

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

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA MULTICANAL: TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES PARA QUE FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR RENTABILICEN SUS DECISIONES DE MARKETING



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
<http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

Estrategias de distribución y
comportamiento de compra multicanal:
tendencias y oportunidades para que
fabricante y distribuidor rentabilicen
sus decisiones de marketing

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES,
JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, EDUARDO ESTRADA ALONSO,
CELINA GONZÁLEZ MIERES (coordinadores)

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y
COMPORTAMIENTO DE COMPRA
MULTICANAL: TENDENCIAS Y
OPORTUNIDADES PARA QUE FABRICANTE
Y DISTRIBUIDOR RENTABILICEN SUS
DECISIONES DE MARKETING

CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

CALDERÓN MONGE, Esther; CAMBRA FIERRO, Jesús; MELERO POLO, Iguácel; VÁZQUEZ CARRASCO, Rosario; DELGADO BALLESTER, Elena; RODRÍGUEZ OREJUELA, Augusto; GIMENO ARIAS, Fernando; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, Miguel; PALACIOS, Laura Lucía; PÉREZ LÓPEZ, Raúl; POLO REDONDO, Yolanda; MARTOS PARTAL, Mercedes; GONZÁLEZ BENITO, Óscar; OUBIÑA BARBOLLA, Javier; VILLASEÑOR ROMÁN, Nieves; YAGÜE GUILLÉN, María Jesús; SÁNCHEZ PÉREZ, Manuel; SEGOVIA LÓPEZ, Cristina; MARÍN CARRILLO, María Belén; ESTRELLA RAMÓN, Antonia María; SYLVESTROS, Faidon; GIL SAURA, Irene; MOLINER VELÁZQUEZ, Beatriz; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; VARELA NEIRA, Concepción; ANDREU SIMÓ, Luisa; MIQUEL ROMERO, María José; WETHERELL, Sean; ARCE URRIZA, Marta; CEBOLLADA, Javier; VILLANUEVA ORBAIZ, Marisa; CALDERÓN MONGE, Esther; BARRUTIA LEGARRETA, José María; ECHEBARRÍA MIGUEL, Carmen; PAREDES ESCOBAR, Mario R.; DOMÍNGUEZ CASAS, Ángel Manuel; GUTIÉRREZ ARRANZ, Ana; SAN JOSÉ CABEZUDO, Rebeca; FLAVIÁN BLANCO, Carlos; GURREA SARASA, Raquel; ORÚS SANCLEMENTE, Carlos; GÁZQUEZ ABAD, Juan Carlos; JORDÁN MURCIA, José; GÓMEZ BORJA, Miguel Ángel, LORENZO ROMERO, Carlota; ALARCÓN DEL AMO, María del Carmen; LAHUERTA OTERO, Eva; MUÑOZ GALLEGO, Pablo; REJÓN GUARDIA, Francisco; SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan; MUÑOZ LEIVA, Francisco; RUÍZ VEGA, Agustín V.; RIAÑO GIL, Consuelo; DI PIERRI, Carla; SCHMITZ, Anne; DÍAZ MARTÍN, Ana María; VIEJO FERNÁNDEZ, Nuria; SANZO PÉREZ, María José; VILA LÓPEZ, Natalia; KÜSTER BOLUDA, Inés.

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

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

ISBN: 978-84-8367-431-4

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS 1900-2013

Índice

PRÓLOGO	9
---------------	---

PARTE I

EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING: NECESIDAD DE COLABORACIÓN FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

1. Conocimiento y gestión de las señales de calidad para consolidar la relación entre franquiciador y franquiciado. <i>Esther Calderón Monge</i>	19
2. Quejas de clientes: ¿Amenazas u oportunidades? <i>Jesús Cambra Fierro, Iguácel Melero Polo y Rosario Vázquez Carrasco</i>	33
3. Imagen de la tienda como heurístico de calidad: ¿es igualmente de efectiva para todos los consumidores? <i>Elena Delgado Ballester y Augusto Rodríguez Orejuela</i>	45
4. La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la teoría de los grupos de referencia. <i>Fernando Gimeno Arias y Miguel Hernández Espallardo</i>	61
5. La experiencia en el centro comercial como medio creador de valor: una revisión de la literatura. <i>Laura Lucía Palacios, Raúl Pérez López y Yolanda Polo Redondo</i>	77
6. Perfil motivacional del comprador de marca de distribuidor: ¿difiere con el posicionamiento del distribuidor y sus marcas? <i>Mercedes Martos Partal y Óscar González Benito</i>	95
7. El papel de las TIC en la creación de beneficios en la cadena de valor de la distribución. <i>Javier Oubiña Barbolla, Nieves Villaseñor Román y María Jesús Yagüe Guillén</i>	109
8. Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing. <i>Manuel Sánchez Pérez, Cristina Segovia López, María Belén Marín Carrillo y Antonia María Estrella Ramón</i>	133
9. Los efectos de las TIC y de los costes de cambio en variables relacionales: una aplicación en el comercio minorista griego y español. <i>Faidon Sylvestros, Irene Gil Saura y Beatriz Moliner Velázquez</i>	153
10. Estrategias de recuperación del cliente y co-creación: impacto sobre la evaluación de una empresa detallista. <i>Rodolfo Vázquez Casielles, Víctor Iglesias Argüelles y Concepción Varela Neira</i>	169

PARTE II

ESTRATEGIAS DE MARKETING ONLINE Y COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EMPRESAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

11.	Eficacia de los formatos digitales: influencia conjunta del diseño creativo y la implicación hacia el producto en los banners publicitarios. <i>Luisa Andreu Simó, María José Miguel Romero y Sean Wetherell</i>	189
12.	Determinantes de la elección de internet como canal de compra y estrategia multicanal de la empresa. Efectos en los consumidores, las empresas, los individuos y la sociedad. <i>Marta Arce Urriza, Javier Cebollada, Marisa Villanueva Orbaiz y Esther Calderón Monge</i>	209
13.	Calidad de servicio electrónico y co-creación de valor: revisión de dos estudios empíricos. <i>José María Barrutia Legarreta, Carmen Echebarria Miguel y Mario R. Paredes Escobar</i>	221
14.	Programas de fidelización online y sensación de comunidad: antecedentes y consecuencias. <i>Ángel Manuel Domínguez Casas, Ana Gutiérrez Arranz y Rebeca San José Cabezudo</i>	239
15.	La búsqueda de información multicanal en una secuencia online-offline: análisis de la experiencia del consumidor. <i>Carlos Flavián Blanco, Raquel Gurrea Sarasa y Carlos Orús Sanclemente</i>	251
16.	La reputación online del minorista: concepto y proceso de gestión. <i>Juan Carlos Gázquez Abad y José Jordán Murcia</i>	267
17.	La distribución se vuelve social: beneficios y aplicaciones de los medios sociales en el comercio minorista. <i>Miguel Ángel Gómez Borja, Carlota Lorenzo Romero y María del Carmen Alarcón del Amo</i>	295
18.	El papel de los infomediarios en la calidad de la web y la atracción de clientes al establecimiento comercial. <i>Eva Lahuerta Otero y Pablo Muñoz Gallego</i>	313
19.	E-WOM en redes sociales: antecedentes y consecuencias. <i>Francisco Rejón Guardia, Juan Sánchez Fernández y Francisco Muñoz Leiva</i>	333
20.	Diseño eficiente de dominios web hoteleros: influencia del certificado «Q» y de los contenidos informativos sobre la conducta de compra. <i>Agustín V. Ruiz Vega, Consuelo Riaño Gil y Carla di Pierri</i>	353
21.	Aceptación de la distribución de servicios sanitarios online: una aproximación teórica. <i>Anne Schmitz y Ana María Díaz Martín</i>	373
22.	Consecuencias del comportamiento de compra multicanal del consumidor: emociones, satisfacción y lealtad. <i>Nuria Viejo Fernández y María José Sanzo Pérez</i>	391
23.	¿Cómo conseguir que una web venda más? Diseño de un experimento en el ámbito de la distribución. <i>Natalia Vila López e Inés Küster Boluda</i>	417

Prólogo

El presente libro tiene su origen en la quinta edición de la Reunión Científica desarrollada en el marco de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, titulada «*Estrategias de Distribución y Comportamiento de Compra Multicanal: Tendencias y Oportunidades para que Fabricante y Distribuidor Rentabilicen su Decisiones de Marketing*».

Para mantener su competitividad en el mercado las empresas del canal de distribución son conscientes de que la tienda física, aunque sigue siendo vital para facilitar la compra y el contacto personal que buscan los consumidores con los empleados, el producto y la marca, debe combinarse con una adecuada estrategia online. En este sentido, la Red se vislumbra como una magnífica oportunidad (realidad ya para muchos) a la hora de aportar valor al cliente antes, durante y después de la compra. Las aplicaciones tecnológicas en el punto de venta, las alternativas multicanal con convergencia entre establecimientos físicos y virtuales y la complementariedad de las actividades offline y online, han desembocado en nuevos modelos de negocio en los que los canales de distribución se cruzan para obtener experiencias sensoriales, interactuar con otros consumidores, buscar o transmitir información y comprar productos o utilizar servicios.

En este nuevo escenario, fabricante y distribuidor haciendo gala una vez más de la capacidad de adaptación que han venido demostrando a lo largo de los años, son conscientes de la necesidad de analizar la eficacia y eficiencia de sus actividades de marketing. También reconocen la importancia de la movilidad offline *versus* online de los clientes y que el camino del éxito futuro consiste en ir incorporando nuevos canales de comunicación y venta como las comunidades virtuales, las redes sociales y el móvil. Con el objetivo de investigar las características del comprador multicanal, el valor aportado al cliente, el impacto del marketing online y

de la comunicación digital para fabricante y distribuidor y, en definitiva, ofrecer una visión de cómo las tiendas físicas y el comercio electrónico deben evolucionar y complementarse con los nuevos medios de comunicación para poder atraer, comprometer y servir al cliente, el presente libro se ha estructurado en dos grandes apartados. El primero de ellos, recoge trabajos que hacen referencia a la necesidad de colaboración entre fabricante y distribuidor para alcanzar la eficacia de las actividades de marketing. El segundo bloque incluye trabajos relacionados con el desarrollo de estrategias de marketing online y comunicación digital para empresas del canal de distribución.

El primero de estos apartados se estructura en diez capítulos que analizan diferentes cuestiones. Así, el primer capítulo, elaborado por la profesora Esther Calderón Monge de la Universidad de Burgos, pone de manifiesto que el éxito de una cadena de franquicia depende de la calidad de la relación franquiciador-franquiciado, siendo fundamental la elección acertada de los franquiciados interesados en una marca por parte de su franquiciador.

El segundo capítulo, elaborado por los profesores Jesús Cambra Fierro y Rosario Vázquez Carrasco, de la Universidad Pablo de Olavide, y la profesora Iguácel Melero Polo, de la Universidad de Zaragoza, plantea un caso decisional que permite reflexionar acerca de la importancia de atender las posibles quejas de los clientes y de cómo encontrar la manera de rentabilizar esas situaciones.

En el tercer capítulo, los profesores Elena Delgado Ballester, de la Universidad de Murcia, y Augusto Rodríguez Orejuela, de la Universidad del Valle (Cali-Colombia), se centran en analizar si una característica personal del individuo, como es su conciencia de valor, condiciona la influencia de la imagen de la tienda en las actitudes hacia las marcas de distribución, así como en las percepciones de calidad percibida y riesgo funcional asociadas a ellas.

En el capítulo cuarto, los profesores Fernando Gimeno Arias y Miguel Hernández Espallardo, de la Universidad de Murcia, explican, apoyándose en la Teoría de los Grupos de Referencia, la disposición por parte de los distribuidores con acuerdo de distribución oficial a participar activamente en el mercado paralelo, que nace alimentado por miembros de la distribución oficial que incumplen las normas.

Los profesores Laura Lucía Palacios, Raúl Pérez López y Yolanda Polo Redondo, de la Universidad de Zaragoza, plantean cómo los centros comerciales han seguido una estrategia de creación de experiencias para atraer nuevos clientes y retener a los actuales. Concretamente, elaboran un modelo conceptual que permite identificar los componentes de esta experiencia que son capaces de generar valor

para el cliente e identificar carencias en la literatura existente conducentes a líneas de investigación futuras.

En el capítulo sexto, los profesores de la Universidad de Salamanca, Mercedes Martos Partal y Óscar González Benito, revisan la investigación en torno a la caracterización del comprador de marca del distribuidor, planteando tres objetivos fundamentales: caracterizar al comprador de marca del distribuidor considerando las motivaciones y beneficios buscados en la compra de este tipo de marcas, analizar el papel moderador del posicionamiento en precio del distribuidor en la caracterización del comprador y, por último, analizar si las motivaciones y los beneficios buscados difieren entre consumidores de cada tipo de marca de distribuidor dentro de un detallista.

Los profesores Javier Oubiña Barbolla, Nieves Villaseñor Román y María Jesús Yagüe Guillén, de la Universidad Autónoma de Madrid, analizan en el capítulo séptimo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el contexto de las relaciones en el canal de distribución. Concretamente, plantean un modelo teórico que investiga la relación directa entre el uso de las TIC y la colaboración de los miembros del canal en términos de intercambio de información, que a su vez influye positivamente sobre los beneficios relacionales que éstos perciben.

El capítulo octavo, elaborado por los profesores Manuel Sánchez Pérez, Cristina Segovia López, María Belén Marín Carrillo y Antonia María Estrella Ramón, de la Universidad de Almería, se centra en examinar la configuración de una estrategia multicanal en el canal de distribución. En concreto, justifican la adopción de esta estrategia entre los agentes del canal y delimitan su alcance, configuración y organización, adoptando una doble perspectiva, tanto de empresa como de consumidor.

Los profesores de la Universidad de Valencia, Faidon Sylvestros, Irene Gil Saura y Beatriz Moliner Velázquez, analizan en el capítulo noveno la influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación y de los costes de cambio en variables de índole relacional como el valor, identificando sus efectos en el compromiso y la lealtad y proponiendo un análisis comparado de dichos efectos en el contexto del comercio minorista griego *versus* español.

En el capítulo décimo, realizado por los profesores Rodolfo Vázquez Casieles y Víctor Iglesias Argüelles, de la Universidad de Oviedo, y Concepción Varela Neira, de la Universidad de Santiago de Compostela, se examina la importancia de las actividades de co-creación durante el proceso de recuperación del servicio para evitar la causa del fracaso. Con estudios experimentales se investiga el impac-

to, individual y conjunto, de la recuperación del cliente y de la co-creación sobre la actitud del cliente.

El capítulo decimoprimeros se enmarca ya dentro del segundo apartado del libro, relacionado con el desarrollo de estrategias de marketing online y comunicación digital para empresas del canal de distribución. En el mismo, las profesoras Luisa Andreu Simó y María José Miquel Romero, de la Universidad de Valencia, y el profesor Sean Wetherell, de la Universidad de North Carolina-Wilmington, analizan la eficacia publicitaria de uno de los formatos digitales más utilizados, el banner, según el tipo de reclamo, racional frente a emocional, y el nivel de implicación de la audiencia con el producto.

Los profesores Marta Arce Urriza, Javier Cebollada y Marisa Vilanueva Orbaiz, de la Universidad Pública de Navarra, y Esther Calderón Monge, de la Universidad de Burgos, abordan en el capítulo decimosegundo, una investigación sobre los determinantes de la elección de Internet como canal de compra, sobre cómo las empresas multicanal deben gestionar conjuntamente sus canales y sobre algunos de los efectos que el aumento de la compra a través de Internet tiene sobre el bienestar de los individuos y de la sociedad en general.

El capítulo decimotercero, elaborado por los profesores José María Barrutia Legarreta, Carmen Echebarría Miguel y Mario R. Paredes Escobar, de la Universidad del País Vasco, analizan, a través de dos estudios empíricos y apoyándose en enfoques recientes de marketing vinculados con la «Lógica Dominante del Servicio» y la «Lógica y Ciencia del Servicio», cómo la calidad del servicio electrónico (recursos de la empresa) y la pericia del consumidor (recursos del cliente), contribuyen a la co-creación de valor en un contexto electrónico.

En el capítulo decimocuarto, los profesores de la Universidad de Valladolid, Ángel Manuel Domínguez Casas, Ana Gutiérrez Arranz y Rebeca San José Cabezudo, investigan en qué medida los programas de fidelización desarrollados por las empresas en el ámbito online contribuyen a crear una sensación de comunidad en los participantes.

Los profesores Carlos Flavián Blanco, Raquel Gurrea Sarasa y Carlos Orús Sanclemente, de la Universidad de Zaragoza, partiendo de la base de que buscar información en Internet y posteriormente visitar la tienda física para comprobar dicha información y/o comprar el producto es uno de los comportamientos de compra más comunes entre los usuarios de la Red, analizan en el capítulo decimoquinto la vivacidad de la experiencia virtual y la necesidad de tocar los productos por parte del individuo como factores clave que podrían afectar a su experiencia de búsqueda en términos de autoconfianza y satisfacción con dicho proceso de búsqueda.

El capítulo decimosexto, realizado por los profesores Juan Carlos Gázquez Abad y José Jordán Murcia, de la Universidad de Almería, tiene como principal objetivo analizar, a partir de una revisión de la literatura, el fenómeno de la reputación online y la importancia que tiene tanto para el *e-tailer* como para el minorista multicanal, profundizando en el concepto y gestión de dicha reputación a través del «gestor de redes sociales» o *community manager*.

Los profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha, Miguel Ángel Gómez Borja y Carlota Lorenzo Romero, y de la Universidad Autónoma de Barcelona, María del Carmen Alarcón del Amo, muestran, en el capítulo decimoséptimo, los conceptos, beneficios y tendencias en la utilización de los medios sociales en el comercio minorista. El análisis de los perfiles minoristas en relación con su uso revela la necesidad de integrar estas herramientas en sus estrategias y tácticas de marketing.

En el capítulo decimoctavo, los profesores Eva Lahuerta Otero y Pablo Muñoz Gallego, de la Universidad de Salamanca, exponen, utilizando una muestra de concesionarios de vehículos de ocasión en España, que hay una estrecha relación entre las inversiones en infomediarios y «*backlinks*» y la calidad del sitio Web de la empresa y que la calidad de la web ejerce un efecto mediador puro entre estas inversiones y la atracción de clientes al establecimiento.

Los profesores Francisco Rejón Guardia, Juan Sánchez Fernández y Francisco Muñoz Leiva, de la Universidad de Granada, realizan en el capítulo decimonoveno, un análisis conceptual del eWOM (Electronic Word-of-Mouth), de las motivaciones para llevarlo a cabo y sus efectos.

El capítulo vigésimo, elaborado por los profesores Agustín V. Ruiz Vega, Consuelo Riaño Gil y Carla di Pierri, de la Universidad de La Rioja, analiza, a través de un diseño experimental aplicado a la compra online de pernoctaciones hoteleras, la influencia de dos señales de calidad sobre la conducta del consumidor: la certificación Q de Calidad Turística y el Contenido Informativo sobre la Percepción de la Calidad de la Oferta.

Las profesoras Anne Schmitz y Ana María Díaz Martín, de la Universidad Autónoma de Madrid, realizan en el capítulo vigésimo primero, una aproximación teórica a la aceptación de la distribución de servicios sanitarios online mediante la adaptación del modelo TAM (Technology Acceptance Model). Las variables que se proponen como determinantes de la intención de uso de las consultas médicas online son: la utilidad percibida, el riesgo percibido, la imagen de marca que respalda estos servicios y las destrezas informáticas de los usuarios.

En el capítulo vigésimo segundo, las profesoras Nuria Viejo Fernández y María José Sanzo Pérez, de la Universidad de Oviedo, analizan el efecto del compor-

tamiento de compra multicanal sobre las emociones, la satisfacción y la lealtad de los clientes. Concretamente, su investigación evalúa en qué grado los clientes que combinan establecimientos físicos e internet en sus procesos de compra desarrollan mayores emociones positivas y menores emociones negativas que aquellos que utilizan un único canal, el impacto de las emociones sobre la satisfacción que experimenta el consumidor y la influencia de la satisfacción en la lealtad.

El capítulo vigésimo tercero, realizado por las profesoras Natalia Vila López e Inés Küster Boluda, de la Universidad de Valencia, presenta una investigación que mide si cinco efectos deseados para una Web destacan más en una Web ideal que otras cuatro Web no ideales. Las Web no ideales se obtienen empeorando en la Web ideal las siguientes variables: seguridad, servicio al cliente, cantidad y calidad de información y navegación.

Para finalizar este prólogo manifestar el agradecimiento a todos los autores del libro. También deseamos expresar el reconocimiento sincero a quienes participaron en la coordinación y desarrollo de la quinta Reunión Científica de Distribución Comercial: Begoña Álvarez Álvarez, Nuria García Rodríguez, Santiago González Hernando, Víctor Iglesias Argüelles, Leticia Santos Vijande, María José Sanzo Pérez 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.

PARTE I

Eficacia de las actividades de marketing: necesidad
de colaboración fabricante-distribuidor

Conocimiento y gestión de las señales de calidad para consolidar la relación franquiciador-franquiciado

ESTHER CALDERÓN-MONGE

Universidad de Burgos

Resumen: La calidad de la relación franquiciador-franquiciado en una cadena de franquicia es necesaria para el éxito de ésta. Un elemento importante de dicha calidad es la elección acertada de los franquiciados interesados en una marca por parte de su franquiciador. Los candidatos a franquiciados buscarán señales enviadas por el franquiciador que transmitan la calidad de la enseña para tomar la decisión. Serán principalmente las señales observables y creíbles las que desearán buscar por los futuros franquiciados para elegir una enseña.

Palabras clave: franquicia, señales, relación franquiciador-franquiciado.

Abstract: Quality of the franchisor-franchisee relationship in a franchise store is necessary to be the successful. One important element of this quality is the franchisor's adequate choice of his franchisees, who take an interest in his brand. Potential franchisees will look for the signals of quality which will be sent by the franchisor and will be transmitted the brand quality for making-decision. Observable and credible signals mainly are looked for by the potential franchisees for choosing a franchise brand.

Keywords: franchise, signals, franchisor-franchisee relationship.

1. INTRODUCCIÓN

La franquicia como una estrategia clave en el crecimiento de la economía mundial depende de la calidad de las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado (Kidwell *et al.*, 2007). La franquicia como contrato intentará aminorar los problemas que surjan en las mencionadas relaciones.

En una enseña de franquicia la selección de sus franquiciados es un aspecto de capital importancia para el éxito de la misma. Una acertada selección de los candidatos a franquiciados trae consigo la formalización de una relación entre el franquiciador y el franquiciado y, sobre todo, la consolidación de esta relación en el tiempo. Una buena y fuerte relación entre el franquiciador y el franquiciado de una enseña revierte en la expansión de la misma ya que no se cerrarán establecimientos y además, se fortalecerá la imagen de marca de la franquicia. Por tanto, el franquiciador de cualquier enseña debiera cuidar la búsqueda y la selección de sus franquiciados antes de firmar el contrato de franquicia.

Sin embargo, la incertidumbre precontractual provocada por las asimetrías informativas entre el franquiciador y sus posibles franquiciados plantea a los franquiciadores un problema de oportunismo denominado selección adversa. Algunas soluciones para este problema se han encontrado en la señalización, los mecanismos de *screening* y la teoría de redes. De todas ellas, la franquicia continua siendo un excelente campo para analizar la señalización (Michael, 2009). Por ello, el presente trabajo se centrará en la Teoría de Señales como una alternativa de las tres mencionadas anteriormente para seleccionar los franquiciados de una enseña con el fin de formalizar una relación entre el franquiciador y sus franquiciados que se consolide en el tiempo.

Desde la perspectiva del franquiciado, el éxito económico de la franquicia no está garantizado, ya que opera en un mercado incierto, compromete grandes inversiones no recuperables y sus beneficios dependen de una relación compleja con su franquiciador (Gallini y Lutz, 1991). Por tanto, es importante que el potencial franquiciado elija correctamente la enseña de franquicia para iniciar su actividad empresarial y evitar posible conflictos en la relación de franquicia que perjudiquen la imagen de marca y, consecuentemente, aporten menos valor al consumidor final.

Desde el lado del franquiciador, un conocimiento de las señales tenidas en cuenta por los potenciales franquiciados para elegir una u otra enseña, le facilitará gestionar de modo más eficaz y eficiente aquellas señales que mejor informarán a los futuros franquiciados sobre la calidad del formato. Todo este conocimiento y gestión de las señales contribuirá a consolidar la relación franquiciador-franquiciado ya que desincentivará los comportamientos oportunistas de ambas partes de la relación y, consecuentemente, aportará un mayor valor al consumidor final.

Este capítulo se estructura del siguiente modo: realizada la introducción en el segundo apartado se pretende explicar brevemente el contenido y algunos aspectos de la Teoría de Señales con el fin de entender la importancia que las señales de información tienen en la relación franquiciador-franquiciado. A continuación, en

los dos epígrafes siguientes se expone el proceso que tanto el franquiciador como el franquiciado llevan a cabo para formalizar su relación de franquicia. En el apartado quinto se explican aquellas señales que son preferentemente tenidas en cuenta por los franquiciados que buscan una enseña para franquiciar alguno de sus establecimientos. Finalmente, se recogen a modo de conclusión algunas consideraciones derivadas de la investigación realizada sobre señales en el campo de la franquicia.

2. UNOS APUNTES SOBRE LA TEORÍA DE SEÑALES

La literatura económica nos presenta la Teoría de Señales como una estrategia que tienen los potenciales franquiciados para conocer la calidad de las enseñas de franquicia (Dant y Kaufmann, 2003). Esta Teoría trata de resolver los problemas de agencia derivados de la información asimétrica existentes entre dos partes de una relación cuando ambas tienen acceso a distintas cantidades de información (Spence, 2002). El problema de las asimetrías informativas puede darse antes de formalizarse una relación contractual o después de formalizada. Centrándonos en la Teoría de la Agencia, la información asimétrica que exista en una relación precontractual, da origen a un problema de selección adversa, mientras que el riesgo moral es un problema originado por la información asimétrica que pudiera existir después de la relación contractual.

En cualquier relación de intercambio el que envía información elige como comunicarla o señalizarla y quien recibe la información, decide cómo interpretarla. En el caso de elegir una enseña para franquiciar uno de sus establecimientos, el potencial franquiciado se encuentra con la dificultad de conocer la calidad de cada una de las enseñas que operan en el mercado antes de formalizar la relación contractual con el franquiciador (Sánchez *et al.*, 2008). La Teoría de las Señales puede contribuir a paliar este problema al centrarse en estudiar las señales de información que influyen en la decisión de los potenciales franquiciados de adherirse a una cadena de franquicia. Ahora bien, la eficacia de las señales depende no sólo de la gestión eficaz y eficiente del emisor, sino también de las características del receptor. Es decir, el proceso de señalización no funcionará si el receptor no está buscando una señal o no sabe qué señal buscar (Connelly *et al.* 2011).

El éxito de las empresas derivado de sus esfuerzos por señalizar depende en gran parte de si los que reciben las señales están explorando con vigilancia el entorno, o buscando señales de esa información que necesitan. Es por ello, que el franquiciador debiera lograr resaltar aquellas señales que le hagan ser elegido por los potenciales franquiciados que desean franquiciar un establecimiento de una enseña de franquicia. Una vez que los franquiciados hayan recibido una o varias señales, y las

hayan empleado para hacer una elección informada y con éxito, la probabilidad de que dichos franquiciados atiendan señales similares en el futuro será mayor (Cohen y Dean, 2005). Es el caso de las empresas jóvenes en las que su éxito depende de sus esfuerzos de señalización (Gulati y Higgins, 2003).

El *feedback* es un concepto clave de la Teoría de Señales (Connelly *et al.* 2011). En la franquicia se concreta en que para que un franquiciador de una enseña pueda elegir sus franquiciados, éstos han de mostrar interés por ella. Con el fin de suscitar interés por su franquicia, el franquiciador puede emitir señales de información que reclamen la atención de los potenciales franquiciados. El número de franquiciados que cada año va teniendo una enseña —cada nuevo establecimiento franquiciado abierto de una enseña— ha sido una elección por parte de un potencial franquiciado atendiendo a la calidad de esa enseña. Este número de establecimientos franquiciados abiertos puede entenderse como el pago a las señales emitidas.

La mayoría de los modelos de señales incluye la calidad (Deeds *et al.*, 1997; Dávila *et al.*, 2003; Janney y Folta, 2003, 2006). La calidad de una enseña de franquicia es la capacidad inobservable y subyacente que tiene el franquiciador —conocedor y poseedor del concepto de negocio probado— para satisfacer la necesidad o demanda de un potencial franquiciado —necesidad o demanda de abrir un negocio— observando una señal que señala la mencionada calidad.

3. ¿CÓMO ELIGE EL FRANQUICIADO SU ENSEÑA?

Los franquiciados de cualquier enseña buscan y demanda explotar el valor de una marca de franquicia en un mercado que ellos conocen. Un punto clave en la señalización es que los denominados receptores obtengan un beneficio directo o compartido con el que señala o emisor y derivado de las decisiones tomadas que se han basado en la información que le transmitía la señal. Los franquiciados, como receptores de la señal, deberían obtener ganancias de la inversión realizada en el establecimiento de la enseña elegida y que ha estado asociada a determinadas señales de calidad.

La eficacia de la señalización también está determinada por las características del que recibe la señal (Connelly *et al.* 2011). La franquicia en muchas ocasiones es elegida como formato de negocio en el sector del *retailing* porque el futuro franquiciado busca la seguridad frente al riesgo que asume creando su propio negocio. Unirse a una franquicia le permite obtener rápidamente un modelo operativo consolidado, que le ofrece una marca conocida y le ayuda a reducir los costes de desarrollo y comercialización, reduciendo el riesgo operativo para el franquiciado (Liang *et al.* 2013).

No obstante, antes de iniciar esta relación el futuro franquiciado necesita conocer la calidad de la enseña que pudiera ser elegida. Es decir, para tomar su decisión necesita saber cómo desempeña el franquiciador de cada enseña sus funciones: formación, asistencia inicial y continua, políticas comerciales y de control (Fernández y Melián, 2005; Michael, 2000; Teegen, 2000). Las franquicias de calidad cuentan con un equipo profesional que se encarga de suministrar directa y eficazmente las compras que los franquiciados han solicitado a los proveedores frente a otros negocios independientes multimarca, en las cuales las compras tienen que hacerse con bastante antelación antes de venderlas, siendo además casi imposible hacer repeticiones o aumentar la cantidad de producto.

Ahora bien, si el futuro empresario opta por la franquicia para alcanzar una seguridad, exige por su parte la colaboración con el franquiciador y no la independencia. En este sentido, un potencial franquiciado de una enseña busca el suministro de formación por parte del franquiciador, tanto al inicio como en el transcurso del desarrollo del negocio, como una garantía de esa seguridad (Guilloux *et al.*, 2004). Con el fin de evitar posibles asimetrías de información por parte del franquiciador con respecto a sus franquiciados, éstos buscarán señales que les aporten la información que necesita para elegir una marca de franquicia.

Una vez tomada la decisión de iniciar un negocio a través de la franquicia, se hace necesario conocer la secuencia y el orden de precedencia en el cual toman las decisiones los potenciales franquiciados. La investigación habida hasta este momento apunta que los potenciales franquiciados deciden primeramente el sector empresarial en el que desean entrar (Bradach y Kaufmann, 1988; Guilloux *et al.* 2004; Kaufman y Stanworth, 1995), luego el nombre de la marca y, finalmente, la forma jurídica (Guilloux, *et al.*, 2004).

En cuanto a la elección del formato de negocio, las principales razones de su selección son el suministro de formación antes de la puesta en marcha de la franquicia y durante su funcionamiento, la existencia de una marca con notoriedad, la independencia que proporciona el propio formato (Guilloux, *et al.*, 2004) y el retorno sobre la inversión (Bennett *et al.*, 2010).

En lo que se refiere a la formación un ejemplo, entre tantos otros que puede ilustrarlo, es el caso de la empresa Parsin 's que gestiona la enseña de establecimientos de venta de golosinas Mundo Dulce. Esta empresa cuida mucho la colocación y presentación de sus productos y el surtido que se debe comercializar, por lo que asesora a los franquiciados y les ofrece apoyo técnico y logístico, una supervisión permanente y un paquete global de atención personalizada, que incluye innova-

dores expositores de atractivo diseño y con unas condiciones de mantenimiento del producto que rozan la perfección.

El nombre comercial continúa siendo una de las principales preocupaciones para los potenciales franquiciados, así como las posibilidades de su desarrollo. El paraguas de una marca reconocida a escala nacional e incluso internacional es una garantía del futuro éxito del negocio. Ahora bien, la actuaciones de los establecimientos de la cadena que se hayan aprovechado oportunísticamente de la marca deteriorando la calidad, puede afectar y afecta a la imagen y reputación del resto de la red. Luego la franquicia tiene unas economías de escala en sentido positivo y negativo para los establecimientos que integran una cadena.

Un futuro franquiciado podría identificar tres señales creíbles que le podrían transmitir información necesaria y suficiente para medir la calidad de la enseña que pudiera elegir:

1. El número de establecimientos propios de cada enseña.
2. La afiliación del franquiciador a registro o asociaciones de franquiciadores.
3. Los convenios firmados por el franquiciador con entidades financieras.

La propiedad de los establecimientos revela la confianza del franquiciador en su propia fórmula de negocio. La afiliación a una Registro o Asociación requiere de unos requisitos que ha de cumplir el franquiciador relacionados con la calidad de las franquicias según Real Decreto 201/2010 del 26 de febrero. Finalmente, los convenios firmados entre el franquiciador y las entidades financieras han sido una señal creíble porque estas últimas estudiaban y evaluaban el negocio de los franquiciadores antes de conceder la financiación. Ahora bien estos convenios han sido una señal de calidad tenida en cuenta por los candidatos a franquiciados hasta la llegada de la crisis a España. No obstante, están apareciendo otras posibles señales relacionadas con la financiación necesitada por un franquiciado como son la reducción de la inversión necesaria para convertirse en franquiciado, la negociación del franquiciador con proveedores de maquinaria para que hagan una financiación a medida de sus futuro franquiciado, la supresión del canon de entrada y/o los royalties e incluso ahorrar en la decoración del local. En cualquier caso este tipo de medidas solamente se llevarán a cabo si el candidato a franquiciado es el adecuado para el franquiciador.

Ahora bien, el franquiciado no solamente puede encontrar señales de información a través de los franquiciadores de las enseñas, sino también a través de franquiciados actuales o aquellos que abandonaron la marca, los cuales pueden estar actuando como emisores de señales. Una entrevista con un franquiciado de una enseña que cerró su establecimiento le puede proporcionar información sobre la

causas del cierre. Esta información se puede convertir en una señal que puede influir en su decisión eligiendo la enseña porque las causas hayan sido debidas a factores externos a la cadena, o pueden influir en su decisión no eligiendo la enseña porque las causas hayan sido debidas a la falta de formación proporcionada al franquiciado, de asistencia técnica y apoyo, entre otras.

4. ¿CÓMO GESTIÓNA EL FRANQUICIADOR LAS SEÑALES DE SU ENSEÑA?

Los franquiciadores de una enseña ofrecen a sus futuros franquiciados la capacidad de satisfacer su demanda de explotar una marca en un mercado distinto. Por ello, conocer cómo los potenciales franquiciados eligen una enseña de franquicia es necesario para los franquiciadores, pero no es suficiente. También es recomendable que los franquiciadores comprendan y respondan a sus expectativas, pudiéndoles estos últimos proporcionar un servicio superior (Parasuraman *et al.*, 1991). La Teoría del Gap ayuda a mostrar cómo las diferentes expectativas entre los franquiciadores y los potenciales franquiciados pueden afectar a la calidad percibida y la satisfacción de los resultados (Parasuramen *et al.*, 1985; Zeithalm *et al.*, 1988). Este aspecto es importante en el contexto de la señalización ya que la información de una señal emitida por el franquiciador y la decodificación de la misma realizada por el potencial franquiciado puede ser diferente.

Por esta razón, el franquiciador debe dar a los solicitantes no lo que ellos piensan que es importante, sino lo que el futuro franquiciado piensa que es esencial. En Francia, los franquiciadores daban más importancia que los franquiciados a la pertenencia a una Federación de Franquicias, subestimando a su vez el atractivo que la multifranquicia tiene para los futuros franquiciados (Guilloux *et al.*, 2004).

También los criterios financieros resultaban muy importantes para los potenciales franquiciados, mientras que los franquiciadores subestimaban su influencia en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, el franquiciador debe saber que cuando los franquiciados futuros no disponen de la información necesaria sobre la calidad de una enseña de franquicia para decidirse a abrir uno de sus establecimientos, dichos franquiciados harán inferencias sobre la información aportada por el franquiciador y estas inferencias serán tenidas en cuenta por este último en el momento de elegir la información que desea transmitir a futuros franquiciados.

Un pregunta interesante por lo que respecta al franquiciador es ¿cuándo el franquiciador debe señalar o revelar la información de su enseña de franquicia al mercado de los potenciales franquiciados? Esta decisión de los franquiciadores viene condicionada por:

- El coste de divulgar información o elaborar la señal por parte de los franquiciadores. Cuando el coste de elaborar la señal para los franquiciados es alto, no todos los franquiciadores informarán (Farrell, 1986), solamente lo harán aquellas con menores costes de información (Michael, 2009).
- La calidad de la enseña. El franquiciador que tiene una enseña de mayor calidad encuentra interés en informar al potencial franquiciado sobre su calidad.
- La competencia existente en el mercado de enseñas. Las enseñas de franquicia compiten por los franquiciados como sustitutos relativamente cercanos. Si asumimos que el franquiciado elige primero el sector y luego selecciona la enseña, esta competencia es mayor dentro de cada sector (Guilloux *et al.*, 2004; Kaufman, 1999; Stanworth y Kaufman, 1996).

¿Cómo debe señalar el franquiciador? Primeramente, el franquiciador debe convencer a sus potenciales franquiciados que sus expectativas sobre el valor potencial creado por su nuevo establecimiento franquiciado son ciertas y que sus recursos, si los aportan, serán compensados adecuadamente (Ireland *et al.*, 2003).

Cuando los distintos franquiciados futuros estén interesados por una enseña, el franquiciador de la misma realizará un *screening* o criba, eligiendo aquél o aquellos que considere más adecuados al perfil que está buscando. No obstante, el franquiciador no puede seguir viendo a su franquiciado como un usuario de su experiencia y conocimiento que no es capaz de contribuir al sistema de franquicia. El franquiciado al estar en contacto directo con el cliente puede aportar al franquiciador gran parte del valor buscado por el cliente. Es por ello que el franquiciador debe empezar a ver a sus franquiciados como excelentes fuentes de ideas innovadoras. A este respecto cabe recoger las declaraciones de Ray Kroc, fundador de McDonalds Corporation «el éxito de cada uno de los productos nuevos como Filet-o-Fish, Big Mac, Hot Apple Pie y Egg McMuffin..., evolucionó a partir de una idea de nuestros franquiciados».

5. ALGUNAS SEÑALES DE INFORMACIÓN EN LA FRANQUICIA

En el contexto de la franquicia existen algunas señales que informan de la calidad de las enseñas, siendo éstas las que deben ser tenidas en cuenta simultáneamente tanto en su decisión por los futuros franquiciados, como en la gestión de las mismas por parte de los franquiciadores.

Los *establecimientos propiedad del franquiciador* señalizan, por una parte el grado de calidad de la enseña de franquicia y, por otra parte, la confianza que el franquiciador tiene en su formato de negocio. Es, por tanto, una señal observable en

la medida que es buscada y percibida por el potencial franquiciado ya que señala que el concepto o la idea que se franquicia está contrastada y probada. Todas aquellas enseñas que hayan invertido en abrir tres unidades piloto durante dos años —denominada regla de Tres-Dos— y hayan obtenido beneficios están emitiendo una señal fiable sobre la calidad subyacente de sus franquicias.

Los *derechos de entrada* exigidos por el franquiciador a sus futuros franquiciados reflejan el precio que se ha de pagar por el know-how desarrollado y cedido a los franquiciados de una enseña. En este sentido un franquiciador que no exija derechos de entrada cabe entender que no ha desarrollado un concepto de negocio. Esto es así en el momento que la racionalidad del franquiciador deja de elegir una enseña porque observa que el franquiciador oculta información ya que su calidad es baja.

No obstante, mientras en los derechos de entrada se puede inferir que su falta de exigencia es ausencia de un concepto de negocio, sin olvidar que pueden suprimirse para favorecer la elección de su enseña al futuro candidato, en *los royalties* no se puede interpretar del mismo modo cuando no son exigidos a los futuros franquiciados. Si un franquiciador no exige a sus futuros franquiciados un royalty, esta señal se puede interpretar, o bien que no va a ofrecer unos servicios concretos durante la duración de la relación franquiciador-franquiciado, o bien que los servicios que ofrezca tendrán escaso valor; o también puede interpretarse que su cuantía ha sido incluida en el margen. El royalty también es una señal que indica la diferenciación del producto o servicio franquiciado (Michael; 2009).

Tanto en los derechos de entrada como en los royalties, se trata de señales que tienen un coste. Desarrollar y probar un concepto de negocio, y diferenciar un producto supone un coste para una enseña, luego el coste de elaborar las señales de los derechos de entrada y los royalties, contribuye a que se trate de dos señales eficaces para la toma de decisiones de los potenciales franquiciados, ya que son más difíciles de falsificar que otras.

La *acreditación de la calidad* de las enseñas es otra de las señales que tiene un coste que dificulta señalar falsamente. Ahora bien, esta señal tiene un mayor coste para las enseñas que no disponen de la calidad suficiente que para aquellas otras que sí disponen de ellas.

Finalmente, la *marca* podría ser considerada como una señal de calidad inobservable de una enseña que un potencial franquiciado podría valorar para su elección puesto que contribuye a reducir los costes de búsqueda de información sobre las enseñas (Rubin, 1978). Además del alcance u observabilidad de las marcas de franquicia, el nombre de marca como señal tiene un alto coste porque el valor de

cada marca se obtiene invirtiendo dinero y tiempo, dificultando señalar falsamente a quienes disponen de una marca con menor valor. Ahora bien construir una marca con valor cuesta menos a una enseña de alta calidad que a otra de baja calidad porque esta última está obligada a realizar más cambios para lograrlo.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

La relación franquiciador-franquiciado es un eslabón de la cadena de suministro de una sistema de franquicia. Crear valor y aportar valor al cliente final resulta necesario para que la enseña se mantenga en el tiempo. Es imprescindible alinear las necesidades de los consumidores con la estrategia de la cadena de suministro, es decir, con la misma estrategia mantenida tanto por el franquiciador como el franquiciado. La orientación al cliente hace necesario que exista transparencia entre el franquiciador y sus franquiciados. La herramienta para mejorar el rendimiento de la cadena de suministro particularizada en la relación franquiciador-franquiciado es el intercambio de información entre ambos a nivel de planificación que esté alineada y actualizada con unos datos de pedidos reales.

Entre las señales que los franquiciados españoles eligen para recabar información y tomar la decisión de abrir un establecimiento de una enseña están: los derechos de entrada, la marca y el nivel de servicio ofrecido por el franquiciador a sus franquiciados.

Atendiendo a la Teoría de Señales, los derechos de entrada son una señal eficaz porque tiene las características que se le exige para su eficacia: la observabilidad y el coste. Se trata de una señal observable para terceros como los futuros franquiciados porque está disponible para cualquier potencial franquiciado conocer el concepto de negocio, el fondo de comercio y el asesoramiento y apoyo inicial que presta para, posteriormente, comparar si se corresponde con la cuantía de los derechos de entrada exigida a los futuros franquiciados.

Además, la cuantía de los derechos de entrada como señal tiene un coste: el coste de la inversión realizada por el franquiciador en el desarrollo del concepto de negocio y su transmisión a los franquiciados, además del coste generado por el soporte inicial ofrecido a los mismos. Por tanto, se trata de una señal útil para los franquiciados porque su contenido —información pública— se ajusta con la calidad subyacente del franquiciador —información privada—.

El reconocimiento de una marca de franquicia por parte de los potenciales franquiciados también es considerada una señal de información para los franquiciados españoles que estén buscando una franquicia en la que franquiciar un establecimiento. Este reconocimiento es alcanzado en parte por el número total de

establecimientos que posee una enseña. Un elevado número de establecimientos dispersos por el mercado crea notoriedad de marca debido a la familiaridad que supone la marca entre los consumidores.

El nivel de servicio ofrecido por los franquiciadores a sus franquiciados en el transcurso de la relación también ha sido una señal que han tenido en cuenta los futuros franquiciados. Esta señal se puede observar a través el número de establecimientos que han sido cerrados. Actualmente, los franquiciadores deben ser cuidadosos gestionando esta señal pues el fracaso de sus establecimientos puede ser debido a los efectos de la crisis o pueden ser debidos a no haber dado el servicio y apoyo necesario a sus franquiciados.

Por tanto, una enseña de alta calidad debe emplear esta señal porque es buscada por sus futuros franquiciados pero debe gestionar adecuadamente el contenido de la señal, transmitiendo que el cierre de algunos de sus establecimientos ha estado motivado por factores ajenos al franquiciador. De este modo se desincentivará a las enseñas de baja calidad que emitan la misma señal y confundan a los candidatos a franquiciados.

Finalmente, sería interesante investigar sobre los méritos que están alcanzando los franquiciados para atenuar el desequilibrio de poder tradicional que favorece a los franquiciados

BIBLIOGRAFÍA

- BENNETT, S.; FRAZER L., y WEAVERN, S. (2010), «What perspective franchisees are seeking?», *Journal of Marketing Channels*, 17, 69-87.
- BRADACH, J. L., y KAUFMANN, P. (1988), «Franchisee or independent business person: some observations on the decision process», In *Research at Marketing Entrepreneurship Interface*, Ed. G. E. Hills and W. Laforge. Chicago: University of Illinois, 38-48.
- COHEN, B. D., y DEAN, T. J. (2005), «Information asymmetry and investor valuation of IPOs: top management team legitimacy as a capital market signal», *Strategic Management Journal*, 26, 683-690.
- CONNELLY, B. L.; CERTO, S. T.; IRELAND, R. D., y REUTZEL, C. R. (2011), «Signaling Theory: a review and assessment», *Journal Management*, 37, 39-67.
- DANT, R. P., y KAUFMANN, P. J. (2003), «Structural and strategic dynamics in franchising», *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- DÁVILA, A.; FOSTER, G., y GUPTA, M. (2003), «Venture capital financing and the growth of startup firms», *Journal of Business Venturing*, 18, 89-708.

- DEEDS, D. I.; DECAROLIS, D., y COOMBS, J. E. (1997), «The impact of firm-specific capabilities on the amount of capital raised in an initial public offering. Evidence from the biotechnology industry», *Journal of Business Venturing*, 12(1), 31-46.
- FARRELL, J. (1986), «Voluntary disclosure: robustness of the unraveling results and comments on its importance», In *Antitrust and Regulation*. Grieson RE (ed). Lexington Books. Lexington, MA. 91-103.
- FERNÁNDEZ, M., y MELIÁN, I. (2005), «An analysis of quality management in franchise systems», *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.
- GALLINI, N., y LUTZ, N. (1991), «Dual distribution in franchising», *Cowles Foundation Discussion Paper*, n.º 973. Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University.
- GUILLOUX, V.; GAUNZENTE, C.; Kallika, M., y Dubost, N. (2004), «How France's potential franchisees reach their decision: a comparison with franchiser's perceptions», *Journal of Small Business Management*, 42, 218-224.
- GULATI, R., y HIGGINS, M. C. (2003), «Which ties matter when? The contingents effects of interorganizational partheship on IPO success», *Strategic Management Journal*, 27, 127-144.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A., y Sirmon, D. G. (2003), «A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimension». *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- JANNEY, J. J., y FOLTA, T. B. (2003), «Signaling through private equally placements and its impact in the valuation of biotechnology firms», *Journal of Business Venturing*, 18, 361-380.
- JANNEY, J. J., y FOLTA, T. B. (2006), «Moderating effects of investor experience on the signaling value of private equity placements», *Journal of Business Venturing*, 21, 27-44.
- LIANG, H., LEE, K., HUANG, J., y LEI, H. (2013): «The optimal decisions in franchising under profit uncertainty», *Economic Modeling*, 31, 128-137.
- KAUFMAN, P., y STANWORTH, J. (1995), «The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees», *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22-31.
- KAUFMAN, P. (1999), «Franchising and the choice of self-employment», *Journal of Business Venturing*, 4, 345-362.
- KIDWELL, R. E.; NYGAARD, A., y SILKOSET, R. (2007), «Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchise relationship», *Journal of Business Venturing*, 22, 522-544.
- MICHAEL, S. C. (2000), «The effect of organizational form on quality: the case of franchising», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 295-318.
- MICHAEL, S. C. (2009), «Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising», *Managerial and Decision Economics*, 30, 405-422.

- PARASURAMEN, A.; ZEITHAML, V., y BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L., y ZEITHAML, V. (1991), «Understanding customer expectations of services», *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- RUBIN, P.H. (1978), «The theory of the firm and the structure of the franchise contract», *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
- SPENCE, M. (2002), «Signaling in retrospect and the informational structure of markets», *The American Economic Review*, 92(39), 434-459.
- STANWORTH, J., y KAUFMAN, P. (1996), «Similarities and differences in UK and US franchise research data: Towards a dynamic model of franchisee motivation», *International Small Business Journal*, 14(3), 57-70.
- SÁNCHEZ, R.; SUÁREZ, I., y VÁZQUEZ, L. (2008), «El diseño contractual de la relación de franquicia», *Universia Business Review*, tercer trimestre, 60-83.
- TEEGEN, H. (2000), «Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising», *International Business Review*, 9(4), 497-521.
- ZEITHALM, V.; BERRY, L., y Parasuramen, A. (1988), «Communication and control processes in the delivery of service quality», *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.

Quejas de clientes: ¿amenazas u oportunidades?

JESÚS CAMBRA-FIERRO
Universidad Pablo de Olavide

IGUACEL MELERO-POLO
Universidad de Zaragoza

ROSARIO VÁZQUEZ-CARRASCO
Universidad Pablo de Olavide

Resumen: Muchas veces las empresas ven las quejas de sus clientes como una amenaza y no son conscientes de las oportunidades que se les presentan —si llevan a cabo una buena gestión de las mismas— para interactuar con ellos, para conocerles mejor y para fortalecer relaciones. Además, el desarrollo acontecido en tecnologías de información facilita este proceso que, bien gestionado, puede incluso mejorar la posición competitiva de las empresas. Bajo estas premisas se plantea un caso decisional que puede utilizarse como referencia para reflexionar y discutir con los alumnos acerca de la importancia de atender las posibles quejas de los clientes y de cómo encontrar la manera de rentabilizar estas situaciones.

Palabras clave: insatisfacción, recuperación de servicios, rentabilidad.

Abstract: Organizations frequently regard customers complaints as treats not realizing that these interactions are potential opportunities to better understanding customers and strengthen their relationships. Furthermore, the development of information technologies (IT) has improved this process and when they are well-managed, complaints may also improve the competitive position of organizations. Based on these premises, we propose a decision-making case which can be used as reference to reflect upon and discuss with students about the importance of han-

dling possible customers complaints and how these situations may improve profitability.

Keywords: dissatisfaction, service recovery, profitability.

I. INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO

Aunque era un día agradable de primavera y el cielo tenía un intenso color celeste, Daniel lo sentía como si fuera gris y estuviera a punto de desatarse una gran tormenta. Había salido del inmenso edificio de cristal donde se había reunido con su principal cliente y se había sentado en un banco de un pequeño parque, justo delante del edificio, tratando de asimilar la conversación que acababa de mantener.

Tras diez años trabajando para la prestigiosa consultora comercial CONSULTA S. L., Daniel (gerente desde hace dos años) se enfrentaba a una delicada situación respecto a su principal cliente. Dentro de su cartera, CONSULTA tiene como clientes a empresas de renombre en todo el país. Una de ellas es uno de los principales bancos españoles. Daniel recordaba perfectamente el día que consiguió incorporar este banco a la cartera de clientes de la consultora; ese hecho le permitió ascender a gerente, dado el volumen de negocio que ese banco representaba. Sin embargo, dos años después, el presidente del banco le había llamado para reunirse con él y tratar el gran problema que venía teniendo la entidad en los últimos meses.

Las quejas de nuestros clientes han aumentado y esto nos preocupa —había afirmado muy serio el Presidente del banco. «*Las quejas no son buenas para el negocio, porque significan que hay algo que no se está haciendo bien y, por tanto, que nuestros clientes están insatisfechos. Y dada la situación económica actual no podemos permitirnos el lujo de perder clientes y que se vayan a otra entidad. Daniel, debes proponerme un plan de acción para resolver este problema en el plazo de una semana; de lo contrario deberemos replantearnos nuestra relación comercial. El presupuesto a invertir en este plan no debe ser un problema si con ello conseguimos aumentar los beneficios.*

Aquellas palabras «*deberemos replantearnos nuestra relación comercial*» sonaban una y otra vez dentro de su cabeza como si fueran un eco interminable. Justo este cliente es el que le había permitido conseguir la gerencia de la consultora y ahora no podía ver peligrar la relación con él. Sin duda, debía pensar en cómo solventar esta situación lo antes posible. «*¿Qué sé de reclamaciones de clientes?*» —se preguntó mirando fijamente el edificio de cristal. Daniel sabía trabajar bajo pre-

sión y tenía una gran facilidad para hacer esquemas mentales. El esquema en esta ocasión contemplaba tres aspectos, basados en algunas notas que creía haber tomado en varias conferencias y seminarios sobre gestión de carteras de clientes a las que había asistido en los últimos años:

1. Había leído algo sobre los procesos de recuperación del servicio y sabía que la afirmación del Presidente del banco «*las quejas no son buenas para el negocio*», o su convicción de que sin duda los clientes buscarían otro banco a raíz de sus quejas, no eran del todo acertadas. Lógicamente, pensó Daniel, una queja es señal de que ha habido algún fallo en la prestación del servicio. Pero él recordaba haber leído sobre el interés de los procesos de recuperación de servicio, el interés que debe mostrar la empresa, la solución a ofrecer para recuperar su nivel de satisfacción, etc. Concretamente recordaba un par de artículos que le habían parecido interesantes porque hablaban de algo llamado «paradoja de la recuperación del servicio», indicando que una queja no tiene por qué ser una amenaza para la empresa si se gestiona adecuadamente. Además, dichos trabajos mencionaban algunos estudios que mostraban cómo la adecuada gestión de las reclamaciones permitía reconducir la insatisfacción del cliente hasta convertirla en satisfacción. De ahí, el considerarse una paradoja. En este sentido, Daniel recordó unos ejemplos que había visto relativos a cómo tratar al cliente y cómo recompensarlo ante un fallo. Claro que él debía proponer soluciones para el sector bancario y los ejemplos que recordaba correspondían a otros sectores. Se acordaba, en particular, de uno relativo a fallos en restaurantes que podría servirle de orientación. También de otro muy reciente aplicado al sector de telefonía móvil... pero nada de bancos.
2. Era consciente de las posibilidades que hoy en día ofrecen las tecnologías de la información (TICs) y las redes sociales. Quizás podría encontrar una solución pensando en ellas.
3. Por supuesto, otro punto de partida importante debía ser el hecho de que un cliente satisfecho puede generar más valor para la empresa durante más tiempo.

Quizás la clave está en hacer ver al Presidente del banco que no debe interpretar las quejas de los clientes como una amenaza, sino como una oportunidad para conseguir clientes aún más satisfechos» —se dijo Daniel. De pronto se despejó la tormenta de su cabeza y comenzó a ver el cielo celeste que cubría la ciudad. Se levantó decidido y se dirigió a su oficina para desarrollar su esquema mental y plasmarlo lo antes posible en un informe con propuestas concretas. «*Ahora voy teniendo más claro qué acciones recomendar al banco.*»

TABLA I
Principales fallos del servicio en un restaurante

FALLOS DEL SERVICIO MEDULAR	FALLOS ANTE PETICIONES IMPLÍCITAS/EXPLÍCITAS DEL CLIENTE	ACTOS DE LOS EMPLEADOS NO SUGERIDOS NI SOLICITADOS
Defectos de productos	Alimentos no cocinados como fueron solicitados	Comportamiento incorrecto de los empleados
Servicio lento/no disponible	Problemas de ubicación	Órdenes equivocadas
Problemas en las instalaciones		Órdenes extraviadas
Políticas poco claras		Cargos indebidos
Mercancía agotada		

Fuente: Hoffman *et al.* (1995)

2. LA PARADOJA DE LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Aún en empresas excelentes hay ocasiones en las que los fallos son inevitables. Estos fallos influyen en la percepción de los usuarios y pueden afectar a su nivel de satisfacción/insatisfacción. No obstante, una gestión adecuada de esos fallos puede reconducir al cliente hacia un estado de satisfacción incluso mayor que en el caso de que no se hubiera producido error alguno. Esta idea es la que da contenido básico a la denominada «paradoja de recuperación del servicio» (*service recovery paradox*). Así, se ha analizado cómo el concepto de recuperación del servicio repercute en la satisfacción percibida por el cliente y disminuye su propensión a abandonar la relación, incluso puede aumentar su lealtad.

Uno de los estudios empíricos más completos en este ámbito fue el realizado por Hoffman *et al.* (1995), que recogía los principales fallos en el servicio prestado por restaurantes, las estrategias de recuperación, así como su contribución a la retención del cliente (ver Tabla 1 y Tabla 2):

Del mismo modo, podemos encontrar ejemplos de recuperación ante un fallo de la empresa en otros sectores. Por ejemplo, en el de la telefonía móvil (ver Figura 1). *Samsung* en 2010, en el Reino Unido, lanzó una campaña en la cual utilizó las funciones de búsqueda y alerta de la red de *microblogging* para localizar clientes insatisfechos con los problemas de cobertura del *Iphone4* de *Apple*. A través de *Twitter* ofreció a estos clientes, mediante la cuenta de esta compañía (@samsungukmobile), la posibilidad de recibir de forma totalmente gratuita el *Galaxy S*. La campaña fue un éxito y tuvo que ser retirada ante el aluvión de peticiones de clientes insatisfechos con el *Iphone4*.

TABLA 2
Estrategias de recuperación y tasas de retención de los clientes

ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN	EFICACIA	TASA DE RETENCIÓN (%)
Alimentos gratis	8.05	89.0
Descuentos	7.75	87.5
Vale	7.00	80.0
Intervención del gerente	7.00	88.8
Cambio	6.35	80.2
Corrección	5.14	80.0
Disculpa	3.72	71.4
Ninguna	1.71	51.3

Fuente: Hoffman *et al.* (1995)

Yacom lanzó la campaña «I'm sorry» para recuperar clientes insatisfechos, con los objetivos de: evitar fugas de clientes, establecer barreras de salida emocional y generar una imagen de marca positiva para clientes insatisfechos (ver Figura 2). Éstos recibieron un CD con cinco canciones que pedían perdón, además de un *bonus track*, donde los propios ejecutivos de la compañía interpretaban el tema «Perdóname».

En el contexto de bienes físicos, las empresas también garantizan la satisfacción de los clientes recompensándolos ante una posible insatisfacción. Sirva como ejemplo la campaña de *Hyundai España* en 2010, en la que la empresa se comprometía a devolver a sus clientes el importe abonado por la compra de un vehículo, impuestos y gastos de matriculación incluidos, si no lograran estar satisfechos con el mismo (ver Figura 3). Para acceder a dicha devolución, el cliente debía adherir el vehículo al plan «*Compromiso Hyundai*», vigente entre septiembre y diciembre de ese año, de forma gratuita. Durante ese periodo, el cliente podía devolver el vehículo al mismo concesionario donde fue adquirido, cualquiera que fuese la causa, siempre y cuando hubieran transcurrido menos de 30 días desde la fecha de matriculación y el automóvil tuviera un kilometraje inferior a 2.000 kilómetros. Incluso se aceptaba la devolución del vehículo con daños superficiales o de reparación no atribuibles a la garantía del vehículo, por un valor de hasta 700 euros, materiales, mano de obra e IVA incluidos, que serían valorados por el concesionario y detraídos del importe del vehículo abonado por el cliente.

3. TICS Y REDES SOCIALES

Los grandes avances en tecnologías de la información han modificado la forma de entender y gestionar las relaciones sociales. Desde el punto de vista del consumidor

FIGURA 1

Campaña de Samsung UK para captar clientes insatisfechos de Apple



cada vez son más importantes las opiniones de otros consumidores acerca de cuál ha sido su nivel de satisfacción o insatisfacción tras la compra de un producto o marca concreta. Además, estas mismas herramientas pueden facilitar el contacto entre las empresas y sus clientes. Así, observamos cómo cada vez más empresas, independientemente de su tamaño y sector, tienen presencia en redes sociales como *Facebook* o *Twitter*, lo que les permite interactuar con sus clientes actuales y potenciales, presentar nuevos productos, proponer nuevos usos a los ya existentes y poner en contacto a clientes para que hagan llegar sus experiencias a otros potenciales consumidores.

También aumentan los buscadores especializados en los que los consumidores no solamente buscan información, sino que a veces adquieren el producto o contratan el servicio, comparando entre muchas alternativas en un tiempo realmente reducido. En ocasiones, buscadores como *Tripadvisor* permiten también interactuar con los clientes para agradecer comentarios, pedir disculpas o proponer soluciones a posibles problemas (ver Figura 4). Por ejemplo, el *Hotel EME Catedral* de Sevilla lo ha utilizado en varias ocasiones para pedir disculpas, o el *restaurante Becerrita* de Sevilla para ofrecer soluciones a quejas, lo que ha sido valorado de manera positiva por los clientes; además, ello muestra interés por querer satisfacer realmente las expectativas de los usuarios (ver Figura 5).

Otro aspecto sobre el que merece la pena reflexionar es el *Customer Relationship Management* (CRM), pero entendido como una filosofía más que como una

FIGURA 2

Campaña «I'm sorry» de Yacom



tecnología que permite acumular información sobre clientes. El objetivo es conocer mejor a cada cliente, sus necesidades y características concretas para adaptar o personalizar la oferta. Evidentemente la tecnología es un recurso de gran importancia ya que permite no sólo recoger y almacenar datos de los clientes, sino construir conocimiento a partir de ellos y difundirlo por los distintos niveles y departamentos de la organización.

En suma, estos elementos bien conjugados permiten una correcta gestión de las estrategias de captación y retención de clientes, facilitan la gestión de las relaciones y permiten que sean duraderas; a veces, solucionando posibles problemas que surjan durante el desarrollo de las mismas y generando un *feedback* de gran importancia tanto para la mejora del desempeño de la empresa como para su futuro. Por ejemplo, mayor conocimiento de las expectativas de los clientes o identificación de posibles fallos que hubieran pasado desapercibidos.

4. EL VALOR DE UN CLIENTE INSATISFECHO: ¿QUÉ PASA EN UN CONTEXTO DE FALLO EN EL SERVICIO?

Para analizar la rentabilidad de un cliente las nuevas tendencias en la gestión de carteras de clientes recomiendan no centrarse únicamente en su comportamiento transaccional y en acciones tales como la recompra o venta cruzada. Se propone considerar también el conjunto de comportamientos no transaccionales tales como: el

FIGURA 3

«Compromiso Hyundai» para clientes insatisfechos



boca-oído, el *blogging* o la co-creación. Estos comportamientos pueden resultar de difícil medición, pero tienen un gran potencial para influir en el flujo de ingresos futuros y generan una fotografía mucho más precisa de la rentabilidad real de cada cliente. El problema es que resulta sumamente complejo anticipar este tipo de comportamientos en clientes insatisfechos. Es más, en caso de insatisfacción se suponen acciones tales como un boca-oído con efectos negativos, es decir, no recomendamos algo que no nos ha gustado. O incluso recomendamos que no lo compren.

En el contexto de procesos de recuperación de servicio, los clientes suelen valorar aspectos tales como el esfuerzo e interés para solventar el problema percibido, o la propuesta de una solución justa. Diversas investigaciones reconocen que el hecho de que el cliente perciba que la empresa se esfuerza en solucionar el problema puede influir en su nivel de satisfacción y puede llevarle a sentirse vinculado a la empresa durante más tiempo. Es más, su valoración de esa compañía puede incluso reforzarse respecto a la que tenía antes del fallo. A este respecto el papel de los empleados de primera línea es igualmente fundamental, ya que son los que están más en contacto con el cliente durante el proceso de recuperación, actuando muchas veces como portavoces de la empresa.

FIGURA 4

El hotel EME de Sevilla responde al cliente a través de Tripadvisor

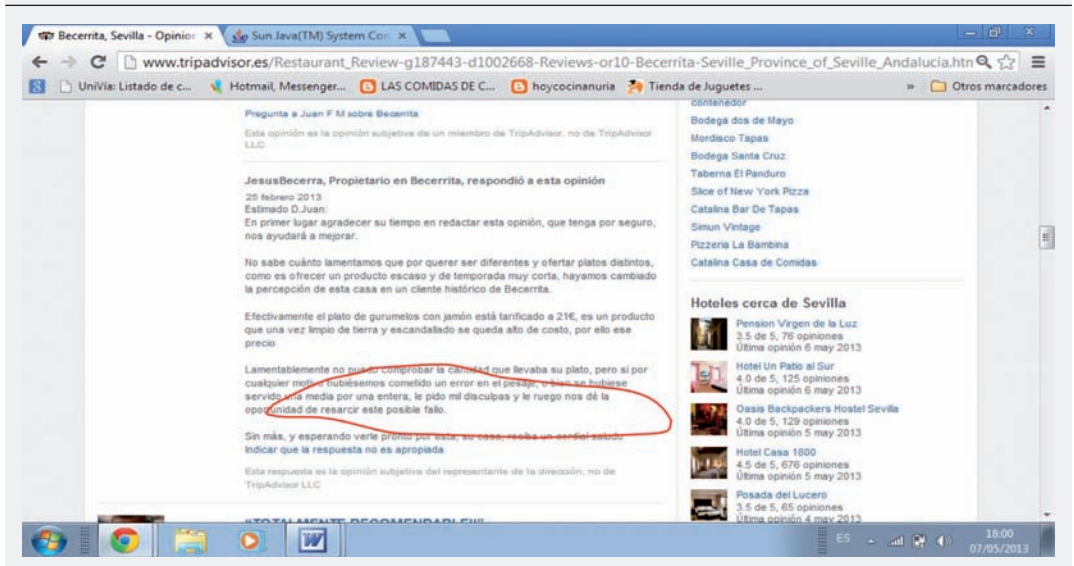


La justicia percibida también es importante si se tiene en cuenta que los clientes suelen enjuiciar las respuestas de las empresas a la hora de solucionar un problema. Estos juicios tienen un impacto importante y determinan tanto su actitud como su comportamiento futuro respecto a la empresa. El cliente que haya sufrido un fallo valorará si la recuperación del servicio ha sido justa o injusta; eso sí, en función de su propia apreciación.

Así, si el cliente está satisfecho con la solución al problema se le puede suponer un cierto nivel de lealtad hacia la empresa. No sólo se ha demostrado capacidad para satisfacer al cliente, sino que también se ha expuesto la capacidad de resolver problemas. Quizás el nivel de confianza hacia la empresa aumente por esto. Esta actitud positiva que muestra el cliente hacia la empresa puede conducir a una mejor predisposición para repetir la compra o incluso para poder adquirir otros productos de la compañía. Esto concuerda con los fundamentos básicos del Marketing de Relaciones: establecer y mantener relaciones a largo plazo entre empresa y clientes que proporcionen beneficios mutuos y permitan maximizar la rentabilidad.

Además, los clientes suelen mostrar cada vez una mayor predisposición a generar un flujo importante de comunicaciones informales dirigidas a otros consumidores, difundiendo información y/u opiniones favorables o desfavorables acerca

FIGURA 5

El restaurante Becerrita de Sevilla responde al cliente a través de Tripadvisor

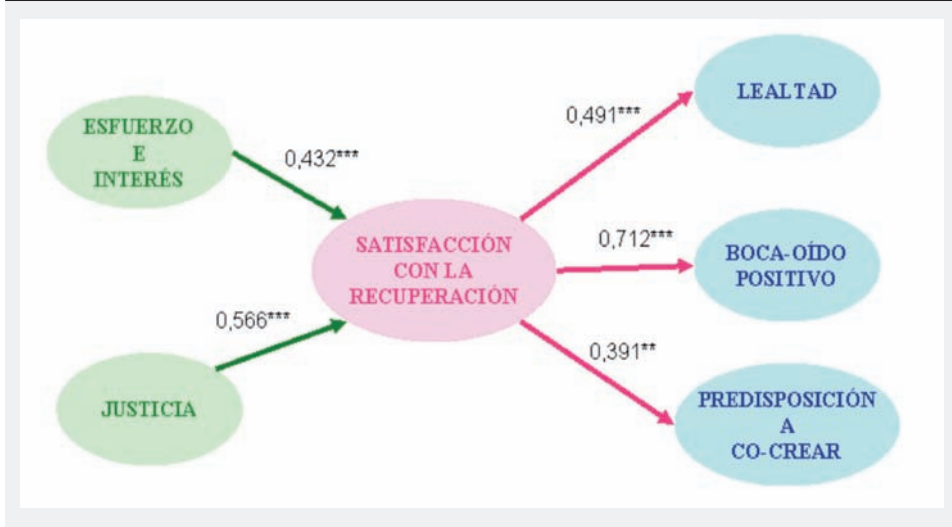
de las características de un determinado producto y/o sus vendedores. Analizar este tipo de boca-oído es fundamental para profundizar en las posibles consecuencias que se derivarían de esta clase de acciones: cuando un cliente está satisfecho con la gestión de su queja, tendrá una mayor predisposición a difundir información favorable de la misma a otros clientes. Estos usuarios tendrán una fuerte propensión a hablar bien de la empresa.

Por todo lo anterior, cuando se desencadena un problema es importante que las empresas lo resuelvan adecuadamente e intenten conocer mejor al cliente. Es posible incluso que puedan mejorar la prestación del servicio, adaptarlo mejor a las necesidades de cada cliente y co-crear con ellos nuevas propuestas de interés.

Concretamente, en un estudio desarrollado en el sector de telefonía móvil se ha demostrado que tanto el esfuerzo para solucionar el problema como la justicia percibida repercuten en la recuperación del nivel de satisfacción de los clientes, y que esta satisfacción genera lealtad, un boca-oído positivo hacia la empresa y la predisposición de los clientes a co-crear con las operadoras (ver Figura 6).

«¡Cuántas ideas! ¡Cuántas variables a considerar!» Tras releer varias veces sus anotaciones Daniel ya estaba seguro. «Las quejas no son un problema. ¡Son una oportunidad para mejorar la posición competitiva de cualquier empresa! ¡Y da igual

FIGURA 6
Modelo de satisfacción con la recuperación del servicio



de qué sector o empresa estamos hablando! Pero no será suficiente con dinero y tecnología, también necesitaremos la participación de los empleados de las sucursales y del servicio de atención telefónica... Ahora solamente faltaba convencer al Presidente del banco con un buen plan de acción y esperar los resultados. Pero Daniel ya estaba mucho más tranquilo...

5. CONCLUSIONES Y NOTAS FINALES

Este caso puede utilizarse tanto en sesiones relacionadas con la materia Distribución Comercial, como con la de Marketing de Servicios. La «*teaching note*» de este caso esta a disposición de cualquier docente que la solicite. Para ello, escribir a la autora de contacto: Rosario Vázquez Carrasco. Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidad Pablo de Olavide. Ctra. de Utrera, km 1; 41013-Sevilla. Tfno.: 954 34 98 58. e-mail: rvazcar@upo.es.

BIBLIOGRAFÍA

HOFFMAN, K. D., KELLEY, S. W., y ROTALSKY, H. M. (1995): «Tracking service failures and employee reco-

very efforts», *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, pp. 49-61.

Imagen de la tienda como heurístico de calidad: ¿es igualmente de efectiva para todos los consumidores?

ELENA DELGADO BALLESTER

Universidad de Murcia

AUGUSTO RODRÍGUEZ OREJUELA

Universidad del Valle (Cali-Colombia)

Resumen: Con el fin de gestionar y favorecer el posicionamiento de sus marcas los distribuidores se pueden valer de la imagen de su establecimiento para influir en las actitudes y percepciones en torno a ellas. Es por ello esencial conocer si la imagen de la tienda es igualmente efectiva para todos los consumidores. Concretamente nos centramos en una característica personal del individuo como es su conciencia de valor, para comprobar si condiciona la influencia de la imagen de la tienda en las actitudes hacia las marcas de distribución así como en las percepciones de calidad percibida y riesgo funcional asociadas a ellas.

Palabras clave: conciencia de valor, imagen de la tienda, actitud hacia las marcas de distribución, calidad percibida y riesgo funcional.

Abstract: Store image is a key element for retailers' competitive strategy to influence consumers' evaluations, this research focuses on the effectiveness of store image in affecting attitudes, and perceptions associated with store brands across levels of consumers' value consciousness. The novelty of this analysis resides in the fact that no previous research has paid attention to how consumer characteristics moderate the effect of store image on consumers' reactions to store brands.

Keywords: value consciousness, store image, store brands attitude, perceived quality and perceived functional risk.

1. INTRODUCCIÓN

España se ha convertido en uno de los países europeos con mayor incremento en la cuota de mercado de las marcas de distribución, pues si en 1995 representaban solo un 12,6 % del total de las ventas en el mercado español en 2011 alcanzaron el 49 % (Bigne *et al.*, 2013). Este espectacular crecimiento ha situado a España en el «TopTen private label market», índice que representa la cuota de mercado ganada por las marcas de distribución en distintos países (Nielsen, 2005).

El hecho de que las marcas de distribución se hayan convertido en una seria alternativa de compra, como ponen de manifiesto las cifras anteriores, representa una oportunidad estratégica para los distribuidores pues éstas aumentan el valor de la categoría y favorecen su expansión a otras (Hauser y Shugan, 1983; Mason, 1990), y potencian la imagen y la lealtad a la tienda (Bigne *et al.*, 2013; Martos y González, 2011).

Dadas las consecuencias favorables que para los distribuidores representan sus propias marcas es para ellos fundamental construir unas impresiones favorables hacia las mismas. Con tal propósito, el uso de señales extrínsecas con las cuales influir en las evaluaciones que hacen los consumidores de las marcas de distribución es especialmente importante si atendemos al hecho de que éstos tienden a utilizar en mayor medida las señales extrínsecas (p.e., envase, precio, nombre de la tienda) que las intrínsecas para evaluarlas (Richardson *et al.*, 1994; Bao *et al.*, 2011).

Entre estas señales la imagen de la tienda es un elemento clave en la estrategia competitiva de los distribuidores pues, en comparación con otras, es específica de la tienda o de la cadena, lo cual favorece la gestión de los distribuidores encaminada a diferenciar sus marcas de otros competidores. Prueba de ello es que son varias las evidencias empíricas que demuestran la existencia de un claro vínculo entre la imagen de la tienda y las percepciones de la marca (e.g., Mazursky y Jacoby, 1986; Baker *et al.*, 1994; Collins-Dodd y Lindly, 2003; Vahie y Paswan, 2006). No obstante, antes de destinar recursos y esfuerzos a la construcción de una determinada imagen de tienda, los distribuidores deberían comprender si es igualmente efectiva en todos los consumidores a la hora de influir en sus percepciones y valoraciones de las marcas de distribución. Los trabajos realizados hasta el momento no han analizado, en general, cómo las características de los consumidores moderan el efecto de la imagen de la tienda, y una de estas características en particular es la conciencia de valor.

La conciencia de valor es una característica del individuo (Lichtenstein *et al.*, 1990) que actúa como un importante impulsor de las compras de marcas de distribución (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002). Ante la intensa competen-

cia existente actualmente entre marcas de fabricantes y de distribuidor por retener a un segmento de consumidores cada vez más conscientes y preocupados por el valor, como consecuencia de la actual crisis y recesión económica, se hace especialmente relevante analizar si esta característica de los individuos puede condicionar la efectividad de la imagen de la tienda como mecanismo para influir en las percepciones y valoraciones que se hacen de las marcas.

Ante la situación descrita, el objetivo de este capítulo es analizar el papel moderador que ejerce la conciencia de valor en la influencia que la imagen de la tienda tiene en las actitudes hacia las marcas de distribución así como en las percepciones de riesgo funcional y calidad percibida que se tienen de éstas.

2. LA IMAGEN DE LA TIENDA COMO HEURÍSTICO DE CALIDAD

A pesar de los continuos y cada vez mayores esfuerzos de los distribuidores en mejorar el posicionamiento de sus propias marcas, las marcas de distribución son todavía consideradas como segundas alternativas de compra (Bao *et al.*, 2011; Goldsmith *et al.*, 2010; Kara *et al.*, 2009) dado que son generalmente percibidas como inferiores a las marcas de fabricante (Semeijn *et al.*, 2004). Generalmente se les atribuye mayores niveles de riesgo percibido y menores niveles de calidad (González *et al.*, 2006). Estas percepciones surgen, según la Teoría de Señales, por la asimetría de información existente entre los compradores y vendedores sobre la inherente calidad de los productos (Rao y Ruekert, 1994). En esta situación, los consumidores suelen confiar en simples heurísticos que señalan las posiciones de los productos y reducen la probabilidad de un resultado negativo, y entre los cuales cabe destacar el nombre de la marca, la publicidad, el diseño del envase, o el nombre de la tienda entre otros (Purohit y Srivastava, 2001).

En un contexto de compra minorista, la imagen de la tienda es considerada como un elemento especialmente importante para los distribuidores a la hora de competir porque influyen en las percepciones de los consumidores y favorece la elección del establecimiento y la lealtad hacia el mismo (Ailawadi y Keller, 2004; Martenson, 2007). Su importancia viene justificada por la Teoría de señales que sugiere que el grado en el que una señal (p.e., la imagen de la tienda) es utilizada depende de su valor predictivo o naturaleza diagnóstica (Slovic y Lichtenstein, 1971); es decir, de su fiabilidad para discriminar entre interpretaciones alternativas en la valoración de un mismo producto (p.e., si las marcas de distribución son unas alternativas de compra de mayor o menor riesgo). Por tanto, cuanto más diagnóstica sea una señal más probabilidad hay de que sea usada (Purohit y Srivastava, 2001). Aquellas señales que son percibidas como más creíbles y más diagnósticas

son aquellas que se desarrollan a lo largo del tiempo de manera que su valencia o signo no puede cambiar instantáneamente (p.e., la imagen de la marca, la reputación corporativa). Por el contrario, para cambiar su valencia, especialmente de negativo a positivo, es necesaria una considerable inversión en tiempo y dinero. En este sentido, la imagen de la tienda puede ser vista como una señal diagnóstica porque es una característica que se construye y evoluciona con el tiempo, siendo necesaria una significativa inversión para establecer una impresión favorable de la tienda o cambiar las opiniones existentes sobre ella. Siendo así, la impresión (imagen) positiva o negativa que se tenga de la tienda va a tener un efecto halo en la evaluación de las marcas que se venden en ella (Hartman y Spiro, 2005), especialmente en las marcas de distribución por compartir el nombre de la enseña comercial.

Teniendo en cuenta el razonamiento anterior, la impresión que tienen los consumidores de una tienda en base a sus atributos y características tales como precios, promociones, calidad de la mercancía, variedad de productos, servicios y marcas disponibles (Hartman y Spiro, 2005) va a influir en las percepciones de las marcas de distribución. En la medida en que estas percepciones son el resultado de un procesamiento cognitivo de aspectos específicos relacionados con la marca tales como su coste o desempeño, la imagen de la tienda puede ayudar a indicar que las expectativas de precio y calidad de los consumidores pueden ser satisfechas, resultando en una reducción del riesgo percibido, una mayor calidad percibida y actitud positiva hacia las marcas de distribución.

En este análisis de la influencia que tiene la imagen de la tienda en las percepciones de las marcas de distribución, nos planteamos si la imagen de la tienda como heurístico de calidad es igualmente efectiva para todos los consumidores. En este sentido, nos centramos concretamente en una característica personal del individuo como es su conciencia de valor.

2.1. *El papel moderador de la conciencia de valor*

La influencia que ejerce la imagen de la tienda en las percepciones de las marcas de distribución va a depender de la manera en la que los individuos procesan la información. Según el Modelo Heurístico-Sistemático de Chaiken (1980) los individuos llevan a cabo dos tipos de procesos: sistemático y heurístico. El primero se caracteriza por ser un proceso muy analítico a través del cual el individuo examina y compara cuidadosamente los argumentos y la información de la que dispone. Por el contrario, el procesamiento heurístico de la información requiere mucho menos esfuerzo porque implica el uso de reglas de inferencia o esquemas muy simples a través de los cuales el individuo se forma un juicio o una impresión sobre algo.

En este sentido la *conciencia de valor* es una característica de los individuos que va a determinar la forma en la que los individuos procesan la información para formarse unos juicios de calidad en los contextos de elección de marca (Mandrik, 1996). Al reflejar la preocupación de los individuos por pagar precios bajos sujetos a la obtención de cierta calidad en la compra de un determinado producto (Lichtenstein *et al.*, 1993), la conciencia de valor va a favorecer el hecho de que los individuos lleven a cabo un procesamiento sistemático (Pillai y Kumar, 2012). Es decir, va a fomentar el análisis de precios y de las etiquetas de los productos, la comparación de los atributos y características de las marcas e incluso la realización de pruebas de compra (Mandrik, 1996).

Siendo así, es razonable esperar que la conciencia de valor va a condicionar el uso de la imagen de la tienda como heurístico sobre la cual formarse un juicio o tomar decisiones de compra. A niveles altos de conciencia de valor, los individuos están más motivados a procesar la información y los argumentos de venta de manera sistemática lo cual reducirá su predisposición o tendencia a utilizar señales o heurísticos de calidad. Por el contrario, los individuos con menor conciencia de valor están menos motivados a obtener el mejor valor en sus compras y su relativa menor implicación les lleva a minimizar sus esfuerzos en la toma de decisiones, lo cual favorece el procesamiento heurístico sobre el sistemático.

Proponemos, por tanto, que la conciencia de valor va a moderar el efecto de la imagen de la tienda sobre las actitudes, el riesgo funcional y la calidad percibida de las marcas de distribución. De manera que para aquellos individuos más conscientes de valor la influencia de la imagen de la tienda será más reducida que para aquellos individuos menos conscientes del valor.

- H1: El efecto de la imagen de la tienda en las actitudes hacia las marcas de distribución es menor/mayor a mayores/menores niveles de conciencia de valor.
- H2: El efecto de la imagen de la tienda en el riesgo funcional percibido en las marcas de distribución es menor/mayor a mayores/menores niveles de conciencia de valor.
- H3: El efecto de la imagen de la tienda en la calidad percibida en las marcas de distribución es menor/mayor a mayores/menores niveles de conciencia de valor.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1. *Procedimiento y muestra*

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas el estudio se centró en los clientes de dos de los principales operadores de comercio minorista en Colombia como

son Carrefour y Éxito. Estos representan, respectivamente, el 15 % y el 28 % del total de ventas minoristas en Colombia en el 2006. Además lideran el desarrollo de marcas propias (O'Byrne y Calp, 2008). De cada cadena se recogió información de distintos productos que reunían los siguientes requisitos: 1) se compran regularmente, 2) se caracterizan por tener distinta naturaleza para así tener suficiente varianza en la percepción de riesgo, y 3) en ellas están presentes tanto marcas de distribución como marcas de fabricante. En cada categoría de producto la recogida de información se centró en una marca de distribución, previamente identificada, y en una marca de fabricante conocida por el individuo y citada de manera espontánea cuando se le mencionaba la categoría de producto. En una primera fase de la investigación se realizó una encuesta a una muestra de conveniencia de 140 amas de casa para identificar categorías de producto con marca propia de las tiendas Éxito y Carrefour que se hubieran comprado en los últimos seis meses. Esto dio lugar a la elección de un total de 6 productos, tres para cada cadena comercial. Concretamente, de Carrefour se recogió información de azúcar blanca marca Carrefour, champú marca Les Cosmetiques propiedad del distribuidor, y crema nutritiva marca Les Cosmetiques. En la cadena Éxito el estudio se centró en tres productos que se comercializan con la marca Éxito: el aceite girasol, el suavizante de ropa y el jabón líquido antibacterial para las manos.

Posteriormente se procedió a la recogida de la información a través de entrevistas personales a la salida del establecimiento comercial. La selección del individuo se hizo aleatoriamente, de cada 5 individuos se encuestó a uno, y en distintos momentos del día y distintos días de la semana. Esta persona tenía que cumplir una serie de requisitos: 1) ser la persona encargada o responsable de las compras en el hogar, y 2) haber comprado en los últimos dos meses una marca de distribución en alguna de las categorías de producto seleccionadas.

Se obtuvieron un total de 600 encuestas válidas, 100 por tipo de producto. El perfil del entrevistado es de una persona de 36 años perteneciente a un hogar familiar compuesto por aproximadamente 4 miembros y que gasta el 67 % de su presupuesto mensual en el establecimiento comercial elegido en el estudio. Además invierte en torno a unos 12 minutos en llegar a él. Hay una distribución equitativa entre hombres (49,3 %) y mujeres (50,7 %) que presentan un mínimo nivel de formación académica (31 % estudios secundarios, 27,3 % universitarios).

3.2. Medidas empleadas y sus características psicométricas

Las escalas de medida utilizadas toman como referencia las usadas en estudios previos y en todos los casos adoptan un formato Likert de 10 puntos, manifestan-

do el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones. Concretamente, la variable *actitud hacia la marca de distribución* se ha medido a través de una escala de 4 ítems procedentes del trabajo de Dabholkar y Bagozzi (2002). Para medir *la calidad percibida relativa* de la marca de distribución frente a una marca de fabricante se usaron cuatro ítems procedentes del trabajo de Batra y Sinha (2000). El *riesgo funcional percibido* es medido con 3 ítems procedentes de los trabajos de González *et al.* (2006). *La conciencia de valor* fue medida con 5 ítems (Lichtenstein *et al.*, 1990), mientras que la escala de *imagen de la tienda* está compuesta por 6 ítems adaptados de los trabajos de Hopkins y Alford (2001) y Mazursky y Jacoby (1986).

Para comprobar la calidad de las escalas utilizadas realizamos con los 23 ítems anteriores un análisis factorial confirmatorio (CFA) con LISREL 8.80. Tal y como se muestra en la Tabla 1, el modelo de medida de 5 factores resultante se ajusta bien a los datos ya que el CFI y el NNFI son mayores de 0,9 y el RMSEA y RMSR son inferiores al 0,08 y 0,06 respectivamente (Hair *et al.*, 1998).

Todos los parámetros estandarizados presentan unos valores mayores del nivel recomendado de 0,4 y altamente significativos (Nunnally y Bernstein, 1994), lo cual avala su fiabilidad o consistencia interna. Esta fiabilidad también queda confirmada por los niveles de varianza extraída y de fiabilidad compuesta, que están muy próximos o por encima de los niveles recomendados de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) y 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988). Todos los ítems demuestran además una adecuada validez convergente como consta el hecho de que la estimación de todos los parámetros resultó ser positiva y significativa (Bagozzi y Yi, 1988) y entre 10 y 20 veces más elevada que los errores estándar (Anderson y Gerbing, 1988). Las evidencias de validez discriminante entre las distintas dimensiones de experiencia vienen avaladas por el hecho de que el porcentaje de varianza extraída de cada concepto es en todos los casos superior al cuadrado de la correlación entre cada par de conceptos (Anderson y Gerbing, 1988).

3.2. Contraste de las hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó un modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios para cada variable dependiente (actitud, riesgo funcional y calidad percibida relativa) que queda representado de la siguiente forma:

$$Y_i = b_0 + b_1 SI + b_2 CV + b_3 SI \times CV$$

Donde: Y = variable dependiente (actitud, riesgo funcional y calidad percibida relativa), SI = imagen de la tienda, CV = conciencia de valor.

TABLA I
Características psicométricas de las escalas de medida

	Λ ESTAND. (T-STUDENT)	FIABILIDAD
<i>Riesgo funcional en la compra de la marca de distribución frente a la de fabricante</i>		
La calidad de la marca X de DIS y de la marca Y de FAB no me merecen la misma confianza89 (27.30)	SCR ¹ = .83
Los ingredientes y componentes de las dos marcas no me merecen la misma confianza.....	0.91 (28.22)	AVE ² = .56
La marca X de DIS no me va a proporcionar el mismo resultado que la marca Y de FAB82 (24.00)	
<i>Actitud hacia la marca de distribución</i>		
La reacción que me despierta la marca X de DIS es favorable.82 (23.93)	
La opinión que me merece esta marca es positiva.88 (26.95)	SCR ¹ = .87
Me gusta mucho la marca X de DIS85 (25.28)	AVE ² = .64
La opinión que me merece esta marca es favorable.....	.85 (25.54)	
<i>Imagen de la tienda</i>		
Las instalaciones de [nombre del establecimiento] son atractivas71 (19.17)	
Las promociones de [nombre del establecimiento] son buenas78 (21.89)	
El personal de [nombre del establecimiento] está siempre disponible.....	.79 (21.95)	SCR ¹ = .87
Los precios de [nombre del establecimiento] son bajos71 (19.00)	AVE ² = .54
El horario de [nombre del establecimiento] es muy cómodo.....	.68 (17.82)	
El servicio de atención al cliente es bueno72 (19.38)	
<i>Conciencia de valor</i>		
En general, me intereso tanto por los precios bajos como por la calidad de los productos.....	.71 (18.62)	
Cuando voy de compras, comparo los precios de distintas marcas para estar seguro de que aprovecho mejor el dinero80 (21.72)	SCR ¹ = .84
Cuando voy de compras siempre trato de maximizar la calidad que recibo con el dinero que gasto.....	.74 (19.49)	AVE ² = .57
Me gusta estar seguro de obtener el mayor provecho del dinero cuando compro.....	.69 (17.97)	
Siempre comparo los precios en el supermercado para estar seguro de que obtengo el mejor provecho con el dinero que gasto.....	.58 (14.47)	
<i>Calidad percibida relativa de la marca de distribución frente a la de fabricante</i>		
Las dos marcas tienen básicamente la misma calidad.....	.79 (21.72)	
No cree que la marca X de DIS tenga una calidad inferior a la marca Y de FAB.....	.64 (16.53)	SCR ¹ = .83
La marca Y de FAB y X de DIS no se diferencian mucho en términos de calidad78 (21.38)	AVE ² = .56
La marca X de DIS va a proporcionarle el mismo resultado que la marca X de FAB.....	.62 (15.92)	

$\chi^2_{(199)}=628.70$, $p=.00$. NFI=.96, CFI=.97, NNFI=.97, RMSEA=.062, RMSR=.045, GFI=.91

¹ Scale Composite Reliability ($\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum \theta]$; Hair *et al.*, 1998)

² Average Variance Extracted ($AVE = \sum \lambda_i^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum \theta]$; Hair *et al.*, 1998)

Dado que los términos de interacción introducen multicolinealidad en el análisis de regresión entre estos términos y sus componentes, las variables que partici-

TABLE 2
Estimación de los efectos sobre la actitud hacia la marca (H1)

	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	SIG.
<i>Constante</i>	7.131		.000
SI	.282	.273	.000
CV	.102	.068	.114
SI x CV	-.052	-.073	.084
<i>R² (ajust. R²)</i>	.103 (.098)		
<i>F (F-probabilidad)</i>	22.132 (.000)		

pan en las interacciones fueron centradas a la media antes de multiplicarlas (Aiken y West, 1991). Como resultado de este proceso, ninguno de los valores del estadístico de colinealidad (VIF) de las variables independientes alcanza el máximo valor permitido de 10. De hecho el mayor VIF tiene un valor de 1.19.

En cuanto a los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis H1, que postulaba la existencia de un efecto moderador de la conciencia de valor en la relación entre imagen de la tienda y actitud hacia la marca de distribución, observamos que se confirma el efecto propuesto (Tabla 2) puesto que el término interacción SI x CV es significativo (-.073; $t = -1.730$, $p < .10$). Si exploramos con más detalle la naturaleza del efecto de interacción en cada nivel de la variable moderadora (conciencia de valor), observamos que la relación entre la imagen de la tienda y la actitud hacia la marca de distribución es positivo y significativo tanto para niveles altos de conciencia de valor (.215; $t = 3.676$, $p < .00$) como para niveles bajos de esta variable (.345; $t = 6.357$, $p < .00$). No obstante, y tal como postula H1, a niveles elevados de conciencia de valor el efecto de la imagen de la tienda sobre la actitud es significativamente menor que a niveles bajos de conciencia de valor (-.133; $t = 3.46$, $p < .00$).

La hipótesis H2 proponía que el efecto de la imagen de la tienda sobre el riesgo funcional es menor a elevados niveles de conciencia de valor que a bajos niveles de esta variable. Como se puede observar en la Tabla 3 los resultados obtenidos confirman la existencia de un efecto moderador puesto que el término de interacción SIxCV es significativo (.113; $t = 2.670$, $p < .005$). Analizando con mayor profundidad cómo se comporta el efecto interacción a distintos niveles de la variable conciencia de valor, observamos que la imagen de la tienda reduce significativamente el riesgo funcional percibido en las marcas de distribución tanto a niveles bajos de conciencia de valor (-.375; $t = -6.51$, $p < .000$) como a niveles altos (-.158; $t =$

TABLA 3
Estimación de los efectos sobre el riesgo funcional (H2)

	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	SIG.
<i>Constante</i>	3.415		.000
SI	-.267	-.247	.000
CV	-.029	-.019	.663
SI x CV	.084	.113	.008
<i>R² (ajust. R²)</i>	.087 (.082)		
<i>F (F-probabilidad)</i>	18.637 (.000)		

-2.556, $p < .010$), si bien a niveles bajos el efecto es significativamente mayor que a niveles altos (.2167; $t = 2.675$, $p < .005$).

Finalmente y en lo que respecta al efecto moderador de la conciencia de valor en la relación existente entre la imagen de la tienda y la calidad percibida relativa de las marcas de distribución (H3) obtenemos resultados parecidos a los ya descritos hasta ahora (Tabla 4). El efecto interacción es significativo (-.118; $t = -2.888$, $p < .005$), lo cual confirma la existencia de un efecto moderador. Más concretamente, constatamos que la imagen de la tienda favorece la percepción de calidad relativa de las marcas de distribución tanto a niveles altos de conciencia de valor (.2639; $t = 4.66$, $p < .000$) como a niveles bajos (.478; $t = 9.099$, $p < .000$), si bien a niveles altos el efecto es significativamente menor que a niveles bajos (-.214; $t = 5.89$, $p < .000$).

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Dada la importancia que tienen las marcas de distribución en la estrategia comercial de los minoristas en un entorno tan competitivo como el actual, el presente trabajo ofrece evidencias empíricas sobre cómo los minoristas pueden gestionar el posicionamiento de sus marcas para que no sean percibidas como una opción de compra inferior a las marcas de fabricante. En particular, nos centramos en la imagen de la tienda como una señal o heurístico extrínseco de calidad que, según estudios anteriores, favorece las percepciones y valoraciones que se tiene de las marcas de distribución. No obstante, lo cierto es que no se ha constatado si la imagen de la tienda es igualmente efectiva para todos los consumidores a la hora de influir en sus percepciones e impresiones. Es por ello que en este trabajo analizamos el papel moderador de la conciencia de valor en la influencia que tiene la imagen de la tienda en las actitudes, y percepciones de riesgo y calidad percibida de las marcas de distribución.

TABLA 4
Estimación de los efectos sobre la calidad percibida relativa (H₃)

	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	SIG.
<i>Constante</i>	6.168		.000
SI	.371	.364	.000
CV	-.111	-.076	.071
SI x CV	-.083	-.118	.004
<i>R² (ajust. R²)</i>	.145 (.141)		
<i>F (F-probabilidad)</i>	33.408 (.000)		

Específicamente se constata, en línea con trabajos pasados, que una imagen de tienda favorable contribuye a la formación de unas actitudes positivas hacia las marcas de distribución al tiempo que reduce el riesgo funcional percibido en ellas y mejora las percepciones de calidad asociadas. No obstante, y es aquí donde radica la novedad de este trabajo, estos efectos no se desarrollan con la misma intensidad para todos los consumidores si atendemos a su preocupación o conciencia de valor.

Para aquellos individuos más preocupados por obtener el mejor provecho de su dinero (los más conscientes del valor) la imagen de la tienda, si bien ejerce una influencia positiva en las valoraciones y percepciones que se forman de las marcas de distribución, esta influencia es claramente inferior a la que se ejerce en aquellos individuos menos conscientes de valor. Por el contrario, los menos conscientes del valor se implican menos en la búsqueda de información y en su análisis por lo que el uso de heurísticos o señales como por ejemplo la imagen de la tienda son más determinantes en la formación de una impresión o valoración de las marcas.

Sobre la base de estos resultados podemos extraer algunas implicaciones para la gestión. Los minoristas deben tener un conocimiento claro del perfil de consumidor al que se dirigen para elegir el curso de acción más óptimo a la hora de influir en las percepciones y actitudes de ese consumidor. En este trabajo se constata que la conciencia de valor es una característica que condiciona la efectividad de la imagen de la tienda como vía a través de la cual generar una buena impresión de las marcas de distribución. Específicamente se observa que la imagen de la tienda tiene claramente una menor influencia en el segmento de consumidores más preocupados o conscientes de valor, que por otro lado es el segmento donde se desarrolla actualmente la competencia más dura con los fabricantes. Consecuentemente, la orientación adoptada por muchos minoristas de centrar su imagen de tienda en torno a eslóganes del tipo «*Siempre precios bajos*» (Mercadona, Espa-

ña), «*You can always count on us saving you more*» (Aldi, Reino Unido), «*Afford more*» (Føtex, Dinamarca) o «*Helping you spend less every day-every little helps*» (Tesco, Reino Unido) en los que se refuerza la idea del «buen valor» no es suficiente para atraer y retener a este tipo de consumidores. Se hace necesario invertir también en el desarrollo de acciones dentro de la propia tienda encaminadas a satisfacer los requerimientos de información, comparativas de precios y calidades que este tipo de consumidores demanda. Por ejemplo la información de productos y política de precios de la tienda se puede ofrecer a través de aplicaciones tecnológicas o expertos que ayuden a estos consumidores a localizar y comparar la información que necesitan para tomar unas decisiones de compra más precisas.

Por el contrario, la imagen de la tienda se perfila como estímulo más efectivo entre los consumidores menos preocupados por el valor a la hora de alentar la formación de actitudes y percepciones positivas al tiempo que ayuda a neutralizar en cierta medida el riesgo funcional atribuido a las marcas de distribución.

BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, L., y WEST, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- AILAWADI, K. L., y KELLER, K. (2004). «Understanding Retail Branding: Conceptual, Insights and Research Priorities». *Journal of Retailing*. Vol. 80, pgs. 331-342.
- ANDERSON, J. C., y GERBING, D. W. (1988). «Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach». *Psychological Bulletin*. Vol. 103. n.º 1, pgs. 411-423.
- BAGOZZI, R. P., y YI. Y. (1988). «On the Evaluation of Structural Equation Models». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.16. n.º 1. pgs. 74-99.
- BAKER, J., GREWAL, D., y PARASURAMAN, A. (1994). «The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24. n.º 2, pgs. 328-339.
- BAO, Y., BAO, Y., y SHENG, S. (2011). «Motivating purchase of private labels: Effects of store image, product signatureness and quality variation». *Journal of Business Research*, Vol. 64, pgs. 220-226.
- BATRA, R., y SINHA, I. (2000). «Consumer-level factors moderating the success of private label brands». *Journal of Retailing*. Vol. 76. n.º 2, pgs. 175-191.
- BIGNÉ, E., BORREDÁ, A., y MIGUEL, M.J. (2013). «El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento».

- to». *Revista Europea del Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 22, pgs. 1-10.
- BURTON, S., LICHTENSTEIN, D., NETEMEYER, R., y GARRESTON, J. (1998). «A Scale for Measuring Attitude toward Private Label Products and an Examination of its Psychological and Behavioral Correlates». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26. n.º 4. pgs. 293-306.
- CHAIKEN, S. (1980). «Heuristic versus Systematic Information Processing and the Use of Source versus Message Cues in Persuasion». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39. Pgs. 752-766.
- COLLINS-DODD, C., y LINDLEY, T. (2003). «Store brands and retail differentiation. The influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions». *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19. n.º 6, pgs. 345-353.
- DABHOLKAR, P. A., y BAGOZZI, R. (2002). «An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30. n.º 3, pgs. 184-201.
- FORNELL, C., y LARCKER, D. F. (1981). «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error». *Journal of Marketing Research*. Vol. 27. February. pgs. 39-50.
- GARRESTON, J. A.; FISHER, D., y BURTON, S. (2002). «Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences». *Journal of Retailing*. Vol. 48. pgs. 91-99.
- GOLDSMITH, R. FLYNN, L., GOLDSMITH, E., y STACEY, E. C. (2010). «Consumer Attitudes and Loyalty towards Private Brands». *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 34. n.º 3, pgs. 339-348.
- GONZÁLEZ, C.; DÍAZ, A. M., y TRESPALACIOS, J. A. (2006). «Influence of perceived risk on store brand proneness». *European Journal of Marketing*. Vol. 34. n.º 10, pgs. 761-772.
- HARTMAN, K. B., y ROSANN, L. P. (2005). «Recapturing Store Image in Consumer-Based Store Equity: A Construct Conceptualization». *Journal of Business Research*, Vol. 58. n.º 8, pgs. 1112-1120.
- HAUSER, J. R., y SHUGAN, S. M. (1983). «Defensive marketing strategies». *Marketing Science*. Vol. 2. n.º 4, pgs. 319-360.
- HOPKINS, C., y ALFORD, B. L. (2001). «A new seven-dimensional approach to measuring the retail image construct». *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 5. n.º 2, pgs. 105-113.
- KARA, A., ROJAS, J. I., KUCUKEMIROGLU, O., y HARCAR, T. (2009). «Consumer Preferences of Store Brands: Role of Prior Experiences and Value Consciousness». *Journal of*

- Targeting, Measurement, and Analysis for Marketing*, Vol. 17. n.º 2, pgs. 127-137.
- LICHTENSTEIN, D. R., RIDGDWAY, N. M., y NETEMEYER, R. G. (1993). «Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study». *Journal of Marketing Research*. Vol. 30. pgs. 234-245.
- MANDRIK, C. A. (1996). «Consumer Heuristics: The Tradeoff between Processing Effort Value in Brand Choice», in *Advances in Consumer Research* Volume 23, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT: Association for Consumer Research, pgs. 301-307.
- MASON, C. H. (1990). «New Product Entries and Product Class Demand». *Marketing Science*. Vol. 9. n.º 1, pgs. 58-73.
- MARTENSON, R. (2007). «Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty». *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35. n.º 7, pgs. 544-555.
- MARTOS, M., y GONZÁLEZ, O. (2011). «Store brand and store loyalty: The moderating role of store brand positioning». *Marketing Letters*. Vol. 22. pgs. 297-313.
- MAZURSKY, D., y JACOBY, J. (1986). «Exploring the Development of Store Images». *Journal of Retailing*. Vol. 62. n.º 2, pgs. 145-165.
- NIELSEN, A. C. (2005). «The power of private label. A review of growth trends around the world». Disponible en http://se.nielsen.com/trends/documents/ThePowerofPrivateLabel2005_A4.pdf [consultado el 12 de abril de 2013]
- NUNALLY, J. C., y BERNSTEIN, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- PILLAI, K., y KUMAR, V. (2012). «The Differential Effects of Value Consciousness and Coupon Proneness on Consumers' Persuasion Knowledge of Pricing Tactics». *Journal of Retailing*, Vol. 88. n.º 1, pgs. 20-33.
- PUROHIT, D., y SRIVASTAVA, J. (2001). «Effect of Manufacturer Reputation, Retailer Reputation, and Product Warranty on Consumer Judgments of Product Quality: A Cue Diagnosticity Framework». *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 10. n.º 3, pgs. 123-134.
- RAO, A., y RUEKERT, R. (1994). «Brand Alliances as Signals of Product Quality». *Sloan Management Review*, Vol. 36, Fall, pgs. 87-97.
- RICHARDSON, P. S., DICK, A. S., y JAIN, A. K. (1994). «Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality». *Journal of Marketing*. Vol. 58, October, pgs. 28-36.
- SEMEIJN, J., VAN RIEL, A., y AMBROSI NI, A. B. (2004). «Consumer Evaluations of Store Brands: Effects of Store Image and Product Attributes». *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11. n.º 4, pgs. 247-258.

- SLOVIC, P., y LICHTENSTEIN, S. (1971). «Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing and Judgment». *Organizational Behaviour and Human Performance*. Vol. 11, pgs. 649-744.
- VAHIE, A., y PASWAN, A. (2006). «Private Label Brand Image: Its Relationship with Store Image and National Brand». *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34. n.º 1, pgs. 67-84.

La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la teoría de los grupos de referencia¹

FERNANDO GIMENO ARIAS

Floor Sales Manager Makro (Metro Group)

Universidad de Murcia, Campus de Excelencia Internacional Mare Nostrum

MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO

Universidad de Murcia, Campus de Excelencia Internacional Mare Nostrum

Resumen: El aprovisionamiento de productos de marca está sometido a conflictos y tensas relaciones en el canal. En buena parte esto es debido a que su distribución mediante redes autorizadas excluye a determinados agentes que, lejos de resignarse a la situación, realizan labores de distribución al margen del llamado canal de distribución oficial. Estamos en presencia del mercado paralelo, que nace alimentado por miembros de la distribución oficial que incumplen las normas. En este trabajo de investigación explicamos la disposición de los distribuidores con acuerdo de distribución oficial a participar activamente en el mercado paralelo. Nos apoyamos en la Teoría de los Grupos de Referencia.

Palabras clave: distribución oficial, mercado paralelo, teoría de grupos de referencia, procesos institucionales, isomorfismo.

Abstract: The supply of branded products is subjected to conflicts and tensions in the channel. This is due to the fact that its distribution network by authorized agents excludes others that far from being resigned with the situation, distribute the product outside the official distribution channel. We are witnessing the

¹ Este trabajo ha contado con financiación de la Cátedra Cajamurcia Economía de la Empresa.

gray market, which comes powered by the official members who break the rules. Through this research we explain the willingness of retailers with official distribution agreements to actively participate in the gray market. We use Reference Groups Theory to leverage our hypotheses and we test them on a sample of distributors of fast moving consumer goods.

Keywords: official distribution, gray market, reference group theory, institutional processes, isomorphism.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del «canal de alimentación», la distribución de los productos que cuentan con alta demanda dentro de su categoría, avalados por su prestigio y su marca, se realiza por un tipo particular de canal, compuesto por el fabricante o propietario de la marca (proveedor) y los distribuidores que, expresa o tácitamente, están autorizados a realizar la distribución (distribuidores oficiales). El conjunto de proveedor y distribuidor autorizado compondrán el llamado «canal de distribución oficial» (Lowe y McCrohan, 1988).

La existencia de canales de distribución oficiales tiene como consecuencia significativa la aparición de un fenómeno generador de controversias, el mercado paralelo, que definimos como la distribución de productos realizada al margen de la distribución oficial (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006; Cespedes *et al.*, 1988). El mercado paralelo es un canal alternativo de distribución no autorizado por el fabricante, que se adiciona a la distribución oficial a modo de multicanal, siendo en principio no deseada por el fabricante o, en ocasiones, no conocido. Nace de la necesidad de servicio que tiene un segmento de demanda que el proveedor no cubre o no desea cubrir (Myers y Griffith, 1999).

Por tanto, el origen del mercado paralelo está en la distribución oficial (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006; Cespedes *et al.*, 1988; Bergen *et al.*, 1998), al ser el canal donde está disponible el producto. Será un intermediario oficial quien decida alimentar mercados no autorizados para incrementar sus ventas. Otras veces, y bajo determinadas circunstancias, puede ser el mismo fabricante el que desvíe producto al canal extraoficial (Antia *et al.*, 2004).

Las causas de la aparición del mercado paralelo han sido sintetizadas por Antia *et al.* (2006) en cinco factores: la existencia de un diferencial de precios entre segmentos de mercado que haga más rentable aprovisionarse o aprovisionar canales no autorizados, el posicionamiento de la marca que la hace atractiva a canales alternativos, la escasez de producto que obliga a suministrarse en otros mercados donde esté disponible, la presencia de intermediarios paralelos dispuestos a hacer

negocios, y la heterogeneidad de clientes que demandan el producto de diversas formas haciendo, en ocasiones, insuficiente el mercado oficial. Estos factores promueven la obtención de producto en su mercado «natural» y su puesta a disposición en el paralelo (o a la inversa), siendo una forma de arbitraje que promueve la competencia y vigila precios (Myers y Griffith, 1999), tanto en mercados nacionales como internacionales (Berman, 2004).

El mercado paralelo es básicamente un ejercicio de oportunismo en el canal de distribución (Bergen *et al.*, 1998) que siempre perjudica a alguna de las partes. El mayor perjuicio para la globalidad de la distribución oficial consiste en el entorpecimiento de su estrategia de precios (Antia *et al.*, 2004; Berman, 2004) y el desbaratamiento del plan estratégico de segmentación de mercados del fabricante (Antia *et al.*, 2006). Éste obtendrá beneficio del mercado paralelo cuando suponga exclusivamente un incremento de sus ventas globales. Sin embargo será perjudicado cuando en sus ventas se produzca una canibalización desde sus canales de mayor margen hacia los de menor rentabilidad y, por tanto, una reducción de su beneficio global (Assmus y Wiese, 1995; Myers y Griffith, 1999), reduciendo el precio medio al que venden sus productos para el mismo número de unidades vendidas (Kanavos *et al.*, 2004).

Por su parte, los distribuidores oficiales que no participan activamente en el mercado paralelo siempre se verán perjudicados, por cuanto la existencia de transacciones paralelas resta negocio al espacio de distribución asignado (bien sea este físico o funcional) (Antia *et al.*, 2004). La alternativa para ellos puede estar en entrar en dicho mercado paralelo. Es precisamente la motivación del distribuidor oficial a participar en el mercado paralelo el objeto de estudio de la presente investigación.

2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO PARALELO: APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE REFERENCIA

El canal de distribución oficial se puede describir como el compuesto por el fabricante y aquellos intermediarios con los que explícita o tácitamente tiene acuerdos de distribución para la intermediación en determinadas condiciones (territorios, productos, tipo de clientes) que reflejan la estrategia de distribución del fabricante. En estos canales toma cuerpo el concepto de grupo de referencia (Fiegenbaum y Thomas, 1995), puesto que hay potencial para que los miembros de la distribución oficial compartan y se identifiquen con un conjunto de normas y valores haciéndolos suyos, tanto de manera individual como colectiva (Fiegenbaum y Thomas, 1995; Kelley, 1965; Sigawaw *et al.*, 1998), guiando la conducta y com-

portamiento de sus integrantes mediante la regulación moral (Haas y Park, 2010) y contribuyendo a la socialización de sus componentes (Kemper, 1968).

Los grupos de referencia cumplen con tres funciones esenciales respecto a los miembros que los componen (Fiegenbaum y Thomas, 1995; Kelley, 1965; Sigauw *et al.*, 1998). Una primera normativa donde se alinean los objetivos y normas de sus componentes y/o aspirantes con los del grupo, evaluando este grupo a sus miembros y estableciendo un sistema de penalizaciones y recompensas según dicho grado de ajuste. Una segunda es comparativa, donde se establecen unos estándares que sirven de referencia para poder evaluar, tanto a sí mismos como a los restantes miembros. Una tercera es informativa, inculcando valores y guiando el comportamiento a los miembros del grupo de manera individual, sin hacer uso de las medidas disciplinarias más asociadas a un enfoque normativo (Kemper, 1968).

Aplicando la teoría de grupos de referencia al canal de distribución oficial, éste se puede describir como una relación en la que se dan dichas influencias cuando el distribuidor adapta sus comportamientos a lo que observa en dicha red de distribución, tanto en lo referido a su proveedor como a otros distribuidores participantes en el canal. La distribución oficial será, por tanto, un grupo de referencia que gestionará el canal de acuerdo a la cultura organizacional y a sus interacciones con el entorno (Trim y Lee, 2006). En este tipo de distribución se desplegarán procesos institucionales de estandarización que comprenderán tanto a la estructura organizativa, como a reglas del canal, normas para sus integrantes y rutinas en sus actividades, convirtiéndolas en directrices de comportamiento para la organización del canal (Hult, 2011). Además, con el objeto de mantener la disciplina en el grupo, se aplicará presión institucional a sus miembros (Grewal y Dharwadkar, 2002) ya que éstos deben atenerse a las normas de referencia que les confieren su identidad (Fiegenbaum y Thomas, 1995).

La estandarización de los comportamientos entre los miembros de la distribución de una determinada marca supondrá la aparición de isomorfismo entre quienes lo componen, que definiremos como la adopción de la misma respuesta en condiciones de mercado similares (Hult, 2011). El isomorfismo es una consecuencia de los procesos de institucionalización que organizaciones como el canal de distribución despliegan (Oliver, 1988). Si la presencia de la interacción organizacional, combinada con la presión del entorno, determina el isomorfismo de la organización, cambios en ese entorno pueden dar lugar a un cambio en su comportamiento en cuanto a su relación con ese entorno (Oliver, 1988 y 1991), adaptándose a la nueva situación de la manera más eficiente. De este modo, la aparición de un mercado paralelo secundado por miembros de la distribución oficial,

así sea originado por las acciones del fabricante o de otros distribuidores oficiales, supone la alteración de esa respuesta, conduciendo a un isomorfismo alternativo, que explicaremos como la nueva respuesta del distribuidor afectado a la nueva situación dada. Esta respuesta isomorfa puede consistir en su implicación activa en el mercado paralelo, como otro agente más, ya sea sacando producto al mercado o adquiriendo producto del mismo. Por tanto, proponemos:

- *H₁: La participación activa del distribuidor en el mercado paralelo está positivamente influida por:*
 - a) *La participación activa de otros distribuidores oficiales en el mismo.*
 - b) *La participación activa del fabricante en el mismo.*

La participación en el mercado paralelo es siempre un ejercicio de oportunismo en la relación (Bergen *et al.*, 1998), pero, ¿qué límites tiene esa actuación oportunista? Aunque algunos partícipes de la distribución oficial no sean siempre fieles a sus acuerdos, probablemente sea demasiado extremo considerar que se mostrarán deshonestos en todas sus acciones (John, 1984).

La forma y límites del comportamiento oportunista en la relación comercial, en nuestro caso la participación en el mercado paralelo, lo pone el interés propio, aquel que se busca cuando se ejercita la acción oportunista (Williamson, 1975). Acudir a mercados alternativos puede ser una buena opción mientras el distribuidor oficial pueda simultanear ambos roles, el de distribuidor oficial y el de intermediario de negocios paralelos, habida cuenta de la rentabilidad que pueden obtener en este último tipo de transacciones.

Sin embargo, un exceso de posición en el mercado paralelo puede llegar a poner en peligro el estatus de distribuidor oficial ante reacciones de sus socios de negocios, proveedor y otros distribuidores oficiales. La distribución oficial es la única institución que puede garantizar la disponibilidad de un producto que el distribuidor considera imprescindible en su función de distribución. La diferenciación de la que dota la marca al artículo hace que su suministro sólo pueda garantizarse en la distribución formal, siendo su disponibilidad en mercados paralelos circunstancial (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006).

Por tanto los límites a los negocios paralelos los pone el riesgo de quedar excluido de la distribución oficial y la necesidad de seguir perteneciendo a ella. Un volumen excesivo de transacciones en el mercado extraoficial, en detrimento del oficial, puede llevar a su exclusión definitiva del canal oficial. De este modo, proponemos un efecto saturación en la siguiente forma:

- *H₂: El efecto positivo sobre la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo de:*

- a) *la participación activa de otros distribuidores oficiales en el mismo decrece para mayores niveles de ésta.*
- b) *la participación activa del fabricante en el mismo decrece para mayores niveles de ésta.*

La aplicación de la Teoría de Grupos de Referencia a los canales de distribución oficiales (Trim y Lee, 2006; Hult, 2011) nos ha dotado de interesantes perspectivas en el estudio del comportamiento de sus miembros. Ya no sólo desde el punto de vista de la presión institucional ejercida como guía (Grewal y Dharwadkar, 2002), sino también desde el efecto imitación de comportamientos observado entre sus miembros, con énfasis en el papel de la posición jerárquica ocupada en el canal. Se hace hincapié en que el efecto de las influencias que los integrantes de un grupo ejercen sobre sus miembros están condicionadas por su estatus dentro de ese grupo, por el rol que asume el agente que ejerce esa influencia (Hass y Park, 2010).

Situándonos en el canal de distribución oficial como grupo de referencia, el estudio de su estructura y jerarquía nos ayudará a establecer el agente modelo o referente dentro del canal, identificando aquellos miembros que sirven como referencia para los restantes socios de negocios, siendo sus comportamientos modelos a imitar debido a su posición dentro del grupo (Hass y Park, 2010).

El canal de distribución oficial es una estrategia que, al menos en el momento inicial, idea y desarrolla el fabricante o propietario de la marca, el proveedor. Selecciona a los intermediarios que componen el canal de distribución oficial y establece normas de funcionamiento. Los distribuidores oficiales hacen responsable al proveedor de la protección y salvaguarda del mercado oficial (Assmus y Wiese, 1995; Coughlan *et al.*, 2006), dotando por tanto al proveedor de un estatus y legitimidad mayor dentro del mercado. En otro ámbito, Haas y Park (2010) establecen como hipótesis que en una comunidad científica constituida como grupo de influencia, los miembros de estatus superior ejercen una mayor influencia sobre la comunidad guiando al grupo. Por lo que el mayor estatus que el canal de distribución oficial confiere al fabricante hace que sus comportamientos sean más susceptibles de ser, primero, puestos en evidencia y, segundo, imitados por los restantes miembros del canal. Por ello, exponemos la siguiente hipótesis.

- H₃: La participación activa del distribuidor en el mercado paralelo está más positivamente influida por la participación activa del fabricante en el mismo que por la participación activa de otros distribuidores oficiales.

TABLA I
Escalas utilizadas en la investigación

Actitud a participar activamente en el mercado paralelo

- La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección
- Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes
- Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo
- Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

(Fuente: Dwyer y Oh, 1987; Nunnlee, 2005)

Participación de distribuidores oficiales en el mercado paralelo

- Existen distribuidores «oficiales» que venden esta marca por canales «no oficiales»

(Fuente: Antia *et al.*, 2006)

Participación del proveedor en el mercado paralelo

- El fabricante saca producto intencionadamente por el canal no oficial

(Fuente: Antia *et al.*, 2006)

3. METODOLOGÍA

3.1. *Escalas de medida*

Para la medición de los conceptos se ha recurrido a la literatura para obtener escalas de medida (ver la Tabla 1). Las escalas son tipo Likert en un rango 1 = muy en desacuerdo a 7 = muy de acuerdo. En todos los casos se entrevista a mayoristas del canal de alimentación y las preguntas se hacen en referencia al producto, marca y su proveedor que representa para el encuestado el proveedor calificado por él como más importante en su estrategia comercial.

En el presente trabajo entendemos la participación en canales no oficiales como un comportamiento oportunista por incumplimiento de los acuerdos alcanzados dentro de la distribución oficial, buscando el propio interés. Por ello, la medición de la actitud a participar activamente en el mercado paralelo se ha realizado mediante escalas adaptadas de literatura sobre oportunismo (Dwyer y Oh, 1987; Nunnlee, 2005). Los ítemes valoran la actitud a la participación no oficial de manera diferente, por un lado los ítemes 1, 2 y 3 valoran el aprovisionamiento desde mercado alternativos, mientras el ítem 4 valora el abastecimiento al mercado paralelo. Para valorar la fiabilidad se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA) y calculado su fiabilidad compuesta (SCR) (Bagozzi y Yi, 1988). El ajuste obtenido ($X^2_{(gl=2)} = 6,76$; GFI = 0,98; SRMR = 0,035; CFI = 0,98; NFI = 0,97; IFI = 0,98) puede ser calificado como aceptable la fiabilidad compuesta obtiene un valor de 0,77, superior a la recomendación mínima de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1998). Por último todos los ítemes obtienen unas cargas factoriales al-

tamente significativas, siendo el valor mínimo de la *t* obtenido en algunos de los ítems de 7,93.

En cuanto a la percepción que el distribuidor encuestado tiene sobre la participación en el mercado paralelo de otros distribuidores oficiales (PDMP) y del fabricante (PFMP), estos conceptos han sido medidos mediante la utilización de escalas de un solo ítem. La utilización de este tipo de escalas es justificada siguiendo a Bergkvist y Rossiter (2007), que nos indican que un solo ítem puede y debe ser utilizado si el objeto sobre el que se mide y el atributo del que se recoge la información son concretos y singulares. En estas circunstancias, la escala multi-ítem no es más que una recopilación de sinónimos del ítem principal, que si bien permiten obtener un coeficiente alfa también generan grandes correlaciones lineales con ítems de menor precisión. «Un buen ítem aporta más información que 2 ó 3 malos (correlacionados con el bueno o principal)» (Bergkvist y Rossiter, 2007). La participación o no en el mercado paralelo es un concepto concreto que reúne las características expuestas y donde realizamos medición mediante un solo ítem.

3.2. *Recogida de datos*

Para obtener respuestas elaboramos una base de datos a partir de la GUÍA DE LOS DISTRIBUIDORES 2010, editada por la publicación INDISA, especializada en distribución de alimentación, donde se seleccionaron distribuidores que se ajustaran a las características buscadas: mayoristas intermediarios, proveedores de otros distribuidores o de profesionales de la alimentación.

Una vez elaborado el cuestionario que sirvió como base de estudio de los distintos aspectos asociados al mercado paralelo, utilizamos la aplicación de la Universidad de Murcia denominada ENCUESTA. Esta aplicación permite obtener y almacenar las contestaciones a un cuestionario en un entorno on-line. Comparado con el cuestionario postal o el telefónico, este método facilita al encuestado sus respuestas por su sencillez e inmediatez, eliminando aquellos procesos que puedan parecerle engorrosos y que pudieran ser una potencial fuente de disminución o sesgo de la fiabilidad de sus respuestas. Previamente, el equipo investigador realizó personalmente un pre-test solicitando a ocho responsables de distribución mayorista su respuesta mediante entrevista personal, donde les invitamos a que nos realizasen sus comentarios sobre cualquier aspecto o cuestión que pudiera inducir a error en sus contestaciones derivada de su falta de claridad o contextos específicos.

Se llevaron a cabo dos oleadas de recogida de datos. En la primera realizada entre junio y octubre de 2011 se recogieron un total de 103 cuestionarios válidos. En-

TABLA 2
Categorización de la muestra por tipo de producto vendido

CATEGORÍA DEL PRODUCTO PRINCIPAL DISTRIBUIDO	OBSERVACIONES	% MUESTRA
Bebidas destiladas	11	6,08 %
Cervezas	34	18,78 %
Vinos, cavas y champagnes	25	13,81 %
Refrescos	9	4,97 %
Zumos	1	0,55 %
Aguas	1	0,55 %
Leches líquidas	4	2,21 %
Conservas y ultramarinos	12	6,63 %
Confitería y bollerías	13	7,18 %
Alimentación perecedera	30	16,58 %
Droguería y perfumería	6	3,32 %
Otra alimentación	26	14,37 %
No identificados	9	4,97 %
	181	100,00 %

tre las empresas que no respondieron en dicha fase, en una segunda, realizada entre octubre y diciembre de 2011 se recogieron 78 cuestionarios más. En total por tanto se disponen de 181 respuestas válidas. Un análisis de diferencias de respuestas entre las que respondieron en la primera y la segunda oleada no muestra diferencias significativas, denotando que el sesgo de no respuesta no parece un problema importante en nuestros datos (Armstrong y Overton, 1977).

La Tabla 2 muestra la distribución de los sectores o categorías de producto respecto a la que se obtiene información.

4. RESULTADOS

Las hipótesis se contrastan mediante la siguiente ecuación de regresión lineal:

$$AAC = b_0 + b_1 PDMP + b_2 PFMP + b_3 PDMP^2 + b_4 PFMP^2$$

Donde *AAC* es la actitud a participar activamente en el mercado paralelo; *PDMP* es la participación de otros distribuidores oficiales en el mercado paralelo; *PFMP* es la participación del fabricante en el mercado paralelo.

Para prevenir la potencial multicolinealidad por introducir los términos cuadráticos, centramos a la media las variables independientes antes de construir dichos términos (Aiken y West, 1991).

TABLA 3
Significación de las variables de control

VARIABLES	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS	SIG.
Bebidas	0,655	0,163
n.º _perece	0,007	0,988
Perece	0,326	0,473
T_marca	0,062	0,663
Ambito	0,124	0,436
Hostel	-0,212	0,465
Mayor	0,032	0,899
Minor	0,246	0,312
Tam_dist	0,220	0,416

Para comprobar que el modelo teórico mantiene los resultados por encima de otros factores, introducimos en la regresión variables de control: 1) el tipo de producto, introduciendo las categorías de bebidas (BEBIDAS), alimentación no perecedera (NO_PERECE) alimentación perecedera (PERECE), y dejando fuera de la regresión las de otra alimentación (OTRA_ALIM); 2) el tamaño de la empresa fabricante sobre la que se hace la distribución (T_MARCA); 3) el ámbito territorial de distribución (AMBITO); 4) el tipo de cliente destino de la distribución (distinguiendo entre Hostelería, distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas: HOSTEL, MAYOR, MINOR), dejando fuera consumidores finales y otros consumidores; 5) así como el tamaño de la empresa que realiza la distribución (TAM_DIST). Los resultados obtenidos muestran ausencia de significatividad en las variables control utilizadas (ver Tabla 3), lo que indica que ninguna de ellas tiene efectos sobre el modelo estudiado.

En la Tabla 4 presentamos los resultados obtenidos en el ajuste de regresión, donde el modelo con sólo los efectos principales o lineales (sin efectos cuadráticos) es comparado con el modelo teórico, arrojando mejores resultados este último ($R^2=0,412$; cambio en R^2 significativo a $p<0,01$).

Seguimos el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991) y Jaccard *et al.* (1990) para el análisis del efecto de las variables independientes sobre la dependiente en presencia de efectos no lineales. Respecto a la actitud a participar en el mercado paralelo cuando otros distribuidores participan en él, el efecto seguiría la siguiente ecuación.

$$DifAAC / DifPDMP = b_1 + 2 b_3 PDMP$$

TABLA 4
Resultados regresión modelo teórico versus modelo de componentes principales

VARIABLES	MODELO I (SÓLO EFECTOS PRINCIPALES)		MODELO II (TEÓRICO)		
	COEFICIENTE ESTÁNDAR	SIG.	COEFICIENTE ESTÁNDAR	SIG.	COEFICIENTE NO ESTÁNDAR
Constante		0,000		0,000	2,771
PDMP	0,200	0,012	0,214	0,013	0,131
PFMP	0,411	0,000	0,616	0,000	0,419
PDMP ²			-0,131	0,080	-0,046
PFMP ²			-0,243	0,027	-0,068
R ² (R ² Ajustada)	0,304 (0,295)		0,398 (0,342)		
Valor F (Probabilidad F)	36,617 (0,000)		23,125 (0,000)		
Cambios R ² (R ² ajustada)	0,304 (0,295)		0,054 (0,047)		
Valor F cambio R ² (Prob. F)	36,617 (0,000)		7,012 (0,001)		

Para valores bajos de PDMP (-1 desviación típica, -2,148), el efecto de PDMP sobre AAC será de 0,329; un error estándar de 0,173; y con un valor t asociado de $t=1,896$ ($p<0,10$).

Para valores altos de PDMP (+2,148), el efecto de PDMP sobre AAC es de -0,067; un error estándar de 0,113; ofreciendo un valor $t=-0,597$ (n.s.).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PDMP a valores altos es no significativo ($t=-1,455$; n.s.).

Estos resultados nos conducen a confirmar la hipótesis H1a parcialmente (únicamente para valores bajos de participación del distribuidor) y a rechazar la hipótesis H2a, no pudiendo concluir un efecto saturación para altas participaciones de otros distribuidores.

De manera análoga, la actitud del distribuidor a participar en el mercado paralelo cuando es el fabricante el que participa en él, varía de acuerdo a la siguiente relación:

$$Dif AAC / Dif PFMP = b_2 + 2 b_4 PFMP$$

Donde para valores bajos de PFMP (-1 desviación típica, -1,961), el efecto de PFMP sobre AAC será de 0,686; un error estándar de 0,195; y un valor t asociado de $t=3,514$ ($p<0,01$).

Para valores altos de PFMP (+1,961), el efecto de PFMP sobre AAC es de 0,152; un error estándar de 0,082; ofreciendo un valor t asociado=1,862 ($p<0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PFMP a valores altos es así mismo significativo ($t=-2,150$; $p<0,05$).

Por tanto, la hipótesis H1b queda confirmada (tanto para valores bajos como para valores altos de participación del proveedor), al igual que la hipótesis H2b, evidenciando un efecto saturación para alta participación del proveedor.

Mediante el estudio del tamaño de los efectos vamos a establecer si el distribuidor encuentra una mayor motivación a participar en el mercado paralelo (AAC) cuando es el fabricante el que participa (PFMP) comparado con cuando son otros distribuidores de la red oficial (PDMP). Para ello vamos a recurrir a test de hipótesis de 1 cola donde contrastaremos la hipótesis nula de que la diferencia entre ambos efectos es mayor que cero (Knezevic, 2008).

Para niveles bajos de participación, la diferencia entre efectos es de 0,357, con errores estándar de 0,195 para PFMP y 0,173 para PDMP, con una $t(1\text{ cola})=1,373$ ($p<0,10$).

Para niveles altos de participación, la diferencia entre efectos es de 0,085, con errores estándar de 0,082 para PFMP y 0,113 para PDMP, con una $t(1\text{ cola})=0,60$ (n.s.).

Estos resultados nos inducen a concluir que para valores bajos de participación en el mercado paralelo, la actitud a participar será mayor cuando sea el fabricante el que participa en él. Sin embargo, para alta actividad en el mercado paralelo no se puede establecer que haya un aliciente mayor o menor en función del agente que participa en el incumplimiento. Esto confirma parcialmente la hipótesis H3.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos nos conducen a conclusiones de interés dentro del estudio de las motivaciones del distribuidor a participar en el mercado paralelo, a pesar de sus acuerdos. Así, un distribuidor oficial tendrá un incentivo a participar en el mercado paralelo cuando observe que miembros de la distribución oficial, tanto otros distribuidores oficiales como el mismo proveedor, participan en él, siendo este incentivo consecuencia de la influencia que este grupo de referencia despliega (Fiegenbaum y Thomas, 1995; Kelley, 1965 y Sigauw *et al.*, 1998).

Sin embargo, es constatable que cuando el mercado paralelo cuenta con unos niveles de participación altos, el incentivo que el distribuidor encuentra a participar en mercados extraoficiales no llega al extremo de basar todo el aprovisionamiento de la marca en dicho mercado, como nos muestra la ausencia de significatividad en valores altos. Estos resultados permiten concluir un efecto saturación, ya que la fórmula oficial es la única que garantiza las condiciones necesarias para

la distribución de un producto de reputación (disponibilidad del producto, continuidad y fidelidad de clientes, una política de marca que garantiza su supervivencia en el tiempo, etc.). Los excesos de negocios mediante distribuciones alternativas suponen un riesgo para todos los integrantes de la distribución oficial, aunque en determinados momentos hayan realizado operaciones al margen de ésta.

Sin duda, el mayor incentivo que un distribuidor oficial tiene a realizar negocios paralelos es asistir a la participación en ellos del proveedor oficial, debido a su posición dentro del grupo de referencia (Hass y Park, 2010). Para niveles bajos de negocios paralelos, la participación del proveedor es un aliciente mayor que la participación de otros distribuidores. Sin embargo, en línea con el efecto saturación descrito, para altos niveles de distribución extraoficial, no podemos concluir un incentivo mayor.

Estos resultados tienen importantes implicaciones para la gestión del canal de distribución de los fabricantes. El fabricante de un producto que posea una marca de reputación en el canal de alimentación se enfrentará a actitudes oportunistas en algunos de sus distribuidores oficiales motivado por la segmentación estratégica que ha realizado para maximizar el beneficio de la distribución de su producto. Así, deberá monitorizar los movimientos e identificar aquellos que le indiquen que algún agente está desbaratando la segmentación estratégica implantada en el canal (Antia *et al.*, 2004; Berman, 2004). Movimientos anormalmente altos de producto o incrementos de venta de sus intermediarios oficiales por encima de la evolución del mercado donde operan son pistas indicativas de participación en el mercado paralelo sacando producto al mismo. Un descenso abrupto en los volúmenes de compra al tiempo que se mantiene la actividad del distribuidor (observada por ejemplo por la red comercial del fabricante) será señal de un aprovisionamiento en el mercado paralelo.

La acción del proveedor deberá ir encaminada a disminuir la actitud que determinados distribuidores oficiales muestran a participar activamente en el mercado paralelo. Esta actitud será mayor cuando el intermediario asista a la participación de los actores del canal, tanto de otros distribuidores como del propio fabricante. El control del proveedor se mostrará más eficaz disminuyendo este tipo de transacciones entre los intermediarios y, especialmente, en su propia acción, al considerar el canal las acciones del fabricante como mayor referente.

En la medida que el fabricante consiga disminuir la actividad paralela, esta situación mostrará eficacia a dos niveles: primero en la disminución del número de transacciones globales y, segundo, en la disminución del comportamiento potencial de los agentes del canal oficial.

BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, L., y WEST, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- ANTIA, K. D.; BERGEN, M. E., y DUTTA, S. (2004). «Competing with gray markets», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (n.º 1), pgs. 62-71.
- ANTIA, K. D.; BERGEN, M. E.; DUTTA, S., y FISHER, R. J. (2006). «How does enforcement deter gray market incidence?», *Journal of Marketing*, Vol. 70, pgs. 92-106.
- ARMSTRONG, J. S., y OVERTON, T. S. (1977). «Estimating non-response bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pgs. 396-402.
- ASSMUS, G., y WIESE, C. (1995). «How to address the gray market threat using price coordination», *Sloan Management Review*, Vol. 36 (n.º 3), pgs. 31-41.
- BAGOZZI, R. P., y YI, Y. (1988). «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (n.º 1), pgs. 74-94.
- BERGEN, M. E.; HEIDE, J. B., y DUTTA, S. (1998). «Managing gray markets through tolerance of violations: A transaction cost perspective», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19 (n.º 3), pgs. 157-165.
- BERGKVIST, L., y ROSSITER, J. R. (2007). «The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs», *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (May), pgs. 175-184.
- BERMAN, B. (2004). «Strategies to combat the sale of gray market goods», *Business Horizons*, Vol. 47 (n.º 4), pgs. 51-60.
- CESPEDES, F. V.; COREY, E. R., y RANGAN, V. K. (1988). «Gray markets: Causes and cures», *Harvard Business Review*, July-August, pgs. 75-82.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W., y EL-ANSARY, A. I. (2006). *Marketing channels*, (Seventh Edition), Prentice Hall.
- DWYER, F. R., y OH, S. (1987). «Output sector munificence on the internal political economy of marketing channels», *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (n.º 4), pgs. 347-358.
- FIEGENBAUM, A., y THOMAS, H. (1995). «Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pgs. 461-476.
- GREWAL, R., y DHARWADKAR, R. (2002). «The role of the institutional environment in marketing channels», *Journal of Marketing*, Vol. 66, pgs. 82-97.
- HAAS, M. R., y PARK, S. (2010). «To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientist», *Organization Science*, Vol. 21 (n.º 4), pgs. 873-891.

- HULT, G. T. M. (2011). «Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pgs. 509-536.
- JACCARD, J.; TURRISI, R., y WAN, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Sage, Newbury Park, CA.
- JOHN, G. (1984). «An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel», *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, pgs. 278-289.
- KANAVOS, P. C.; J.; MERKUR, S., y GEMMILL, M. (2004). «The economic impact of pharmaceutical parallel trade in European Union member states: A stakeholder analysis», *Special Research Paper*, LSE Health and Social Care. London School of Economics and Political Science.
- KELLEY, H. H. (1965). «Two functions of reference groups», *Basic Studies in Social Psychology*, H. Proshansky and B. Siedenberg Eds. New York: Holt Rineholt & Winston.
- KEMPER, T. D. (1968). «Reference groups, socialization and achievement», *American Sociological Review*, Vol. 33 (n.º 1), pgs. 31-45.
- KNEZEVIC, A. (2008). *Overlapping confidence intervals and statistical significance*. Cornell University, StatNews # 73 (October).
- LOWE, L. S., y MCCROHAN, K. (1988). «Gray markets in the United States», *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 3 (n.º 1), pgs. 45-52.
- MYERS, M. B., y GRIFFITH, D. A. (1999). «Strategies for combating gray market activity», *Business Horizons*, November-December, pgs. 2-8.
- NUNNLEE, M. P. (2005). «The control of intra-channel opportunism through the use of inter-channel communication», *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pgs. 515-525.
- OLIVER, C. (1988). «The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pgs. 543-561.
- OLIVER C. (1991). «Strategic responses to institutional processes», *Academy of Management Review*, Vol. 16 (n.º 1), pgs. 145-179.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M., y BAKER, T. L. (1998). «Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective», *Journal of Marketing*, Vol. 62, pgs. 99-111.
- TRIM, P. R. J., y LEE, Y. (2006). «Vertically integrated organisational marketing systems: A partnership approach for retailing organisations», *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21 (n.º 3), pgs. 151-163.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press. New York.

La experiencia en el centro comercial como medio creador de valor: una revisión de la literatura¹

LAURA LUCÍA PALACIOS
RAÚL PÉREZ LÓPEZ
YOLANDA POLO REDONDO
Universidad de Zaragoza

Resumen: La crisis económica actual y los avances en materia de distribución, han supuesto un gran reto para el comercio minorista organizado en superficies comerciales. Para superarlo, los centros comerciales han seguido una estrategia basada en la creación de experiencias, cuyo fin último es atraer nuevos clientes así como retener a los actuales. Este trabajo pretende elaborar un modelo conceptual que enmarque dicha experiencia, basándose en una revisión de la literatura académica. Este marco teórico, nos permitirá identificar los componentes de esta experiencia que son capaces de generar valor para el cliente, así como detectar carencias en la literatura existente que nos llevarán a señalar las principales líneas de investigación futuras.

Palabras clave: centro comercial, experiencia, determinantes, moderadores, valor.

Abstract: Both the current economic crisis and the new distribution channels have represented a challenge for shopping malls. Thus, managers have developed strategies based on the creation of experiences for their clients. This work aims to build a theoretical framework of the client's experience in a shopping mall, to better understand its components. This method has allowed us to identify its components that are able to create value, as well as several gaps in the literature and future research lines.

¹ Los autores agradecen la financiación recibida del Proyecto ECO 2011-23027 y el apoyo del Gobierno de Aragón y del Fondo Social Europeo, a través del Grupo Generés (S09).

Keywords: shopping mall, experience, determinants, moderators, value.

1. INTRODUCCIÓN

La situación de crisis actual ha provocado una caída sin precedentes en el consumo, lo que ha obligado a las empresas a buscar nuevas estrategias para estimular sus ventas. En el contexto del comercio minorista tradicional, caracterizado porque el consumidor acude al establecimiento para llevar a cabo la compra, la crisis económica se ha unido a los efectos negativos que provienen del desarrollo de nuevos y numerosos formatos de distribución. Uno de estos formatos es el centro comercial, que ha venido ganando peso en el sector del comercio minorista español en los últimos años. De acuerdo con el Avance del Informe de la Asociación Española de Centros comerciales (AECC) para 2012, el comercio organizado en superficies comerciales ha afrontado con mayor éxito la crisis. Las ventas estimadas para el sector son de 36.997 millones de euros, sufriendo una disminución del 2,7 %, frente a la caída del 8 % en el conjunto del comercio minorista español (INE, 2013). Además, la inversión en apertura de nuevos centros y ampliación de los existentes ha pasado de 1.010 millones de euros en 2011 a 1.700 en 2012.

Los vendedores minoristas están llevando a cabo estrategias que tienen por objetivo tanto la atracción de nuevos clientes como el mantenimiento de los existentes. Una por la que están apostando en mayor medida consiste en invertir sus esfuerzos de marketing en la creación y gestión de la experiencia del cliente. De esta forma, muchos establecimientos están implementando estrategias dirigidas a mejorar la experiencia de compra de sus clientes. Uno de los ejemplos más conocidos a nivel mundial es el de Starbucks, donde reconocen la importancia de los factores ambientales, como el olor a café o la música, para influir en el comportamiento del consumidor (Verhoef *et al.* 2009). Así mismo, cada vez son más los centros comerciales que ofrecen a los consumidores algo más que un lugar donde realizar las compras. En este sentido, podemos encontrar zonas verdes o de paseo, así como actividades complementarias que buscan gestionar la experiencia del cliente durante su estancia en el centro comercial, haciéndola más agradable, y generando mayor valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Puccinelli *et al.* 2009; Grewal *et al.* 2009; Helkkula *et al.* 2012).

El objetivo de este capítulo es establecer un marco teórico general sobre la experiencia del cliente en los centros comerciales, definiendo los diferentes elementos que la componen. Para ello se realiza una revisión de la literatura académica que nos conduce a identificar una serie de factores creadores de dicha experiencia y que son capaces de generar valor para el cliente. Además, se señala una serie de

variables moderadoras que son susceptibles de modificar la relación entre tales factores y el valor obtenido. Los modelos teóricos formulados previamente recogen esta estructura. No obstante, difieren en la forma de medir los resultados de la experiencia, así como en sus componentes (Lemke *et al.* 2011).

La estructura de este trabajo se organiza en tres apartados además de esta introducción. El segundo epígrafe define el concepto de experiencia de forma general, mientras que el tercero está dedicado a la explicación de los diferentes elementos que la componen centrándose en el centro comercial, y diferenciando entre los determinantes de la experiencia y el valor que crean y sus moderadores. Finalmente, se recogen unas conclusiones en las que se señalan posibles líneas de investigación futuras.

2. EL CONCEPTO DE EXPERIENCIA

La definición de la experiencia ha sufrido una gran evolución desde que fuese teorizada por primera vez en el campo del Marketing por Holbrook y Hirschmann (1982). Estos autores hablaban de un enfoque de experiencias, centrado en las «Tres F», fantasías (*fantasies*), sentimientos (*feelings*) y diversión (*fun*) como las claves principales de la experiencia. Posteriormente, Carú y Cova (2003) resaltaban la importancia de la participación del cliente en la experiencia, y de su nivel de interacción o implicación en la misma, ya que estas circunstancias también son capaces de influir en dicha experiencia. Trabajos más recientes en el ámbito del comercio minorista han ampliado el concepto de experiencia mediante distintas definiciones. Meyer y Schwager (2007) la definían como una respuesta interna y subjetiva de una persona hacia un contacto directo o indirecto con una compañía. De acuerdo con Gentile *et al.* (2007), era un proceso dinámico guiado por la relación entre la empresa y el consumidor, y se componía de seis dimensiones: sensorial, emocional, cognitiva, pragmática, de estilo de vida y relacional. Grewal *et al.* (2009) incluían en ella cada punto de contacto mediante el que el cliente interactuaba con el negocio, el producto o el servicio. Muy próxima a esta definición es la de Verhoef *et al.* (2009), para quien la experiencia se origina mediante un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o una parte de su organización, lo que provocaba una reacción racional, física, sensorial, emocional y espiritual.

Del análisis de estas definiciones podemos extraer varias notas comunes que caracterizan la experiencia y su marco teórico. En primer lugar, la experiencia es multidimensional (Fornerino *et al.* 2006; Gentile *et al.* 2007). Esta característica muestra la complejidad del concepto de experiencia, y conlleva la dificultad de su

medición y evaluación. Tal y como hemos adelantado en la introducción, los modelos teóricos formulados difieren en los conceptos que se incluyen como resultado de los factores determinantes. Así, Verhoef *et al.* (2009) hablan de una respuesta cognitiva, afectiva, social y física. Grewal *et al.* (2009) incluyen únicamente variables de comportamiento, como la retención, la compra cruzada y el boca-oido. Voss *et al.* (2008) y Lemke *et al.* (2011) eligen el valor percibido del consumidor para medir las emociones y percepciones que se derivan de la experiencia. En nuestro trabajo elegiremos precisamente el valor del cliente como medida, ya que es un concepto con una gran aceptación en la literatura y es capaz de dar una medida estandarizada de estos aspectos (Mathwick *et al.* 2001; Vargo y Lusch, 2004).

En segundo lugar, la experiencia tiene un carácter holístico, es decir, existen numerosos elementos que la componen y que deben tenerse en cuenta en una conceptualización adecuada de la misma. De esta forma, podemos diferenciar:

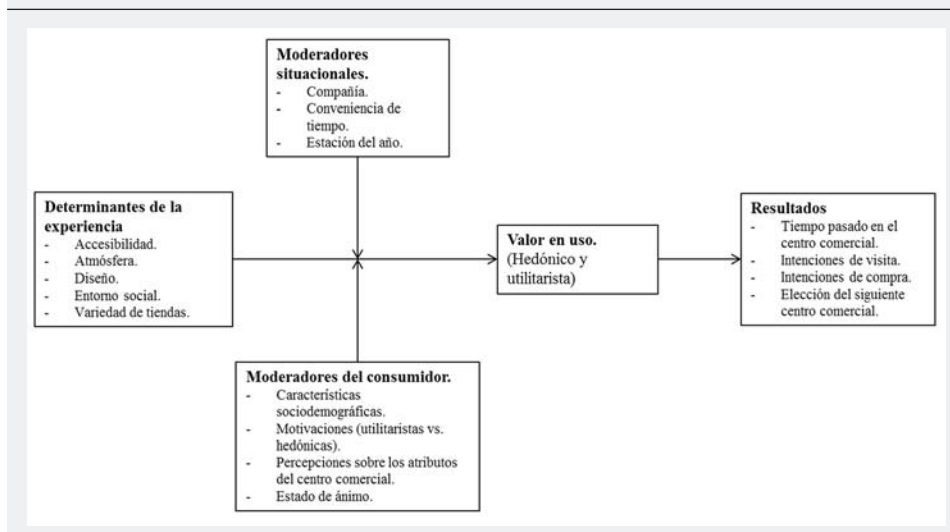
Determinantes de la experiencia. Son todos aquéllos puntos de contacto entre el cliente y los productos o servicios de la empresa, ésta o parte de su organización, que se producen a lo largo de la experiencia (Chebat y Michon, 2003; Chebat y Morrin, 2007; Payne *et al.* 2008; Dennis *et al.* 2010; Lemke *et al.* 2011).

Moderadores situacionales. Se refieren a elementos externos a la relación directa entre el cliente y los factores determinantes, pero que tienen lugar durante el desarrollo de la experiencia, y que pueden tener una cierta influencia en la relación entre estos factores determinantes y el valor, como pueden ser el tipo de tienda, el clima, o la compañía (Teller *et al.* 2008; Rajagopal, 2010; Gilboa y Vilnai-Yavetz, 2013).

Moderadores relativos al consumidor. Este concepto hace referencia a las características inherentes al propio consumidor que pueden afectar su experiencia. Entre ellos, se encuentran las características sociodemográficas del cliente o su estado de ánimo (Pritchard *et al.* 2009; Breazeale y Lueg, 2011; Kotzé *et al.* 2012).

En tercer lugar, la experiencia se crea por medio de contactos directos e indirectos entre los clientes y la empresa, partes de ella o con sus productos o servicios. El contacto directo se produce en el contexto de la compra o del servicio prestado por el detallista. El contacto indirecto es consecuencia de diferentes puntos de encuentro entre el cliente y el proveedor que pueden provenir de recomendaciones, publicidad, percepciones sobre la marca, noticias, etc. (Brakus *et al.* 2009). Esta característica supone que la experiencia del cliente no dependa únicamente de la gestión realizada por la empresa, ya que se crea, no solo a través de los elementos controlables por ella (como los precios, el diseño del establecimiento o la localización), sino también por medio de elementos no controlables o difícilmente con-

FIGURA 1
Marco teórico



trolables (como la influencia en el comportamiento del cliente de otros clientes o de personas cercanas al mismo) (Meyer y Schwager, 2007).

Por último, la experiencia total en el ámbito del comercio minorista, es un proceso dinámico guiado por la relación entre la empresa y el consumidor. Por ello, hay que tener en cuenta que tiene lugar a través de todas las etapas del proceso de compra: búsqueda, adquisición, consumo y post-consumo (Berry *et al.* 2002; Cowley, 2008).

3. COMPONENTES DE LA EXPERIENCIA EN CENTROS COMERCIALES

Si nos centramos en la experiencia del cliente en un centro comercial, y revisamos la literatura académica sobre este tema, podemos formular un marco conceptual sobre los diferentes determinantes de la experiencia en estos establecimientos, que a su vez se relacionan con los resultados del marketing tradicional. El resumen de este marco teórico se puede observar en la Figura 1. A continuación, pasaremos a explicar en detalle cada grupo de variables relevantes que configuran el modelo propuesto.

3.1. *El valor en uso y los resultados de la experiencia*

En la revisión de la literatura, se han identificado una serie de resultados como los más relevantes en el ámbito del comportamiento del consumidor en un cen-

tro comercial. Estos son: el tiempo pasado en dicho establecimiento, las intenciones de visitarlo, de comprar o de volver, o la elección del centro comercial. La mayoría de los trabajos analizados establecen que estos resultados dependen de las emociones y percepciones experimentadas por el cliente durante su estancia en el centro comercial, que pueden ser medidas a través del valor en uso del cliente (Lemke *et al.* 2011).

Existen diversas conceptualizaciones del valor del cliente (Zeithalm, 1988; Mathwick *et al.* 2001; Holbrook, 2005 y 2006; Payne *et al.* 2008). En nuestro caso, siguiendo el trabajo de Lemke *et al.* (2011), tendremos en cuenta el valor en uso, ya que se crea a partir de la evaluación que hace el consumidor acerca de su experiencia. Macdonald *et al.* (2009) definen el valor en uso como «*el resultado, pretensión u objetivo funcional o hedónico que se deriva directamente del uso de un producto o servicio*». Al tratarse del valor creado por la experiencia, esta creación no se ciñe exclusivamente a una finalidad o resultado, si no que se produce a lo largo de un proceso, y puede surgir como consecuencia de la satisfacción de necesidades recreativas, de entretenimiento, sociales o intelectuales (Vargo y Luch, 2004; Puccinell *et al.* 2009). En consecuencia, el valor en uso puede ser utilitarista o hedónico, así como tener un carácter mixto.

El valor utilitarista está relacionado con la eficiencia o la calidad de la experiencia en el centro comercial, que se deriva de los factores determinantes de la misma. Forman parte de este tipo de valor las percepciones sobre el ahorro de tiempo derivadas de la variedad de tiendas en el centro comercial o de la facilidad de acceso (Holbrook, 2006). El valor hedónico está formado por las emociones que siente el consumidor en su visita. Éstas han demostrado ser un aspecto muy relevante en la experiencia de consumo, capaz de influir en el comportamiento del consumidor tanto de forma directa, como a través del proceso cognitivo que se lleva a cabo en el proceso de compra (Bagozzi *et al.* 1999). Las emociones que han sido objeto de una mayor consideración en la literatura sobre centros comerciales son la excitación, la alegría, el placer y el estrés (Machleit y Eroglu, 2000; Addis y Holbrook, 2001; Pritchard *et al.* 2009).

3.2. *Determinantes de la experiencia*

Tal y como hemos adelantado, la experiencia del cliente en los centros comerciales viene determinada por una serie de puntos de contacto entre la empresa o parte de ella, sus productos o sus estrategias de comunicación y el cliente. Trabajos previos establecen los siguientes determinantes creadores de la misma: accesibilidad, atmósfera, diseño, entorno social y variedad de tiendas (Bloch *et al.* 1994; Hart *et al.* 2007).

La accesibilidad ha demostrado ser uno de los factores más importantes a la hora de determinar las intenciones de acudir a un centro comercial por parte de los consumidores (Sit, Merrilees y Brich, 2003). En esta variable se engloba tanto la conexión del centro comercial con la vivienda o el lugar de trabajo del cliente, como la facilidad de aparcamiento, su gratuidad, el tamaño y el número de las plazas, etc. Tanto el parking como el transporte al centro comercial son capaces de generar emociones positivas y negativas para el consumidor y, en consecuencia, afectar al valor creado, como por ejemplo la rabia y el estrés en un atasco, o la alegría y la sensación de tranquilidad cuando el acceso es rápido y sin contratiempos.

Los factores ambientales del centro comercial conforman la atmósfera del mismo. Estos factores consisten en la música, la temperatura, los aromas, la iluminación, los colores, los horarios de apertura, la limpieza, la decoración y la seguridad del centro comercial. Estas características pueden resultar importantes determinantes del comportamiento del consumidor, generando respuestas cognitivas por parte de los mismos, como la comodidad, y emocionales, como la excitación o la tranquilidad (Wakefield y Baker, 1998; Dennis *et al.* 2010; Mari y Poggesi, 2013). Estas circunstancias no son desconocidas por los gestores de los centros comerciales que, a menudo, acompañan la visita al centro comercial con la temperatura adecuada, una limpieza impecable, y aromas y colores agradables.

En tercer lugar, el diseño del centro comercial hace referencia a su tamaño, su arquitectura interior, su estructura y la disposición de las tiendas. Cuanto más atractivo resulte el diseño de un centro comercial, las percepciones de los consumidores sobre el mismo serán más positivas y aumentarán sus intenciones de acudir a dicho centro. Igualmente, la comodidad que ofrezca la estructura del centro comercial, la facilidad con la que el cliente pueda moverse por el mismo y la disposición de sus tiendas, pueden ser determinantes en la experiencia, generando emociones, como el estrés o el placer, e influyendo sobre el comportamiento del consumidor (Bitner *et al.* 1992; Wakefield y Baker, 1998).

El entorno social de la experiencia en el establecimiento hace referencia a las personas que rodean al cliente en su visita y que pueden desempeñar un papel relevante en la misma. Cabe diferenciar dos grandes grupos sociales como factores determinantes: los restantes clientes del centro comercial y el personal del mismo. En cuanto a los primeros, la literatura sobre comercio minorista recoge dos aspectos a través de los cuales los restantes clientes pueden influir sobre la experiencia del cliente: el número de personas que éste percibe y sus características.

El número de clientes presente en el centro comercial es capaz de generar emociones positivas como la excitación, y negativas, como el estrés o la desazón, lo que

posteriormente tiene efectos sobre las intenciones de compra, la elección del centro comercial y el tiempo pasado en el mismo (Baker y Wakefield, 2012). Concretamente, la relación entre el número de personas presentes y la excitación, ha demostrado tener la forma de una U invertida, mientras que en el caso del estrés estaría representado por una línea recta ascendente, ya que en todo caso, a más gente, más estrés, y a menos gente, menos estrés. De este modo, parece que el hecho de que en el establecimiento haya algunos clientes genera excitación en el consumidor, mientras que un elevado número de ellos convierte esta sensación en estrés (Pan y Siemens, 2011; Van Rompay *et al.* 2012).

En cuanto a las características de los restantes clientes, Broccato *et al.* (2012) han demostrado recientemente su impacto en la actitud de los consumidores hacia la compra, centrándose en la similitud percibida con los diferentes clientes que se encuentran en un establecimiento comercial. De este modo, si el consumidor percibe a los restantes clientes semejantes a él, en términos de apariencia física, comportamiento e intereses, puede tener una actitud más favorable a volver al establecimiento comercial, así como a realizar un boca-oído positivo; y esto puede influir sobre el valor generado en la experiencia del primero.

Por otro lado, el personal del centro comercial tiene un papel destacado en la experiencia del consumidor. Concretamente, los empleados que se encuentran en primera línea frente al público son los que más influyen en dicha experiencia, y son capaces de transmitirle emociones y percepciones de calidad, con la consiguiente creación de valor y su efecto sobre las intenciones de compra a nivel de tienda individual (Baker *et al.* 2002; Du *et al.* 2011; Otnes *et al.* 2012). En el caso del centro comercial, se pueden diferenciar cuatro grandes grupos de empleados que pueden tener algún tipo de contacto con el consumidor en su visita: el personal de seguridad, el de mantenimiento, el de información, y los dependientes de las tiendas y establecimientos individuales. En relación con estos últimos (que mantienen un contacto muy directo con el consumidor), su gestión dependerá de la llevada a cabo por la dirección de dichas tiendas y no por la del propio centro comercial. No obstante, se incluirán —dentro del grupo de empleados— a la hora de evaluar la experiencia de los consumidores en la gran superficie comercial (Sit *et al.* 2003; Hart *et al.* 2007).

Por último, la variedad de tiendas es uno de los atributos del centro comercial más valorado por sus clientes, ya que puede generar en el consumidor percepciones relacionadas con la eficacia derivada del ahorro de tiempo o las posibilidades de comparación de precios y emociones, tales como la excitación o el entusiasmo. Tanto las percepciones sobre la eficacia como las emociones positivas generadas,

pueden influir en la elección del centro comercial, así como en la frecuencia de sus visitas (Wakefield y Baker, 1998; Hart *et al.* 2007, Yiu y Xu, 2012). En este punto, cabe destacar el papel que juegan las tiendas reclamo, que se definen como aquellas que aumentan el atractivo y la clientela del centro comercial gracias a su reputación (Simona, Dias y Castro, 2011). Puesto que hay clientes del centro comercial que acuden a él principalmente por la presencia de estas tiendas, su experiencia en las mismas, tiene un peso importante en su experiencia global.

3.3. *Moderadores de la experiencia en el centro comercial*

Podemos diferenciar entre dos tipos de moderadores: situacionales y relativos al propio consumidor. En este apartado, se describen ambos y se argumenta su influencia en la experiencia del cliente en el establecimiento. No obstante, hay que tener en cuenta que estos moderadores no se dan de forma aislada en la experiencia que vive el cliente, sino que habitualmente interfieren en la misma de forma conjunta.

Moderadores situacionales

Entre las variables situacionales que pueden moderar la relación entre los determinantes de la experiencia en un centro comercial y el valor en uso creado se encuentran: la compañía, el tiempo disponible y la época del año.

La compañía en el centro comercial es susceptible de jugar un papel clave, ya que en función de la misma los motivos y los objetivos de la experiencia pueden variar radicalmente. Pese a esta relevancia, existen muy pocos trabajos que la analicen. De acuerdo con nuestra revisión, únicamente Haytko y Baker (2004) tratan el efecto de la compañía en la experiencia, determinando que puede influir en las diferentes motivaciones que pueden guiar al consumidor en su visita al centro comercial.

El momento o época del año en el que se produce la visita también puede ser un factor que modere la experiencia del cliente. Aunque de nuevo existe escasez de trabajos que analicen esta cuestión, Rajagopal (2010) demuestra que se trata de un factor determinante en las percepciones de los clientes acerca de los productos que adquieren, las tiendas a las que acuden o las promociones realizadas. Este estudio se centra en las diferencias que pueden existir en períodos de vacaciones, festividades o rebajas. Como ejemplo, si el consumidor acude al centro comercial durante la época navideña, los factores ambientales o de atmósfera serán diferentes a los que se puede encontrar el resto del año, ya que durante el período festivo cambian la decoración, la música o la iluminación. Estos cambios pueden ser rele-

vantes en la respuesta del consumidor, ya que son susceptibles de influir sobre sus percepciones y emociones.

Finalmente, el tiempo disponible o conveniencia temporal, también influye en las decisiones del consumidor de acudir a un centro comercial o a otro tipo de comercios (Reimers y Clulow, 2009). Para ilustrar este efecto, podemos pensar en una experiencia en un centro comercial que se encuentra abarrotado. Si el consumidor se encuentra en esta situación pero dispone de poco tiempo para realizar sus compras, el estrés que experimenta puede ser mayor (Baker y Wakefield, 2012).

Moderadores del consumidor

Dentro de este tipo de moderadores, la revisión de la literatura realizada ha permitido identificar tres variables: las características sociodemográficas, los motivos que guían la experiencia de visita al centro comercial, y el estado de ánimo del cliente (Puccinelli, 2007; De Rojas y Camarero, 2008). La introducción de variables sociodemográficas como moderadores ha sido una práctica habitual en los estudios de marketing que analizan el comportamiento del consumidor, puesto que constituyen variables fáciles de observar y que han demostrado jugar un papel importante en la explicación de diferentes patrones de consumo. En la literatura sobre centros comerciales, podemos encontrar trabajos que utilizan el género, la edad o el estilo de vida como variables de segmentación relevantes (Teller *et al.* 2008; Breazeale y Lueg, 2011; Kotzé *et al.* 2012).

En segundo lugar, la diferencia entre motivaciones utilitaristas y hedónicas es otra de las variables moderadoras más utilizadas en esta literatura. Así, el objetivo del consumidor en un centro comercial puede estar orientado a la compra, el ocio o las relaciones sociales (Baker y Wakefield, 2012). Adicionalmente, existen trabajos que segmentan a los consumidores en función de sus percepciones sobre los atributos del centro comercial (Ganesh, Reynolds y Luckett, 2007).

Finalmente, el estado de ánimo constituye una variable de gran importancia en el estudio de la experiencia, ya que ésta cuenta con un componente emocional, y las emociones están estrechamente unidas al estado de ánimo (Lotz *et al.* 2010). Estudios previos señalan que el estado de ánimo no es capaz de cambiar nuestros pensamientos o sentimientos, pero sí que «colorea los eventos de nuestro día a día» (Luong, 2005; De Rojas y Camarero, 2008). De esta forma, es un factor relevante a tener en cuenta en la experiencia en un centro comercial, ya que la respuesta tanto emocional como cognitiva a los determinantes enumerados con anterioridad puede variar en función del estado de ánimo en el que se encuentre el cliente. Normalmente, el estado de ánimo se caracteriza por reunir dos dimensiones, una positiva

y otra negativa. Tal y como indica Tellegen (1985), un estado de ánimo altamente positivo denota un compromiso placentero, mientras que un estado de ánimo positivo pero de baja intensidad implica un sentimiento de tristeza y apatía. En cuanto al estado de ánimo negativo, si es alto, se refleja en una sensación de angustia y nerviosismo, mientras que si es bajo, refleja un sentimiento de calma y relajación.

4. CONCLUSIONES

Dada la complejidad del concepto de experiencia, su estudio en el ámbito del centro comercial desde una perspectiva global, tiene como resultado la propuesta de un amplio marco teórico. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura que ha identificado los factores que conforman la experiencia en el centro comercial, y que determinan el valor obtenido por el cliente, que a su vez afecta a los principales resultados sobre comportamiento del consumidor en centros comerciales señalados en la literatura.

El marco teórico propuesto es susceptible de generar importantes implicaciones para la gestión de los centros comerciales. Trabajos previos ya han señalado la relevancia de los factores creadores de la experiencia para influir sobre los resultados típicos de la literatura sobre centros comerciales como pueden ser las intenciones de visita o de compra, el tiempo gastado en el centro comercial, o la elección del mismo, influyendo sobre su experiencia, tanto de forma cognitiva como emocional, y así, sobre su comportamiento (Vrechopoulos *et al.* 2004; Vaccaro *et al.* 2009). Creando la experiencia adecuada, basada en generar emociones positivas como el entusiasmo, el placer, la excitación, la relajación y la tranquilidad, y en mitigar emociones negativas, como el agobio, la angustia o el estrés, será posible favorecer la atracción y retención de clientes. Así mismo, estos factores son capaces de generar percepciones utilitaristas como la eficiencia o la calidad, que son igualmente relevantes para aumentar las intenciones de compra o de volver al centro comercial.

La amplitud de nuestro marco teórico supone la apertura de numerosas y nuevas líneas de investigación sobre la experiencia en un centro comercial. En primer lugar, los factores más analizados en la literatura existente han sido la atmósfera, la accesibilidad, la disponibilidad o variedad de tiendas y el diseño. Sin embargo, el factor social de la experiencia, así como sus moderadores, requieren de un estudio en mayor profundidad. En segundo lugar, en nuestra revisión de la literatura únicamente hemos encontrado un trabajo que analiza la experiencia del consumidor en el centro comercial de forma global, utilizando una metodología cualitativa basada en narraciones (Gilboa y Vilnai-Yavetz, 2013), llegando a un marco concep-

tual similar pero no igual al nuestro. Así, cabe pensar que pueden existir variables adicionales que son relevantes para explicar este concepto en el ámbito del centro comercial y que no se han contemplado en estos trabajos. En consecuencia, nuevas investigaciones pueden incorporar aspectos adicionales, recurriendo a distintas técnicas de investigación como entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo. En tercer lugar, estudios posteriores pueden dirigirse a contrastar empíricamente el marco teórico formulado utilizando técnicas cuantitativas. Finalmente, el papel de las emociones y de las percepciones del consumidor, así como el procesamiento de los factores determinantes de la experiencia en su mente, constituye un quinto camino para el desarrollo de estudios que se centren en cuestiones psicológicas del consumidor, y cómo éstas pueden influir en el comportamiento del mismo.

En definitiva, la experiencia del cliente es un campo que precisa de mayor desarrollo en la literatura de marketing, dada su importancia para la gestión de las empresas, especialmente como medio de diferenciación del comercio minorista tradicional con respecto a otros canales que están tomando auge, como el comercio electrónico o la venta por catálogo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADDIS, M., y HOLBROOK, M. B. (2001): «On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity». *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1 (1), pp. 50-66.
- Asociación española de centros comerciales (AECC): «Avance del Informe Anual de la Asociación Española de Centros Comerciales para 2012». Consultado en www.aedecc.com con fecha 5 de abril de 2013.
- BAGOZZI, R. P., GOPINATH, M., y NYER, P. (1999): «The role of emotions in marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (2), pp. 184-206.
- BAKER, J., PARASURAMAN, A., GREWAL, D., y VOSS, G. B. (2002): «The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions». *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2), pp. 120-142.
- BAKER, J., y WAKEFIELD, K. L. (2012): «How consumer shopping orientation influences perceived crowding, excitement and stress at the mall». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 791-806.
- BERRY, L. L., CARBONE, L. P., y HAECKEL, S. H. (2002): «Managing the total customer experience». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 (3), pp. 85-89.
- BITNER, M. J. (1992): «Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees». *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 57-17.

- BLOCH, P. H., RIDGWAY, N. M., y DAWSON, S. A. (1994): «The shopping mall as consumer habitat». *Journal of Retailing*, Vol. 70 (1), pp. 23-42.
- BRAKUS, J. J., SCHMITT, B. H., y ZARANTONELLO, L. (2009): «Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?». *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 52-68.
- BREAZEALE, M., y LUEG, J. E. (2011): «Retail shopping typology of American teens». *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 565-671.
- BROCCATO, E. D., VOORHEES, C. M., y BAKER, J. (2012): «Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation». *Journal of Retailing*, Vol. 88 (33), pp. 384-398.
- CARÚ, A., y COVA, B. (2003): «Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept». *Marketing Theory*, n.º 3, pp. 267-286.
- CHEBAT, J. C., y MICHON, R. (2003): «Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending: a test of competitive causal theories». *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 529-539.
- CHEBAT, J. C., y MORRIN, M. (2007): «Colors and cultures exploring the effects of mall décor on consumer perceptions». *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 189-196.
- COWLEY, E. (2008): «Looking back at an experience through rose-colored glasses». *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 1046-1052.
- DE ROJAS, C., y CAMARERO, C. (2008): «Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: evidence from an interpretation center». *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 525-537.
- DENNIS, C., NEWMAN, A, MICHON, R, BRAKUS, J. J., y WRIGHT, L. T. (2010): «The mediating effects of perception and emotion: digital signage in mall atmospherics». *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, pp. 205-215.
- DU, J., FAN, X., y FENG, T. (2011): «Multiple emotional contagions in service encounters». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 449-466.
- FORNERINO, M., HERLME-GUIZON, A., y DE GAUDEMARIS, C. (2006): «Mesurer l'immersion dans une expérience de consommation: premiers développements». *Proceedings of the XXIIth Congress de l'AFM*, Nantes.
- GANESH, J., REYNOLDS, K. E., y LUCKETT, M. (2007): «Retail patronage behavior and shopper typologies: a replication and extension using multi-format, multi-method approach». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 (3), pp. 369-381.
- GENTILE, C., SPILLER, N., y NOCI, G. (2007): «How to sustain the customer

- experience: an overview of experience components that co-create value with the customer». *European Management Journal*, Vol. 25 (5), pp. 395.
- GILBOA, S., y VILNAI-YAVETZ, I. (2013): «Shop until you drop? An exploratory analysis of mal experiences». *European Journal of Marketing*, Vol. 47 (1/2), pp. 239-259.
- GREWAL, D., LEVY, M., y KUMAR, V. (2009): «Customer experience management in retailing: an organizing framework», *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), pp. 1-14.
- HART, C., FARRELL, A. M., STACHOW, G. REED, G., y CADOGAN, J. W. (2007): «Enjoyment to of the shopping experience: impact on customers' repatronage intentions and gender influence». *Service Industries Journal*, Vol. 27 (5), pp. 583-604.
- HAYTKO, D. L., y BAKER, J. (2004): «It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences». *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 67-83.
- HELKKULA, A., KELLEHER, C., y PIHLSTRÖM, M. (2012): «Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers». *Journal of Service Research*, Vol. 15 (1), pp. 59-75.
- HOLBROOK, M. B. (2005): «Customer value and auto-ethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection», *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 45-61.
- HOLBROOK, M. B. (2006): «Consumption experience, customer value and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay», *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 714-725.
- Instituto nacional de estadística (INE): «Nota de prensa sobre los Índices de Comercio al por Menor (ICM) relativa al período febrero de 2011-febrero de 2013». www.ine.es (consultado en fecha 8 de abril de 2013).
- HOLBROOK, M. N., y HIRSCHMANN, E. C. (1982): «The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun». *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 132-140.
- KOTZÉ, T., NORTH, E., STOLS, M., y VENTER, L. (2012): «Gender differences in sources of shopping enjoyment». *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 36, pp. 416-424.
- LEMKE, P., CLARK, M., y WILSON, H. (2011): «Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 846-869.
- LOTZ, S. L., EASTLICK, A., MISHRA, A., y SHIM, S. (2010): «Understanding patrons' participation in activities at entertainment malls: a study in flow». *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 (6), pp. 402-422.

- LUONG, A. (2005): «Affective service display and customer mood». *Journal of Service Research*, Vol. 8 (2), pp. 117-130.
- MACHLEIT, K. A., y EROGLU, S. A. (2000): «Describing and measuring emotional response to shopping experience». *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 101-111.
- MARY, M., y POGGESI, S. (2013): «Servicescape cues and customer behavior: a systematic literature review and research agenda». *The Service Industries Journal*, Vol. 33, n.º 2, pp. 171-199.
- MACDONALD, E. K., WILSON, H. N., MARTÍNEZ, V., y TOOSI, A. (2009): «Assessing the value-in-use of integrated product-service offerings: a repertory grid approach». *Frontiers in Service Conference*, Hawaii, October.
- MATHWICK, C., MALHOTRA, N., y RIGDON, E. (2001): «Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment». *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 39-56.
- MEYER, C., y SCHWAGER, A. (2007): «Understanding customer experience». *Harvard Business Review*, February, pp. 117-126.
- OTNES, C. C., ILHAN, B. E., y KULKARNI, A. (2012): «The language of marketplace rituals: implications for customer experience management». *Journal of Retailing*, Vol. 88 (3), pp. 367-383.
- PAN, Y., y SIEMENS, J. C. (2011): «The differential effects of retail density: an investigation of goods versus service settings». *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 105-112.
- PAYNE, A. F., STORBACKA, K., y FROW, P. (2008): «Managing the co-creation of value». *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.º 36, pp. 83-96.
- PRAHALAD, C. K., y RAMASWAMY, V. (2004): «Co-creating value with customers: the future of competition». *Harvard Business School Press*, Boston.
- PRITCHARD, M. P., FUNK, D. D., y ALEXANDRIS, K. (2009): «Barriers to repeat patronage: the impact of the spectator constraints». *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (1/2), pp. 169-187.
- PUCCINELLI, N. M., DESHPANDE, R., y ISEN, A. I. (2007): «Should I stay or should I go? Mood congruity, self-monitoring and retail context preference». *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 640-648.
- PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R. C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P., y STEWART, D. (2009): «Customer experience management in retailing: understanding the buying process». *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), pp. 15-30.
- RAJAGOPAL (2010): «Coexistence and conflicts between shopping malls and street markets in growing cities:

- analysis of shoppers' behavior». *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9 (4), pp. 277-301.
- REIMERS, V., y CLULOW, V. (2009): «Retail centres: it's time to make them convenient». *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 (7), pp. 541-562.
- SIMONA, D., DIAS, J., y CASTRO, J. (2011): «The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra». *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39 (6), pp. 456-475.
- SIT, J., MERRILEES, B., y BRICH, D. (2003): «Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments». *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31 (2), pp. 80-94.
- TELLEGEN, A. (1985): «Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report», en *Anxiety and the Anxiety Disorders*, A.H. Tuma y J.D. Maser, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 681-706.
- TELLER, C., REUTTERER, T., y SCHNEIDLITZ, P. (2008): «Hedonic and utilitarian shopper types in evolved and created retail agglomerations». *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18 (3), pp. 283-309.
- VACCARO, V., YUCETEPE, V., TORRES-BAUMGARTEN, G., y MYUNG-SOO, L. (2009): «The impact of atmospheric scent and music-retail consistency on consumers in a retail or service environment». *Journal of International Business & Economics*, Vol. 9 (4), pp. 185-196.
- VRECHOPOULUS, A.P., O'KEEFE, R.M., DOUKIDIS, G.I., y SIOMKOS, G.J. (2004): «Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail». *Journal of Retailing*, 80 (1), pp. 13-22.
- VAN ROMPUY, T.J.L., KROOSHOOPE, J., VERHOEVEN, J.W.M., y PRUYN, A.T.H. (2012): «With or without you: interactive effects of retail density and need for affiliation on shopping pleasure and spending». *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1126-1131.
- VARGO, S.L., y LUSCH, R.F. (2004): «Evolving to a new dominant logic of marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASUNAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., y SCHLESINGER, L.A. (2009): «Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies», *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), pp. 31-41.
- VOSS, C., ROTH, A.V., y CHASE, R.B. (2008): «Experience, service operations strategy and services as destinations: foundations and exploratory investigation». *Production and Operations Management*, Vol. 17, pp. 247-266.

- WAKEFIELD, K. L., y BAKER, J. (1998): «Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response». *Journal of Retailing*, Vol. 74 (4), pp. 515-539.
- YIU, C. Y., y XU, S. Y. S. (2012): «A tenant-mix model for shopping malls». *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3), pp. 524-541.
- ZEITHAML, V. (1988): «Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence». *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22.

Perfil motivacional del comprador de marca de distribuidor: ¿difere con el posicionamiento del distribuidor y sus marcas?

MERCEDES MARTOS-PARTAL

ÓSCAR GONZÁLEZ-BENITO

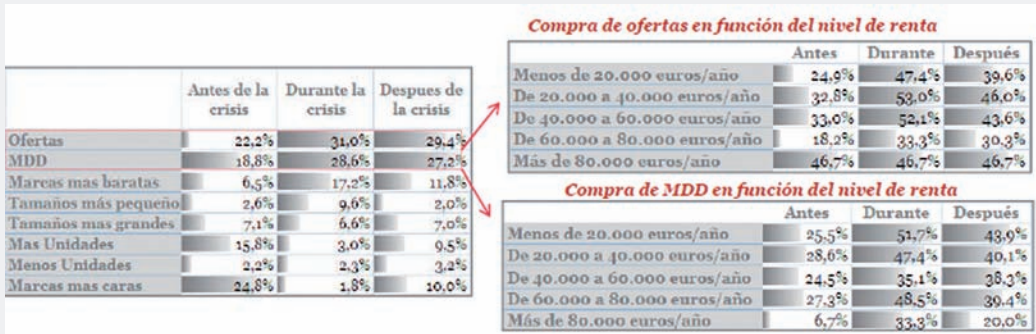
Universidad de Salamanca

Resumen: Aunque la caracterización del comprador de marca de distribuidor ha sido un tema pionero, el extraordinario crecimiento de sus ventas, así como la evolución de las estrategias de los distribuidores en los últimos años, posiblemente han afectado el perfil del comprador de este tipo de marcas. Por este motivo, este capítulo revisa esta cuestión de investigación y propone tres objetivos principales. Primero, caracterizar al comprador de marca de distribuidor considerando las motivaciones y beneficios buscados por el consumidor en la compra de estas marcas. Segundo, y en base a la teoría de la congruencia, analizar el papel moderador del posicionamiento en precio del distribuidor en la caracterización del comprador. Tercero, analizar si las motivaciones y beneficios buscados difieren entre consumidores de cada tipo de marca de distribuidor dentro de un distribuidor.

Palabras clave: marca de distribuidor, marcas genéricas, marcas estándar, marcas premium, beneficios buscados, perfil de comprador, posicionamiento en precio del distribuidor

Abstract: Despite store brand shopper profiling being one of the earliest research topics related to store brands. The extraordinary growth of store brand sales and their markedly increasing heterogeneity makes it necessary to return to this theme and explore it in more depth. This chapter has three main aims. First, to characterize store brand shoppers in terms of motivation and benefits sought. Second, to analyze on the basis of congruence theory the moderating role of a retailer's price

FIGURA I
Marcas de distribuidor y ciclo económico



Fuente: PWC, 2011

positioning on store brand shopper characterizations. Third, to study the moderating role of store brand's positioning on benefits sought by store brand shoppers. *Keywords:* store brands, generic, standard and premium store brands, benefits sought, shopper profile, retailer's price positioning.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las marcas de distribuidor representa una de las tendencias más notables en el mercado minorista en las últimas décadas. En la actualidad las marcas de distribuidor están presentes en la mayoría de los hogares. Situación que se ha acentuado a lo largo de la crisis, durante la misma ha habido un aumento en la compra de las marcas de distribuidor (MDD) en la categoría de alimentación y bebidas. Dicha situación se mantendrá después de la crisis, conforme muestra la Figura 1. Así mismo, la presencia de las marcas de distribuidor se está extendiendo hacia otras categorías no alimentarias como droguería y perfumería. El fenómeno de las marcas de distribuidor es un fenómeno que ha llegado para quedarse y que según las evidencias aportadas por varios estudios seguirá presente una vez superada la actual crisis económica.

Dada la importancia actual y futura de las marcas de distribuidor en el sector minorista, identificar y caracterizar al comprador de marcas de distribuidor es un tema relevante. El perfil del comprador de marca de distribuidor es un tema que ha atraído durante más de cuatro décadas a la investigación académica. Si bien la mayoría de los estudios se han centrado en criterios socio-económicos y demográ-

ficos, siendo escasas las investigaciones que han profundizado en el conocimiento de las motivaciones que subyacen en la compra de dichas marcas.

En sus orígenes, la principal motivación para la compra de la marca de distribuidor era el precio, debido al posicionamiento de estas marcas como alternativas baratas frente a las marcas de fabricante. Sin embargo, en la actualidad, el posicionamiento de las marcas de distribuidor ha evolucionado y ha dado lugar a una variada oferta en el continuo calidad-precio. Por tanto, el fenómeno de la marca de distribuidor es ahora muy heterogéneo, y la respuesta de los consumidores depende de las particularidades que caracterizan a cada marca concreta. Es decir, las motivaciones y beneficios buscados por el comprador de marca de distribuidor deberían diferir conforme al posicionamiento de la marca de distribuidor. Las marcas de distribuidor forman parte de la imagen del minorista. Los distribuidores tienden a comercializar marcas propias que son coherentes con su posicionamiento estratégico. De tal forma que el perfil del comprador de marca de distribuidor diferirá también conforme al posicionamiento del minorista.

Por otro lado, con la creciente popularidad de las marcas de distribuidor, muchos minoristas manejan una cartera de marcas propias que incorpora múltiples propuestas de valor con una oferta de varios escalones, diseñada para atender una demanda diferenciada en términos de calidad y precio de distintos consumidores. Esta estrategia es común entre los minoristas Europeos y ha cruzado el Atlántico, puesto que tener una cartera de marcas propias permite al distribuidor penetrar en distintos segmentos de consumidores de manera simultánea. La tendencia más reciente en el mercado minorista es la oferta de una marca de distribuidor premium junto con las marcas genéricas y estándar, que son los tipos de marcas de distribuidor más comunes y dominantes en el mercado. Las marcas genéricas buscan proporcionar al consumidor la alternativa de menor precio dentro de la categoría. Las marcas estándar son las marcas de distribuidor tradicionales posicionadas como una alternativa equilibrada en términos de calidad y precio mientras que las marcas de distribuidor premium deben ofrecer alta calidad y representar productos únicos que tienen un precio similar o superior a las marcas nacionales.

Dada la oferta actual de marcas de distribuidor, es evidente que estas marcas no pueden ser analizadas de manera agregada. Cada tipo de marca atiende a un segmento de consumidores distintos y, por lo tanto, su adquisición deberá ser motivada por aspectos distintos. La caracterización motivacional de comprador de marcas de distribuidor a través de los distintos posicionamientos en precio-calidad ha recibido poca atención en la literatura, especialmente cuando se habla del nivel más alto de calidad (marcas premium).

En este capítulo se aborda el tema del perfil del comprador de marcas de distribuidor analizando sus motivaciones y beneficios buscados y el papel moderador del posicionamiento en precio del distribuidor en el perfil del comprador de marca de distribuidor. Asimismo también se estudia el papel de la cartera de marcas de distribuidor y como el posicionamiento de la marca de distribuidor modera el perfil del consumidor.

2. BENEFICIO BUSCADO POR COMPRADOR DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR

La caracterización del comprador de marcas de distribuidor ha sido una de las líneas de investigación pioneras en relación a este fenómeno. Principalmente, se han estudiado las características demográficas y socio-económicas del comprador. Sin embargo y a pesar de la importancia de la caracterización por beneficios buscados, debido a que la verdadera razón de consumo de un determinado producto son los beneficios que ofrece (Haley, 1968), existe escasa generalización empírica sobre los beneficios que busca el comprador de marcas de distribuidor. Además, a veces los resultados o son pocos concluyentes o han sido escasamente investigados. A continuación pasamos a analizar algunos de los beneficios buscados que pueden ayudar a identificar al consumidor de marcas de distribuidor.

Sensibilidad al precio: Algunos consumidores se enfocan casi exclusivamente en pagar precios bajos, ignorando otros atributos del producto, siendo el precio del producto un factor decisivo en la compra de un producto. El precio bajo es un factor diferenciador entre marcas de distribuidor y marcas de fabricantes en la mente del consumidor y resulta ser un determinante muy importante para la elección de este tipo de marcas. Por otro lado, son las categorías de producto que suscitan una mayor sensibilidad al precio por parte de los consumidores las que muestran una penetración mayor de las marcas de distribuidor. Los consumidores que no quieren o no pueden pagar un precio más alto por las marcas nacionales, van a comprar las marcas de distribuidores. La literatura académica previa ha evidenciado repetidamente la relación entre la compra de marcas de distribuidor y la sensibilidad al precio de los consumidores.

Propensión a la promoción: Para los consumidores con una actitud favorable hacia las marcas de distribuidor, la utilidad de la compra va más allá de pagar precios bajos *per se*, está relacionada con la realización de transacciones favorables a través de las promociones. La literatura previa demuestra la existencia de una relación positiva entre la actitud hacia la marca de distribuidor y la propensión a la promoción. Sin embargo, en términos de comportamiento, sugieren y demuestran una relación negativa entre la compra de las marcas de distribuidor y la compra de

productos en promoción. El argumento subyacente es que, con el avance de marcas de distribuidores, los fabricantes utilizan cada vez más la promoción para evitar la migración de los consumidores hacia dichas marcas y el consumidor propenso a las promociones se decanta por la compra de estos en lugar de por los productos de marca de distribuidor.

Sensibilidad a la calidad del servicio: La búsqueda de calidad es una motivación clave en la elección de marca. Con el objetivo de diferenciarse, crear lealtad y desarrollar una ventaja competitiva, los distribuidores pueden proporcionar excelentes servicios al consumidor. La calidad de los productos y servicios del establecimiento comercial es un componente muy importante de su imagen, y sirve como un indicativo del valor del distribuidor y, como consecuencia, del valor de sus marcas propias. Sin embargo, pocos estudios han tratado de caracterizar al comprador de marca de distribuidor en función de su sensibilidad a la calidad. Evidencias empíricas previas muestran una relación positiva entre imagen del establecimiento y actitud/compra de las marcas de distribuidor. Sin embargo, en el plano comportamental, se define al consumidor de marca de distribuidor como un consumidor no sensible a la calidad del servicio y existen evidencias que lo corroboran.

Diversión en la compra: Hay consumidores que consideran la compra no como un medio para un fin, sino como un fin en sí mismo y que consideran la compra como una actividad recreativa. En definitiva, son consumidores que se divierten comprando. Dado que las marcas propias forman parte de la experiencia total de compra en el establecimiento pueden ayudar a generar diversión en el acto de compra. La literatura previa sobre la compra de marcas de distribuidor y la diversión en la compra muestra evidencias mixtas. Existe evidencia a favor de que los consumidores que buscan diversión parecen comprar marcas nacionales en vez de marcas de distribuidor. Pero otros argumentos sugieren que la búsqueda de ganancias puede ser una de las mayores fuentes de diversión en la compra lo que afectaría positivamente la compra de marcas de distribuidor.

Propensión a la innovación: El grado de innovación del consumidor tiene que ver con su propensión a experimentar y comprar productos nuevos y diferentes. En este caso las evidencias previas no son concluyentes. Las marcas de distribuidor son un fenómeno más reciente, y por lo tanto más novedoso, por eso habría una relación positiva entre propensión a la innovación y la compra de marcas de distribuidores. Por otro lado, también se proponen argumentos que consideran que la propensión a la innovación puede alejar a los consumidores de dichas marcas, una vez que este comportamiento lleva a los consumidores a buscar constan-

temente alternativas a las marcas de distribuidores por considerar las marcas de fabricante como más novedosas.

Sensibilidad a la marca: El comprador sensible a la marca es aquél que sin hacer demasiadas comparaciones sobre la calidad y atributos de los productos, compra las marcas más caras y conocidas. En general, las marcas de fabricante se venden a precios superiores que las marcas de distribuidor y son marcas más conocidas. Los elevados gastos en publicidad de las marcas de fabricante, así como los controles de calidad de estos productos, conllevan una fuerte imagen de marca que apela a los consumidores sensibles a la marca. La escasa evidencia a este respecto avala que los hogares que tienen una actitud más positiva hacia las marcas de distribuidor, así como los hogares que muestran mayor presencia de estas marcas en sus cestas de la compra son consumidores menos orientados a los productos de marca.

El perfil motivacional del comprador de marcas de distribuidor ha sido abordado por Martos-Partal y González-Benito (2009). Dicho estudio se centra en la realidad española y realiza un análisis econométrico sobre las principales cadenas minoristas que operan en España a partir de datos de panel de consumidores y de un cuestionario sobre opiniones y actitudes suministrado a los mismos hogares del panel, ambas fuentes de información proceden de KantarWordlPanel.

En relación a los beneficios buscados en la compra por el panelista, dicho trabajo parte de una selección de los ítems incluidos en dicho cuestionario, selección basada en el marco teórico establecido en el trabajo. Los ítems se miden en una escala tipo likert de 5 puntos (1 - totalmente en desacuerdo, 5 - totalmente de acuerdo). Sobre esta selección de ítems se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax para identificar las dimensiones de beneficios buscados subyacentes. Como resultado del análisis factorial se obtuvieron seis factores consistentes con las motivaciones planteadas en el marco teórico. Dichos factores se interpretan como: 1) sensibilidad a precios; 2) propensión a la promoción; 3) sensibilidad a la calidad del servicio; 4) diversión en la compra; 5) propensión a la innovación; y 6) sensibilidad a la marca. En la Tabla 1 se detallan los ítems utilizados.

La Tabla 2 incluye un resumen de los resultados del estudio. Los resultados empíricos obtenidos indican que el comprador de marcas de distribuidor puede caracterizarse motivacionalmente como un consumidor más sensible a precios, y menos sensible a la calidad del servicio y a las marcas reconocidas. Además, podría caracterizarse por una mayor propensión a la innovación, aunque esta última asociación resulta menos evidente y debe asumirse con mayor cautela.

TABLA 1
Descripción de los ítems ligados a las variables de beneficios buscados

FACTORES	ITEM
Sensibilidad a precios	Siempre comparo precios entre diferentes marcas antes de elegir una Comparo precios para aprovecharme de ofertas especiales Busco los productos en oferta Visito diferentes tiendas para aprovechar los mejores precios
Propensión a la promoción	Me gusta participar en las promociones que se ofrecen en paquetes o etiquetas Uso los cupones de descuento cuando tengo oportunidad Me gusta participar en promociones que me regalen cantidad extra de producto o un producto diferente Me informo de las promociones a través de los folletos de los establecimientos
Sensibilidad a la calidad del servicio	No me importa pagar más por la calidad A la hora de hacer la compra, prefiero ir a una tienda bien organizada, aunque sea un poco más cara A la hora de hacer la compra, prefiero ir a una tienda más cuidada, aunque sea un poco más cara A la hora de hacer la compra, prefiero ir a una tienda que me atienda bien, aunque sea un poco más cara
Diversión en la compra	Me gusta hacer la compra Me gusta emplear el menor tiempo posible cuando hago la compra
Propensión a la innovación	En general soy de los primeros que compran productos nuevos cuando aparecen en el mercado Suelo ser de los primeros en probar marcas nuevas Me gusta probar nuevos productos Me gusta probar nuevas marcas Disfruto arriesgándome con la compra de nuevos productos
Sensibilidad a la marca	Me considero un consumidor fiel a las marcas Tiendo a comprar productos de marca Decido qué marcas comprar antes de salir a hacer la compra Para mí es importante que marca compro

3. PAPEL MODERADOR POSICIONAMIENTO EN PRECIO DEL DISTRIBUIDOR

El precio es un elemento clave en el posicionamiento del distribuidor, y dicha imagen de precio puede ser influenciada por atributos como el nivel medio de precio, la variación de precios a lo largo del tiempo, la frecuencia e intensidad de las promociones y el posicionamiento del distribuidor como EDLP (*Every Day Low Price*) o como HILO (*High-Low*). En particular, las marcas de distribuidor están tendiendo a utilizarse como una herramienta para el posicionamiento del distribuidor. La imagen del distribuidor actúa como un indicador de la calidad de la marca del distribuidor y las marcas de distribuidor afectan a la imagen del establecimiento y

TABLA 2
Resumen de resultados

RELACIÓN	RESULTADOS
Sensibilidad al precio →Cuota de gasto en MD	Relación positiva y significativa
Sensibilidad a la promoción →Cuota de gasto en MD	Relación no significativa
Sensibilidad a la calidad del servicio →Cuota de gasto en MD	Relación negativa y significativa
Diversión en la compra →Cuota de gasto en MD	Relación no significativa
Propensión a la innovación →Cuota de gasto en MD	Relación positiva y significativa
Sensibilidad a la marca →Cuota de gasto en MD	Relación negativa y significativa

Notas: MD (marcas de distribuidor)

permiten la diferenciación entre enseña. La teoría de la congruencia (Jacoby y Mazursky, 1984), mantiene que se produce inconsistencia o incongruencia cuando la fuente (el distribuidor) y el objeto (la marca propia del distribuidor) no son percibidas como igualmente asociadas, dicha incongruencia podría dañar la imagen del distribuidor. La congruencia entre el distribuidor y sus marcas propias también es habitual en lo que respecta al precio. De tal forma que un distribuidor con una elevada imagen podría verse dañado si se asocia con marcas de peor imagen.

Por otro lado, la evolución y creciente heterogeneidad de las marcas de distribuidor hace inapropiado hablar del perfil del comprador sin diferenciar las distintas estrategias competitivas seguidas por los distribuidores. En este contexto, y puesto que la evolución de las marcas de distribuidor también parece en gran medida motivada por la alineación de las marcas de distribuidor con la estrategia de posicionamiento del distribuidor, el perfil de comprador de marca de distribuidor también debería estar condicionado por el posicionamiento competitivo del propio distribuidor, en particular, el posicionamiento en precios.

El efecto moderador del posicionamiento en precio del distribuidor ha sido estudiado por González-Benito, Martos-Partal y Fustinoni Venturini (2012). El análisis empírico se centra en las doce principales cadenas de distribución minoristas que operan en el mercado español en 2008: Mercadona, Carrefour, Eroski, Alcampo, Dia, Hipercor, Caprabo, Lidl, Dinosol, Consum, Ahorramas y Miguel Alimentación.

En la Tabla 3 se incluye un resumen de los resultados obtenidos en dicho trabajo. Los resultados empíricos obtenidos muestran que en las cadenas menos orientadas al precio, la compra de marcas de distribuidor parece estar menos motivada por la búsqueda de precios ventajosos, y más por la calidad, reconocimiento y reputación de las mismas.

TABLA 3
Resumen de resultados

RELACIÓN	RESULTADOS
Sensibilidad al precio →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador negativo
Sensibilidad a la promoción →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador no significativo
Sensibilidad a la calidad del servicio →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador positivo
Diversión en la compra →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador no significativo
Propensión a la innovación →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador no significativo
Sensibilidad a la marca →Cuota de gasto en MD	Efecto moderador positivo

Notas: MD (marcas de distribuidor)

4. PAPEL MODERADOR POSICIONAMIENTO MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Las marcas de distribuidor fueron tradicionalmente percibidas como alternativas de calidad inferior con precios bajos, no obstante, esa percepción ha cambiado en los últimos años. Resultados recientes muestran que el efecto del precio en la calidad percibida ha disminuido y a pesar de que las marcas de distribuidor son vendidas a precios inferiores, cada vez más estas marcas son vistas como marcas con nivel de calidad que puede ser comparable a las marcas nacionales. Las marcas de distribuidor han evolucionado de manera positiva en términos de la calidad percibida, evolución que ha sido puesta de manifiesto tanto por expertos como por consumidores.

La oferta de marcas de distribuidor ha evolucionado hasta tal nivel que los minoristas no comercializan solamente una marca, sino una cartera de marcas a fin de atender, simultáneamente, a distintos segmentos de mercado con marcas de distribuidor con diferentes posicionamientos en calidad y precio. Una de las estrategias más comunes adoptadas por los minoristas en su cartera de marca es la estrategia de tres escalones. Esta estrategia de marcas de distribuidor en tres niveles sigue una aproximación de «bueno, mejor, lo mejor»: se incluye una línea de marcas económicas y otra premium adicionalmente a la marca estándar tradicional propia del distribuidor que lleva tiempo en el mercado (Kumar y Steenkamp, 2007).

En concreto, las marcas estándar son las marcas tradicionales posicionadas como una alternativa equilibrada en términos de calidad y precio. Normalmente siguen una estrategia de imitación de las marcas nacionales, ofreciendo calidad similar, pero a un precio más bajo. Estas marcas son las más rápidas en lanzar las versiones copiadas porque tienen una mayor probabilidad de imitar y necesitan menos tiempo para llegar al mercado. Las marcas genéricas, a su vez, enfatizan el uso básico del producto, posicionándose como la alternativa más barata debido a

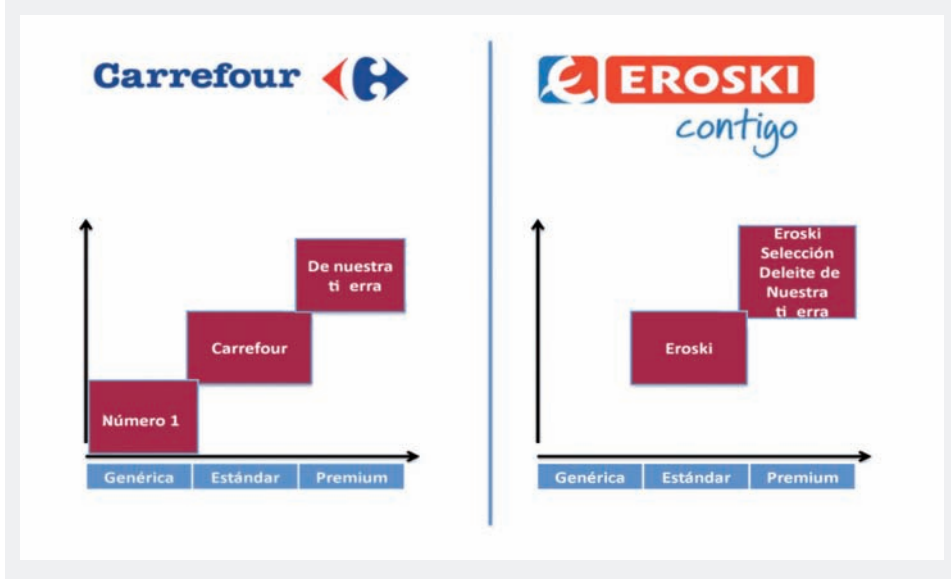
sus actividades promocionales limitadas, envases más sencillos y economías en los ingredientes más caros. Estas marcas son especialmente usadas en las guerras de precios puesto que enfatizan y destacan la sensibilidad al precio. El cambio más importante de las marcas de distribuidores, ha sido las marcas posicionadas como las mejores del mercado. Minoristas Europeos y Norte americanos están introduciendo marcas propias cuya calidad es comparable e incluso excede a la de los de productos de marcas conocidas, aún cuando a veces se comercializan con un precio ligeramente más bajo. Las marcas premium se posicionan en el nivel más alto del mercado con una calidad igual a las marcas nacionales de calidad premium. Uno de los objetivos de los distribuidores al usar marcas premium es diferenciarse de sus competidores y mejorar su imagen. En resumen, los posicionamientos de marcas de distribuidor en el continuo calidad-precio son: las marcas genéricas, seguidas por las marcas estándar y las marcas premium como las marcas con el nivel más alto en la cartera de marcas del distribuidor.

El efecto moderador del posicionamiento de la marca de distribuidor en el perfil motivacional del comprador de marca de distribuidor ha sido estudiado por Martos-Partal, González-Benito y Fustinoni Venturini (2012). Dicho trabajo se centra en dos cadenas de distribución minorista que operan en el mercado español: Carrefour y Eroski. Ambas cadenas están posicionadas en servicio frente a la apuesta en precio de los establecimientos de descuento. En el año 2008, periodo investigado en dicho trabajo, en la cartera de marcas propias de Carrefour destacaban las marcas «Número 1», «Carrefour» y «De nuestra tierra» (en la actualidad Carrefour Discount, Carrefour y Carrefour Selección, respectivamente), que se corresponden respectivamente a los posicionamientos genérico, estándar y premium tal y como se señala en la Figura 2. En la cartera de marcas propias de Eroski también estaban tres marcas propias, «Eroski», «Eroski Selección» y «Eroski Deleitte de nuestra tierra» (en la actualidad estas dos últimas marcas se comercializan respectivamente como Eroski SeleQtia y Eroski Natur Selección). Esas tres marcas se corresponden con los posicionamientos estándar (Eroski) y premium (Eroski Selección y Eroski Deleitte de nuestra tierra).

Los resultados empíricos de dicho trabajo indican claras diferencias entre el perfil de comprador de las marcas de distribuidor genérica, estándar y premium. La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos en dicho trabajo. El posicionamiento de las marcas de distribuidor modera la caracterización motivacional de los compradores de dichas marcas. Cuando el posicionamiento de una marca prioriza la calidad en lugar del precio (marcas premium), atrae a consumidores de marcas de distribuidor más preocupados por la calidad del servicio y menos preocupados con

FIGURA 2

Posicionamiento de la cartera de marcas de distribuidor de Eroski y Carrefour



el precio. Contrariamente, cuando el posicionamiento de la marca prioriza el precio (marcas genéricas), atrae a consumidores que son más sensibles al precio, pero no a la calidad del servicio.

5. CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados en la línea de investigación que se ha descrito en este capítulo proponen una serie de conclusiones que a continuación se detallan:

- La utilidad de los beneficios buscados frente a las características sociodemográficas a la hora de caracterizar al comprador de marcas de distribuidor, son las motivaciones de los consumidores las que en mayor medida determinan la compra de marcas de distribuidor. Dichas marcas tienen una mayor presencia en las cestas de la compra de los hogares con una mayor sensibilidad al precio, una menor sensibilidad a la calidad de los servicios y una menor sensibilidad a las marcas reconocidas.
- La evolución y creciente heterogeneidad de las marcas de distribuidor parece en gran medida motivada por la alineación de las marcas de distribuidor con la estrategia de posicionamiento del distribuidor, por tanto, el perfil de comprador de marca de distribuidor también debería estar condiciona-

TABLA 4
Resumen de resultados

BENEFICIOS BUSCADOS	RESULTADOS
Sensibilidad a precios	Efecto moderador significativo, positivo para genérica y estándar y negativo para premium
Propensión a la promoción	Efecto moderador no significativo
Sensibilidad a la calidad del servicio	Efecto moderador significativo, negativo para genérica y estándar y positivo para premium
Diversión en la compra	Efecto moderador no significativo
Propensión a la innovación	Efecto moderador no significativo
Sensibilidad a la marca	Efecto moderador no significativo

do por el posicionamiento competitivo del propio distribuidor, en particular, el posicionamiento en precios. De tal forma que en las cadenas menos orientadas al precio, la compra de marcas de distribuidor parece estar menos motivada por la búsqueda de precios ventajosos, y más por la calidad, reconocimiento y reputación de las mismas.

- El posicionamiento de las marcas de distribuidor en genérica, estándar y premium modera los beneficios buscados por los compradores de dichas marcas de manera que cada marca atrae un segmento de consumidor distinto. En este sentido cuando el posicionamiento de una marca prioriza la calidad en lugar del precio (marcas premium), atrae a consumidores de marcas de distribuidor más preocupados por la calidad del servicio y menos preocupados con el precio. Contrariamente, cuando el posicionamiento de la marca prioriza el precio (marcas genéricas), atrae a consumidores que son más sensibles al precio, pero no a la calidad del servicio.

Los resultados obtenidos conducen a una serie de interpretaciones e implicaciones para los distintos agentes implicados en el sector de la distribución. En su estrategia de marcas de distribuidor, las cadenas deben estar atentas al perfil del comprador de este tipo de marcas. A pesar de la evolución en la estrategia de marcas de distribuidor, se sigue manteniendo como una de las principales motivaciones de compra la mayor sensibilidad al precio, la menor sensibilidad al servicio y a la reputación de marca de los compradores de este tipo de productos. El esfuerzo de muchos distribuidores en los últimos años ha estado orientado a mejorar la percepción de sus marcas de distribuidor. Como consecuencia, los diferenciales de precios entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante se han venido reduciendo. Sin embargo, los resultados encontrados parecen indicar que todavía

queda camino por recorrer y que la venta de marca de distribuidor todavía depende en gran medida del atractivo de sus precios.

Las conclusiones alcanzadas también parecen indicar que los esfuerzos de los distribuidores más orientados al servicio y a la calidad están en el buen camino. Parece que estos distribuidores menos orientados al precio están venciendo la arraigada percepción de las marcas de distribuidor como marcas centradas exclusivamente en ofrecer precios bajos en detrimento de su calidad. El atractivo de sus marcas de distribuidor ya reside menos en un precio ventajoso y más en su capacidad para satisfacer los clientes más exigentes. Esto implica que, las marcas de distribuidor no sólo constituyen una herramienta para la competencia en precios sino que también pueden constituir una herramienta para forjar la imagen del minorista e incluso diferenciarse del resto. No obstante, debe apuntarse que la utilización de la marca de distribuidor como elemento diferenciador no solamente requiere apostar por la imagen, sino que también debe vencer otras barreras. Por ejemplo, la tendencia de los consumidores a generalizar sus experiencias con las marcas de distribuidor a través de las distintas cadenas.

Las marcas de distribuidor claramente no son todas iguales y cada tipo de marca atrae a un segmento de consumidor distinto. Los distribuidores pueden gestionar una cartera de marcas propias en que las marcas no compitan entre sí y debe tener muy en cuenta los segmentos de consumo a los que atiende el distribuidor. El posicionamiento de las marcas de distribuidor en el continuo calidad-precio elegido por los distribuidores ha sido bien realizado y asimilado por los consumidores. Los esfuerzos en los últimos años de muchos distribuidores en mejorar la percepción de sus marcas propias a través del desarrollo de marcas de alta calidad-alto precio parecen haber valido la pena. Los distribuidores deben mantenerlo, dado que son las marcas posicionadas en calidad las que ofrecen mayores posibilidades de diferenciación y que en mayor medida contribuyen a generar lealtad. Por otro lado, las marcas genéricas pueden y deben seguir usándose en la guerra de precio con los establecimientos de descuentos, dado que atraen al segmento de consumidores orientado a precio. Los demás beneficios buscados analizados en este estudio, tales como propensión a la promoción, diversión en la compra y sensibilidad a marca, muestran poca o ninguna diferenciación entre los tipos de marcas de distribuidores. Para los distribuidores, eso constituye una oportunidad de posicionamiento que debe ser explorada a fin de diferenciarse tanto de las marcas de fabricantes como de marcas de otros distribuidores, y aún queda mucho por hacer en este campo. Aunque también es algo que requiere grandes inversiones en marketing para separar claramente los tipos de marcas en relación a los rasgos motivacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- GÓNZALEZ-BENITO, O., MARTOS-PARTAL, M., y FUSTINONI VENTURINI, M. (2012), «Motivational profiling of store brand shoppers: Moderating role of retailers' price positioning», *Documento de Trabajo, Universidad de Salamanca*.
- HALEY, Russel I. (1968), «Benefit segmentation: a decision-oriented research tool», *Marketing Management*, 32 (3), 30-35.
- JACOBY, J., y MAZURSKY, D. (1984), «Linking brand and retailer images – do the potential risks outweigh the potential benefits?», *Journal of Retailing*, 60 (2), 105-22.
- KUMAR, N., y STEENKAMP, J-B. E. M (2007), *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*, Harvard Business School Press.
- MARTOS-PARTAL, M., GONZÁLEZ-BENITO, O., y FUSTINONI VENTURINI, M. (2012), «Motivational profiling of store brand shoppers: Differences across quality tiers», *Documento de Trabajo, Universidad de Salamanca*.
- MARTOS-PARTAL, M., y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2009), «¿Qué busca el comprador de marcas de distribuidor? Caracterización del comprador de marca de distribuidor por beneficios buscados», *Universia Business Review*, 24, 76-95.
- PWC, Price WaterHouse Coopers (2011), «Evolución o revolución. ¿Un nuevo consumidor o una nueva forma de consumir?». Disponible en www.pwc.es (Acceso el 19 Abril 2012).

El papel de las TIC en la creación de beneficios en la cadena de valor de la distribución¹

JAVIER OUBIÑA BARBOLLA
NIEVES VILLASEÑOR ROMÁN
MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN
Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: En este trabajo se analizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el contexto de las relaciones en el canal de distribución. Concretamente, se plantea un modelo teórico que investiga la relación directa entre el uso de las TIC y la colaboración de los miembros del canal en términos de intercambio de información, que a su vez influye positivamente sobre los beneficios relacionales que éstos perciben. Los resultados revelan que para conseguir un incremento en la confianza, compromiso y satisfacción en el canal de distribución, así como una mayor percepción de justicia entre sus miembros, las TIC deben incentivar el incremento de información compartida de calidad entre los agentes del canal.

Palabras clave: TIC, justicia percibida, calidad de la relación, colaboración en la información compartida, beneficios relacionales, canal de distribución

Abstract: The aim of this paper is to analyze the role of Information Technology (IT) within distribution channel relationships. Concretely, we propose a research model that investigates the influence of IT usage on information cooperation between the agents of the distribution channel, which, at the same time, has a positive effect on their perceived relational benefits. The results show that, in order to obtain an increase of trust, commitment, satisfaction in the distribution channel and a major perceived justice between its members, IT must stimulate the quality of information cooperation between the agents of the channel.

¹ Trabajo financiado por el Proyecto del Plan Nacional de I+D+I ECO2012-31517.

Keywords: IT, perceived justice, relationship quality, information cooperation, relational benefits, distribution channel

1. INTRODUCCIÓN

Las TIC engloban cualquier tipo de tecnología empleada para el intercambio de información y uno de los ámbitos económicos de aplicación fundamentales es el de los canales de distribución (Ryseel, Ritter y Gemünden, 2004). Las TIC se han ido incorporando a la gestión de la cadena de suministro en la relación entre los agentes para la realización de distintas tareas o funciones tales como la gestión de los pedidos, su recepción, la gestión de inventarios, la gestión del transporte de mercancías, las ventas en la tienda o los servicios al consumidor final (Williamson, Harrison, y Jordan, 2004), si bien cabe destacar que la utilización de Internet para la gestión de los negocios B-B («Business to Business» o entre empresas) es una de las TIC que ha tenido un mayor impacto positivo sobre la eficacia y eficiencia empresarial.

La teoría de recursos y capacidades y el marketing de relaciones constituyen marcos teóricos complementarios para entender los beneficios aportados por las TIC en las relaciones empresariales generadas en los diferentes sectores industriales. Las empresas disponen de una serie de recursos tangibles, intangibles y capacidades, entre ellos las TIC, que actúan como fuentes de ventajas competitivas y aportan beneficios relacionales a las empresas, y por ende, beneficios empresariales (Campo, Rubio y Yagüe, 2010).

A lo largo del tiempo las relaciones entre los agentes que participan en la cadena de valor han estado teñidas de conflictos y de luchas de poder. Mientras en el pasado han sido los fabricantes y proveedores en general los que han dominado la relación, en el momento actual está siendo objeto de preocupación social el creciente poder de negociación de la distribución minorista sobre los operadores del resto de la cadena. Este hecho está motivado principalmente por la tendencia hacia una elevada concentración empresarial en el escalón minorista del canal, los procesos de integración vertical en el mismo tales como el creciente peso que están adquiriendo las centrales de compras.

En cualquier caso, es importante diferenciar el poder detentado por los distribuidores del poder realmente ejercido por éstos, en la medida en que no siempre la capacidad de influencia se manifiesta en acciones concretas de presión en la negociación. El impacto a medio y largo plazo del mayor poder de negociación de los distribuidores depende en gran medida de la forma en que éstos lo ejerzan. Cuanto más generalizada y más extendida esté la utilización por parte de los agentes de

prácticas que vulneren los principios de equidad, de igualdad y de necesidad, sobre los que se sustenta la percepción de justicia distributiva en las relaciones interorganizacionales, mayor será la probabilidad de consecuencias perjudiciales para la competencia, para el bienestar de los consumidores y para el proceso relacional de los propios agentes que intervienen en el canal (Kashyap, Manolis y Brahear, 2008).

En este contexto, el objetivo general de este trabajo consiste en establecer el efecto que el uso de las TIC ejerce sobre la colaboración entre los agentes del canal de distribución en lo que respecta a los intercambios de información en el ámbito concreto del sector de los electrodomésticos. A su vez, se analiza cómo las características de la información compartida, así como el grado y tipo de colaboración en el intercambio de información entre los agentes incrementa la percepción de beneficios relacionales entre dichos agentes mitigando las consecuencias negativas de las relaciones verticales asimétricas y mejorando las consecuencias positivas de la cooperación.

Para alcanzar este objetivo general, el presente trabajo propone tres objetivos concretos: 1) Elaborar una escala que mida el concepto global de colaboración en el intercambio de información entre los agentes del canal; 2) Elaborar una escala que mida el concepto global de calidad de la relación; y 3) Establecer y contrastar las relaciones existentes entre el uso de las TIC, la colaboración en el intercambio de información y los beneficios relacionales, con especial referencia a la justicia distributiva percibida entre los agentes del canal y la calidad percibida de la relación.

Para cumplir con los objetivos de la investigación el trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura de los conceptos objeto de estudio a partir de la cual se formulan una serie de hipótesis y en segundo lugar se exponen los resultados del estudio, finalizando con las principales conclusiones y futuras líneas de trabajo.

2. BENEFICIOS RELACIONALES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y SUS ANTECEDENTES: EL PAPEL DE LAS TIC

Las TIC inciden directamente sobre el procedimiento de implantación y gestión de los flujos de comunicación entre las organizaciones del canal, mejorando el proceso relacional entre ellas (Campo *et al.*, 2010). Los beneficios que aportan se deben a que las TIC salvan las barreras espaciales y temporales existentes entre los agentes que integran el canal de distribución y facilitan un entorno de coordinación interorganizacional basado en el intercambio de datos en tiempo real (Finnegan y Longaigh, 2002). Esta comunicación efectiva entre los agentes del canal

mejora sus percepciones sobre la justicia y la calidad de la relación, esto es, sobre los beneficios relacionales percibidos (Aggarwal-Gupta y Kumar, 2010).

En el presente trabajo, los beneficios relacionales se refieren a los aspectos vinculados con la calidad de la relación y la justicia distributiva. La calidad de la relación se define como el grado de idoneidad de una relación para cumplir con las necesidades del cliente asociado a la misma (Hennig-Thurau, 2000). La investigación previa sobre la calidad de las relaciones ha considerado que el concepto estaba integrado por diferentes dimensiones que varían según el contexto de análisis. En el ámbito de los productos tangibles se encuentran trabajos que incluyen la satisfacción y la confianza (Lagacé, Dahlstrom y Gassenheimer, 1991); la confianza, el compromiso, el conflicto, la expectativa de la continuidad y la voluntad de invertir (Kumar, Sheer y Steenkamp, 1995); la confianza, el compromiso, la satisfacción, el oportunismo, la orientación al cliente, y el perfil ético (Dorsch, Swanson, y Kelley, 1998); el vínculo auto-conectivo, la satisfacción, el compromiso, la confianza y la intimidación (Kim, Lee y Lee, 2005). En el ámbito de los servicios se encuentran trabajos que incluyen dos dimensiones: la satisfacción y la confianza (Crosby, Evans y Crowles, 1990; Wray *et al.*, 1994; Shamdasani y Balakrishnan, 2000), tres dimensiones: la calidad del servicio, el compromiso y la participación (Moorman, Zaltman, y Deshpande, 1992); la calidad de servicio, la confianza y el compromiso afectivo (Hennig-Thurau, Langer y Hansen, 2001); la confianza, el compromiso y la satisfacción (Anderson y Narus 1990, Morgan y Hunt 1994, Hennig-Thurau y Klee 1997, Dorsch *et al.* 1998, Smith 1998, Hennig-Thurau, 2000, Sánchez-Franco y Rondán-Cataluña, 2010), y hasta cuatro dimensiones o más, como la confianza, el compromiso, la satisfacción y el conflicto afectivo (Roberts, Varki, y Brodie, 2003).

En síntesis, las dimensiones de la calidad de la relación que se han considerado con más frecuencia tanto en el ámbito de los productos como de los servicios son la satisfacción, la confianza y el compromiso, las cuales utilizaremos en el presente trabajo.

En este trabajo la satisfacción se enmarca bajo la orientación de la «Teoría de la Satisfacción» y se basa en el concepto de utilidad percibida por el miembro del canal, el cual compara los beneficios recibidos en relación al sacrificio soportado (costes monetarios y no monetarios). Es decir, el miembro del canal no tiene en consideración la comparación de sus percepciones con respecto a sus expectativas sino que la satisfacción del agente se refiere a la evaluación global positiva de su experiencia con el otro miembro del canal a través de un tipo de comparativa más bien de coste-beneficio relacional (Churchill y Surprenant, 1982; Geys-

kens, Steenkamp y Kumar, 1999; Cronin, Brady y Hult, 2000; Rust y Oliver, 2000; Campo y Yagüe, 2007; Sánchez-Franco y Rondán-Cataluña, 2010).

En cuanto a la confianza, ésta se define como la creencia en la fiabilidad (competencia técnica) y en la intencionalidad (honestidad y benevolencia) del miembro del canal. Incluye aspectos cognitivos y afectivos. (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; McAllister 1995, Delgado, Munuera y Yagüe, 2003). Por último, el compromiso hace referencia al deseo permanente del miembro del canal de mantener una relación valiosa a medio y largo plazo (Morgan y Hunt, 1994). En el compromiso se han identificado tres aspectos, afectivo, calculativo o de continuidad y normativo (Zins, 2001), siendo el afectivo el que ha resultado más eficaz para crear y desarrollar relaciones beneficiosas (Bloemer y Odekerken-Schröder, 2007) en algunos contextos de servicios concretos.

Respecto a la medición de la calidad de la relación, existe un acuerdo creciente en el sentido de concebirla como un constructo de orden superior que contiene o se refleja en varias dimensiones distintas relacionadas (Dorsch *et al.* 1998). Sin embargo, pocos trabajos han desarrollado una medida de orden superior (Roberts *et al.*, 2001). Por ello, nos planteamos medir lo más adecuadamente posible todos los aspectos de este concepto, indicando si resulta más apropiada una escala reflectiva de primer orden o una de segundo orden.

Respecto a la justicia, ésta es una condición por la cual las normas de derecho se cumplen (Lind, Tyler y Huo, 1988). La justicia percibida es importante para las personas y las organizaciones porque actúa como una regla heurística para evaluar la legitimidad de una relación de intercambio. Se trata de un concepto multidimensional que integra la justicia distributiva (resultados consistentes con normas de asignación de recursos), de procedimiento (justicia en los procesos que guían la toma de decisiones) y de interacción (justicia en el trato interpersonal recibido) (Aggarwal-Gupta y Kumar, 2010). Los trabajos sobre la justicia percibida se han desarrollado más ampliamente en el contexto intra-organizacional que inter-organizacional. De hecho, las investigaciones sobre las relaciones inter-organizacionales en los canales de distribución son muy limitadas y han concluido que las partes más débiles están preocupadas por la justicia en su relación con las partes más fuertes.

La percepción de niveles satisfactorios de justicia sirve para reducir el riesgo de maltrato entre los participantes del intercambio (Anderson y Weitz, 1992). Kashyap *et al.* (2008) ofrecen una revisión de los trabajos sobre justicia distributiva y sugieren que es importante ampliar la investigación empírica sobre este concepto en un contexto interorganizacional. Por ello, este trabajo se centra en la justifi-

cia distributiva que se refiere a la equidad percibida de los resultados tangibles de una relación que involucra a dos o más partes (Greenberg, 1990; Kumar *et al.*, 1995; Colquitt *et al.*, 2001; Aggarwal-Gupta y Kumar, 2010). Uno de los aspectos fundamentales que incluye la justicia distributiva es la proporcionalidad, regla de asignación de resultados proporcional a los recursos invertidos en la relación y en comparación con otros proveedores. Es la norma que se ha utilizado con más frecuencia en los estudios empíricos (Kashyap *et al.*, 2008). Si bien, cabe mencionar que existen otros aspectos, como la regla de igualdad que hace referencia a una distribución equitativa de los resultados con independencia de la contribución del miembro del canal en la relación de intercambio y la regla de necesidad que se basa en la distribución de los resultados según las necesidades individuales de los participantes en la relación, con independencia de sus contribuciones. Estos últimos criterios de igualdad y de necesidad cobran sobre todo interés en redes multilaterales, por lo que no se abordan en este estudio.

La colaboración interorganizacional se refiere al intercambio abierto de información y datos entre los agentes del canal de distribución, útiles para ambas partes y que puede contribuir a armonizar sus respectivos procesos de decisión y gestión (Cannon y Perreault, 1999; Finnegan y Longaigh, 2002). La colaboración en la información compartida es un concepto global para transmitir la medida en que el tipo de información intercambiada entre las partes satisface sus mutuas necesidades. Los agentes del canal evalúan la información compartida en tres aspectos: la calidad y el contenido de la información intercambiada, y su alcance en cuanto a su importancia estratégica (Cannon y Perreault, 1999).

Muchos trabajos previos han medido este concepto parcialmente, incluyendo únicamente uno de los aspectos considerados, especialmente la calidad de la información intercambiada (Vijayarathy y Robey, 1997; Whipple, Frankel y Daugherty, 2002; Bordonaba y Polo, 2002; Lih-Bin y Hock-Hai, 2010), y en menor medida su contenido (Noorwedier, John y Nevin, 1990). Apenas se encuentran trabajos que hayan tratado este concepto como una combinación de varios aspectos, si bien una excepción es el de Sánchez (2000) que incluye la calidad y alcance de la información. En general, la literatura empírica ha tratado el concepto como un constructo unidimensional y lo ha medido mediante una escala reflectiva de primer orden. Por ello, para enriquecer la comprensión del concepto, en este trabajo se plantea como objetivo concreto averiguar la idoneidad de una escala reflectiva unidimensional frente a escalas multidimensionales de primer orden o de segundo orden.

La literatura previa apunta el uso de las TIC como uno de los antecedentes de la colaboración interorganizacional en relación a la información (Seggie, Kim y

Cavusgil, 2006; Sanders 2007, 2008; Campo *et al.*, 2010; Mintert, Andresen y Schroeder, 2003; Vijayasathy y Robey, 1997). Este resultado parte de la idea de que un mayor y más eficiente intercambio de información entre el proveedor y el cliente como consecuencia de las TIC, lleva a un mejor entendimiento mutuo y favorece la cooperación entre los miembros del canal de distribución (Cavusgil y Calantone, 2005). En base a ello se establece la siguiente hipótesis:

- *H₁: El uso de las TIC ejerce un efecto directo y positivo sobre la colaboración en el intercambio de información entre los agentes del canal de distribución.*

La cooperación en el canal de distribución lleva asociada una serie de beneficios relacionales (Vijayasathy y Robey, 1997). Más concretamente, la calidad de la información compartida en las relaciones inter-organizacionales afecta positivamente a la satisfacción (Sánchez, 2000; Bigné y Blesa, 2001), a la confianza (Sánchez, 2000; Bordonaba y Polo, 2002) y al compromiso entre las partes (Bordonaba y Polo, 2002; Tser-Yieth, Hsiang-Hsi y Wei-Lan 2009). Por tanto, cuando los miembros del canal cooperan en el intercambio de información y realizan actividades coordinadas, el proceso de intercambio se ve favorecido, y los agentes de distribución se encuentran más satisfechos con la relación (Whipple *et al.*, 2002). Adicionalmente, algunas investigaciones como las de Anderson y Narus (1990) y Crosby *et al.* (1990) han demostrado que la cooperación en el canal influye de forma positiva sobre la confianza mutua y el compromiso entre los agentes. Las tres variables mencionadas (satisfacción, confianza y compromiso) representan dimensiones diferentes de la calidad percibida de la relación entre los agentes del canal. En base a ello, se propone la hipótesis:

- *H₂: La colaboración en el intercambio de información entre los agentes ejerce un efecto directo y positivo sobre la calidad de la relación en el canal.*

En el contexto intraorganizacional, Aggarwal-Gupta y Kumar (2010), Moideenkutty *et al.*, (2006) y Caron, Ben Ayed y Vandenberg (2013) demuestran que la satisfacción de los empleados en relación a la comunicación con la alta gestión y los supervisores mejora sus percepciones de la justicia distributiva. Trasladando dichos resultados al ámbito inter-organizacional se plantea la siguiente hipótesis:

- *H₃: La colaboración en el intercambio de información entre los agentes del canal de distribución ejerce un efecto directo y positivo sobre la justicia distributiva percibida.*

Por otra parte, un buen número de trabajos correlacionan algunos de los componentes de la calidad de la relación con la percepción de justicia. Por ejemplo, se ha estudiado y constatado parcialmente una correlación positiva y significativa

entre confianza y justicia (Dizgah, Farahbad y Khoeini, 2011; Colquitt y Rodell, 2011), así como entre satisfacción y justicia (McFalin y Sweeney, 1993; Colquitt *et al.*, 2001; Awamleh y Femandes, 2006). Además existen trabajos que defienden la influencia de la justicia percibida sobre alguno de los componentes de la calidad de la relación. Así, los proveedores con reputación de justos consiguen que sus socios confíen en ellos y deseen continuar su relación (Anderson y Weitz, 1989), de forma que la justicia percibida afecta positivamente al compromiso (Nili *et al.*, 2012; Phromket, Thanyaphirak y Phromket, 2012; Liu *et al.*, 2012; Caron *et al.*, 2013).

Paralelamente, los trabajos de Ramaswami y Singh (2003), Hopkins y Weathington (2006) y Turel, Yuan y Connelly (2008), han encontrado un efecto positivo de la justicia distributiva sobre la confianza, así como sobre la satisfacción (Patterson, Johnson, y Spreng, 1997; Brown, Cobb y Lusch, 2006; Phromket *et al.*, 2012). Adicionalmente, se han encontrado evidencias suficientes de que la justicia distributiva afecta positivamente a la recuperación de la satisfacción en diversos contextos de fallos en el servicio (Gautam, 2011; Vázquez, Suárez y Díaz, 2010; del Rio-Lanza, Vázquez y Díaz, 2009; Karande, Magnini y Tam, 2007; Karatepe, 2006; Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006; Ok, Back y Shanklin, 2005; Smith, Bolton y Wagner, 1999). En definitiva, se espera que los agentes que perciben que su relación es justa y equitativa también la consideren de calidad, satisfactoria, confiable y comprometida (Shindav, 2001; Clark, Adjei y Jancey, 2009). En base a ello, se propone:

- H_4 : *Existe una relación positiva entre la calidad de la relación y la justicia distributiva.*

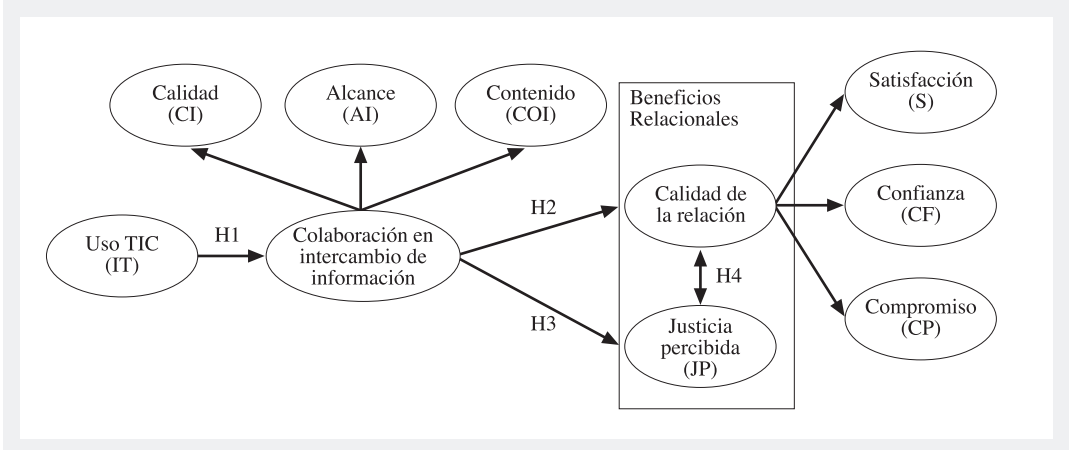
En la Figura 1 se presenta el modelo teórico desarrollado.

3. METODOLOGÍA

3.1. *Obtención de datos*

Para analizar el efecto del uso de la tecnología en el canal de distribución minorista, se realizó un estudio empírico dirigido a las cadenas minoristas de venta de electrodomésticos, instaladas en Madrid y Barcelona. El universo se compone de un total de 744 tiendas (405 instaladas en la Comunidad de Madrid y 339 en la Provincia de Barcelona). Al disponer de un listado con los datos de los distintos establecimientos, se extrae una muestra de 166 establecimientos (97 en Madrid y 69 en Barcelona) mediante un diseño aleatorio estratificado, teniendo en cuenta para la estratificación el tamaño de las cadenas de electrodomésticos. La relación de las encuestas realizadas en cada tipo de cadena se presenta en la Tabla 1. El error de muestreo del 6,8 % para un nivel de confianza del 95 %.

FIGURA 1
Modelo de antecedentes de beneficios relacionales en el canal de distribución



3.2. Medición de las variables

Para medir el uso de la tecnología de la información por parte de los minoristas que comercializan electrodomésticos en su relación con su proveedor principal, el cuestionario incluía dos preguntas distintas. En primer lugar, una pregunta nominal o categórica multirespuesta que pide al encuestado que indique qué tecnologías utiliza en la gestión de su negocio. En la segunda pregunta se pide al encuestado que indique para qué tareas utiliza cada una de las anteriores tecnologías (adaptada de Cervera *et al.*, 2006).

Las dos preguntas descritas permiten configurar una variable que mide el uso de las tecnologías por parte del minorista. Esta variable identifica el número de tecnologías (0-ninguna; 8-todas las tecnologías) que los minoristas utilizan para cada una de las tareas de gestión que desempeñan.

La colaboración en el intercambio de la información es medida con tres constructos: calidad, alcance y contenido de la información intercambiada (Cannon y Perreault, 1999). Para medir la primera se consideraron inicialmente tres ítems frecuentemente empleados en la literatura, si bien finalmente se mantuvieron dos ítems relacionados con la exactitud y la relevancia de la información (Sánchez, 2000; Whipple *et al.*, 2002; Bordonaba y Polo, 2002). En la medición del alcance de la información se utilizaron dos ítems adaptados de las escalas de Monczka *et al.* (1998), Sánchez (2000) y Whipple *et al.* (2002). Por último, el contenido de la información se midió a través de una escala de dos ítems adaptada de Cannon y Perreault (1999).

TABLA I
Distribución de las encuestas telefónicas

MADRID		BARCELONA	
CADENA	N.º ENCUESTAS	CADENA	N.º ENCUESTAS
Gestesa Master	23	Gestesa Master	9
Diner Milar	4	Diner Milar	5
Fadesa Expert	20	Fadesa Expert	15
Densa		Densa	
Tien 21	14	Tien 21	0
Confort	2	Confort	8
Medi Max	1	Medi Max	0
Condidgesa Idea	9	Condidgesa Idea	4
Segesa Redder	0	Segesa Redder	3
Activa Hogar	6	Activa Hogar	14
Cedise Asel	6	Cedise Asel	0
Consorcio Euronics	12	Consorcio Euronics	11
Total	97	Total	69

La calidad de la relación es medida a través de tres constructos: la satisfacción, la confianza y el compromiso. La satisfacción con la relación debe incluir componentes cognitivos, derivados de la evaluación de la relación con respecto a aspectos económicos, y componentes afectivos derivados de la forma en la que se percibe la gestión de la relación (Geyskens *et al.*, 1999; Geyskens y Steenkamp, 2000). Con la intención de capturar ambos tipos de componentes, la satisfacción con la relación se mide a través de tres ítems adaptados de las escalas de Bigné y Blesa (2001), Michie y Sibley (1985) y Sánchez (2000).

La confianza se mide con tres ítems, que reflejan las dos dimensiones del concepto, fiabilidad (competencia técnica) e intencionalidad (honestidad y sinceridad) (Delgado *et al.*, 2003). El compromiso es medido inicialmente por tres ítems que reflejan sus tres componentes: afectivo, continuidad y normativo (Garbarino y Johnson, 1999; Zins, 2001), si bien el ítem del componente afectivo fue eliminado. Ambas escalas son una adaptación del trabajo de Kumar *et al.* (1995). Por último, para medir la justicia percibida a través de la justicia distributiva se emplea una escala de cuatro ítems de equidad o relación entre los recursos y los resultados propios y en relación a los de otros miembros del canal, adaptada de Niehoff y Moorman (1993), Colquitt (2001), Hernandez y Arcas (2003) y Kashyap *et al.* (2008).

Las escalas de medida utilizadas en el cuestionario adoptan un formato Likert de 11 puntos que va desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo) con las afirmaciones.

TABLA 2
Análisis descriptivo

VARIABLES	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESV. TÍP.
IT	166	0.00	3.58	1.30	0.53
CI	166	1.67	10.00	7.45	1.83
COI	166	0.00	10.00	6.14	2.39
AI	166	0.00	10.00	6.75	1.92
Colaboración	166	1.11	10.00	6.78	1.53
S	166	1.67	10.00	7.56	1.43
CF	166	2.00	10.00	7.32	1.65
CP	166	2.67	10.00	7.29	1.71
Calidad relación	166	2.89	10.00	7.39	1.36
JD	166	0.00	10.00	5.89	1.48

4. RESULTADOS

En primer lugar, en la Tabla 2 se pueden observar los valores medios y de desviación típica obtenidos para cada una de las variables utilizadas en el análisis.

Adicionalmente, para las variables del estudio se comprueba la calidad de las escalas de medida. Se realiza un análisis factorial confirmatorio con el programa AMOS 19.0 cuyos resultados revelan ajustes altamente satisfactorios para la modelización planteada. La relación entre χ^2/df es de 1.218 ($\chi^2=411.8$; g.l.=338; $p=0.004$), inferior al umbral máximo de 2. Los valores de CFI, GFI y NFI son respectivamente 0.98, 0.86 y 0.89, por lo que se puede determinar la existencia de un buen ajuste. El valor de RMSA es de 0.036, inferior al valor máximo de 0.06 sugerido en la literatura.

Los resultados de fiabilidad y validez se presentan en la Tabla 3. En todos los casos, los estadísticos de fiabilidad utilizados, alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta superan el valor mínimo de 0.70, recomendado por Hair *et al.* (1998). La varianza extraída es en todos los casos superior a 0.5, y todos los ítems tienen una adecuada validez convergente como constata el hecho de que todos los parámetros son estadísticamente significativos.

Adicionalmente, se comprueba la validez discriminante. En la Tabla 4 se puede observar cómo la raíz de la varianza extraída de cada variable es en todos los casos superior a la correlación entre cada par de variables, excepto entre la satisfacción y el compromiso.

Para la determinación del modelo de medida de la variable colaboración entre los agentes en relación al intercambio de información, se estiman tres modelos de

TABLA 3
Indicadores de fiabilidad y validez de las variables del modelo de medida

VARIABLES	L ₁	E ₁	FIABILIDAD		VALIDEZ	
			ALPHA CRONBACH	FIABILIDAD COMPUESTA (CR)	VARIANZA MEDIA EXTRAÍDA (AVE)	VALIDEZ CONVERGENTE
<i>IT: Número de IT usadas para las tareas:</i>						
IT1: realización de pedidos						—
IT2: recepción de pedidos	0.63	0.60				—
IT3: cambio de pedido	0.72	0.49				t = 10.45
IT4: solicitud de precios y tarifas	0.81	0.34				t = 8.70
IT5: respuesta precios y tarifas	0.80	0.37				t = 8.61
IT6: notificación de envío	0.75	0.43	0.94	0.94	0.60	t = 8.25
IT7: facturación	0.82	0.33				t = 7.99
IT8: notificación de cobros y pagos	0.79	0.37				t = 8.54
IT9: anuncio de cambio de precios	0.74	0.46				t = 8.11
IT10: realización de promociones	0.86	0.26				t = 9.09
IT11: seguimiento de las ventas	0.80	0.36				t = 8.60
IT12: consulta de existencias (excluida)	0.76	0.42				t = 8.25
Colaboración información. (CBI)						
<i>Calidad información.</i> La información que intercambia es:						
CI1: completa (excluida)						—
CI2: precisa	0.88	0.23	0.90	0.90	0.83	—
CI3: relevante	0.94	0.12				t = 11.76
<i>Alcance información.</i>						
AI1: su negocio facilita a ese proveedor cualquier información que le pueda resultar de utilidad	0.75	0.43	0.82	0.83	0.72	—
AI2: su proveedor facilita a su negocio cualquier información que le pueda resultar de utilidad	0.93	0.14				t = 7.93
<i>Contenido Información.</i> Su negocio comparte información sobre:						
CO1: Nuevos lanzamientos productos	0.88	0.22	0.83	0.83	0.71	—
CO2: Previsiones oferta y demanda	0.80	0.36				t = 6.78
Calidad de la relación						
<i>Satisfacción.</i> En relación a su proveedor. grado de acuerdo/ desacuerdo con:						
S1: la relación es muy positiva	0.89	0.22				—
S2: su negocio está satisfecho con los resultados económicos	0.68	0.53	0.84	0.82	0.61	t = 9.59
S3: en general su negocio está satisfecho	0.75	0.44				t = 10.91
<i>Confianza.</i> Grado de acuerdo/ desacuerdo con su proveedor es:						
CF1: sincero	0.93	0.15				—
CF2: competente y profesional	0.94	0.12	0.95	0.95		t = 21.73
CF3: honesto	0.93	0.14				t = 21.14

TABLA 3
Indicadores de fiabilidad y validez de las variables del modelo de medida

VARIABLES	FIABILIDAD VALIDEZ		ALPHA CRONBACH	FIABILIDAD COMPUESTA (CR)	VARIANZA MEDIA EXTRAÍDA (AVE)	VALIDEZ CONVERGENTE
	L _i	E _i				
<i>Compromiso.</i> Grado de acuerdo/ desacuerdo con:						
CP1: se siente muy comprometido (excluida)						
CP2: plantea mantener la relación	0.91	0.17	0.90	0.90	0.82	—
CP3: ambos se esfuerzan por mantener la relación	0.91	0.18				t = 15.22
<i>Justicia distributiva.</i> Grado de acuerdo/ desacuerdo con los resultados que obtiene de su proveedor son justos en relación con:						
JD1: esfuerzo e inversiones	0.70	0.51	0.90	0.91	0.72	—
JD2: resultados con otros proveedores	0.90	0.19				t = 10.18
JD3: resultados del proveedor	0.90	0.18				t = 10.19
JD4: apoyo prestado	0.87	0.24				t = 10.69

$$L_i: \text{Standardised loading}; E_i = (1 - R^2): \text{error variance}; CF = \frac{(\sum L_i)^2}{(\sum L_i)^2 + \sum \text{var}(E_i)}; Ave = \frac{\sum L_i^2}{\sum L_i^2 + \sum \text{var}(E_i)}$$

medida, Tabla 5. Los resultados muestran que hay dos estructuras multidimensionales distintas e igualmente idóneas para medir dicha variable, ambas superiores a la estructura unidimensional (M₁). En la primera, la colaboración respecto al intercambio de información queda especificada por el reflejo que ofrece cada una de sus dimensiones (modelo de primer orden reflectivo (M₂)). En la segunda estructura, la colaboración en la información es un reflejo de una serie de dimensiones, que a su vez son reflejo de las características que las componen (modelo de segundo orden reflectivo-reflectivo (M₃)). La comparación de las medidas de ajuste de parsimonia de los modelos M y M₃ indica que, tanto el PGFI como el PNFI, así como sus χ^2 normadas (0.78) y los p-valor (p=0.58) son iguales y ligeramente superiores al modelo unidimensional (M₁).

En segundo lugar, para determinar el modelo de medida más adecuado para la variable calidad de la relación entre los agentes del canal, los resultados de la Tabla 6 muestran que tanto el modelo multidimensional de primer orden (M₁), como el modelo multidimensional de segundo orden doble reflectivo, se configuran como modelos empíricos idóneos para reflejar lo que sostiene la literatura teórica

TABLA 4
Análisis de la validez discriminante por el método de la varianza extraída media

VARIABLES LATENTES	1. IT	2. CI	3. AI	4. COI	5. S	6. CF	7. CP	8. JD
1. IT	0.77							
2. CI	0.14	0.91						
3. AI	0.16	0.49	0.85					
4. COI	0.04	0.32	0.42	0.84				
5. S	0.18	0.46	0.45	0.33	0.78			
6. CF	0.07	0.43	0.45	0.37	0.73	0.93		
7. CP ¹	0.12	0.49	0.40	0.39	0.82	0.63	0.90	
8. JD	0.06	0.37	0.22	0.20	0.47	0.34	0.34	0.85

Los elementos de la diagonal principal (en negrita) corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada variable latente (AVE); los elementos por debajo de la diagonal principal corresponden a las correlaciones entre los constructos. En cursiva los incumplimientos de la validez discriminante.

acerca de la calidad de la relación, ya que las medidas de ajuste absoluto, de ajuste incremental y de ajuste de parsimonia de ambos modelos son equivalentes y aceptables.

A continuación, se procede a contrastar las hipótesis formuladas en el modelo teórico. Para ello, se utiliza la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales aplicada mediante el programa estadístico AMOS 19.0. La Figura 2 muestra los resultados obtenidos.

Como se puede observar en la Figura 2, el ajuste obtenido en el modelo de relaciones es satisfactorio ($\chi^2=430.23$; d.f.=356; $p=0.004$; $\chi^2/df=1.209$; CFI=0.98; NFI=0.89; GFI=0.86; AGFI=0.953; RMSEA=0.036). Además, el modelo estimado confirma la mayoría de las relaciones causales propuestas. En concreto, respecto a la relación directa entre el uso de las TIC y la colaboración en el intercambio de información entre los miembros del canal (H_1), se observa un efecto positivo y significativo, por lo que H_1 se confirma. Asimismo, el efecto de la colaboración en el intercambio de la información sobre la calidad de la relación de los miembros del canal (H_2) es positivo y significativo, por lo que H_2 se confirma. La colaboración en el intercambio de la información también ejerce un efecto positivo y significativo sobre la justicia percibida por los miembros del canal para la relación, confirmándose la H_3 . A través de la influencia del uso de las TIC sobre la colaboración en el intercambio de información entre los miembros del canal, el uso de las TIC contribuye indirectamente a mejorar la calidad percibida de la relación (0.15), así como la justicia percibida por los miembros

TABLA 5
Competitividad de los modelos de CBI

M	χ^2 (G.L.; P)	$\chi^2 / G.L.$	GFI	NFI	CFI	PGFI	PNFI	PGFI	RMSEA	AIC
M1	10.13 (5; 0.07)	2.03	0.98	0.98	0.99	0.23	0.33	0.33	0.08	42.13
M2	4.71 (6; 0.58)	0.78	0.99	0.99	1.00	0.28	0.40	0.40	0.00	34.70
M3	4.70 (6; 0.58)	0.78	0.99	0.99	1.00	0.28	0.40	0.40	0.00	34.70

del canal (0.09). Estos efectos indirectos resultan significativos en ambos casos, pero de baja magnitud.

La H_4 que establece una relación positiva entre la calidad de la relación de los miembros del canal de distribución y su percepción de justicia se constata parcialmente, ya que dicha interacción, cuyo valor es de 0.24, es positiva pero estadísticamente no significativa (al nivel de 93 %). Sin embargo, el valor de la interacción entre la justicia percibida y el componente satisfacción de la calidad de la relación (0.39) si alcanza una significación estadística suficiente (al nivel del 96 %). Por lo tanto parece que la relación existente entre la calidad percibida en la relación y la justicia distributiva percibida se canaliza fundamentalmente a través de la dimensión de la satisfacción de la calidad de la relación, y no mediante la calidad en su conjunto considerando todos sus componentes.

4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado constituye un marco de análisis adecuado para examinar el efecto del uso de las TIC sobre la cooperación en el intercambio de la información entre los miembros del canal de distribución, desde la perspectiva de los agentes minoristas. La influencia del uso de las TIC sobre el intercambio de información es relevante ya que los miembros del canal que comparten información de calidad (precisa y relevante), útil y de naturaleza estratégica (por ejemplo, que permita una mejor adaptación de los productos a las necesidades de la demanda, o acerca de las tendencias demográficas, económicas, financieras, legales) mantienen relaciones de calidad (satisfactorias, de confianza mutua y estables) y más justas entre ellos, que se traducirán en la obtención de mejores resultados tanto a corto como a largo plazo.

Por tanto, el modelo ha permitido contrastar empíricamente La influencia indirecta del uso de las TIC sobre la calidad de la relación y la justicia percibida en la

TABLA 6
Competitividad de los modelos de CR

M	χ^2 (G.L.; P)	$\chi^2 / G.L.$	GFI	NFI	CFI	PGFI	PNFI	PGFI	RMSEA	AIC
M1	25,78 (16; 0.06)	1.61	0.96	0.98	0.99	0.43	0.56	0.57	0.06	65,78
M2	25,78 (16; 0.06)	1.61	0.96	0.98	0.99	0.43	0.56	0.57	0.06	65,78

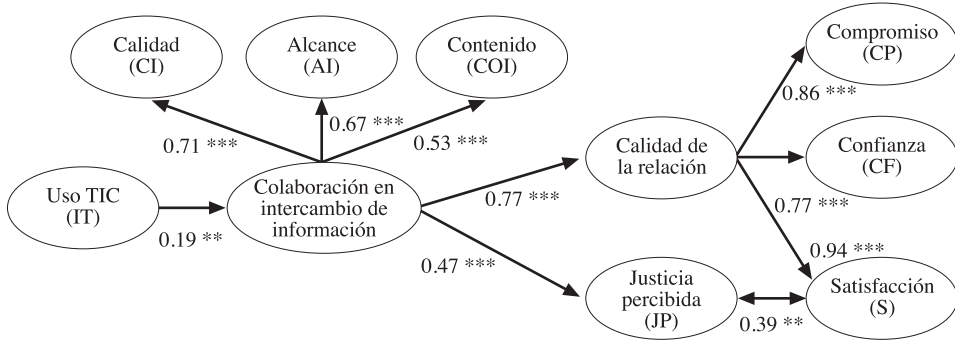
cadena de valor a través de la colaboración de los miembros del canal en el intercambio de información. Asimismo, se observa una correlación positiva entre calidad de la relación y justicia percibida de los miembros del canal a través de la satisfacción, lo que ayuda a confirmar que la justicia percibida puede considerarse un beneficio relacional que puede obtenerse o mejorarse con la aplicación de un marketing basado en la relaciones en lugar de en las transacciones.

Estos resultados proporcionan un primer argumento para justificar que las empresas minoristas deben adoptar y aprovechar el potencial de las TIC para colaborar con otras empresas del canal de distribución en el intercambio de información, con el objetivo de crear relaciones de calidad y justas entre sí, que les permitan servir mejor al consumidor final y obtener mejores resultados empresariales. Es más, dada la importancia de las TIC para la mejora de las relaciones en el canal, el sector minorista español no solo debe intensificar la adopción de su uso para la gestión del negocio, sino que debe tratar de ser receptivo a las innovaciones tecnológicas que permiten fomentar el intercambio de información para mejorar sus relaciones con los socios del canal.

En este sentido, los detallistas que carecen de la cualificación necesaria para aprovechar el potencial que ofrecen las TIC deberían poner especial énfasis en su formación en materia tecnológica con el fin de incorporar paulatinamente en mayor medida las TIC en sus sistemas de comunicación y gestión empresariales. Para ello probablemente es necesario que los minoristas sean conscientes de las mejoras que se pueden alcanzar con el uso de la TIC tal y como ha quedado demostrado en el presente estudio, por lo que las autoridades quizá deberían realizar las campañas de comunicación pertinentes y el diseño de cursos de formación tecnológica de calidad dirigidos fundamentalmente a los pequeños y medianos minoristas que son los que suelen presentar mayores carencias en este sentido. Probablemente este tipo de iniciativas redundarían en una mejora en la eficiencia del funcionamiento de los canales de distribución, beneficiando a todas las partes implicadas,

FIGURA 2

Resultados modelo de antecedentes de beneficios relacionales en el canal de distribución



incluyendo a los ciudadanos que, como consumidores finales, verían sustancialmente mejorado el servicio minorista recibido.

Este trabajo no está exento de algunas limitaciones que conviene resaltar. Por un lado, el análisis se limita al canal de distribución de electrodomésticos y la muestra, aunque representativa de los mercados locales analizados, debería ampliarse para el contexto nacional e internacional. Además, no se ha considerado el canal online que cobra especial importancia en este sector. Adicionalmente, en el estudio de la percepción de la justicia deberían incorporarse sus otros componentes (justicia de procedimiento e interacción) para comprender mejor esta variable. Por otra parte, resultaría de gran interés considerar en el modelo otros antecedentes relevantes para la gestión, que probablemente tendrán importancia notable para comprender cómo se forman los beneficios relacionales en el canal objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- AGGARWAL-GUPTA, M., y KUMAR, R. (2010): «Look who's talking! Impact of communication relationship satisfaction on justice perceptions». *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35(3), pp. 55-65.
- ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1990): «A model of distributor firm and

- marketing firm working partnership». *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- ANDERSON, E., y WEITZ, B. (1992): «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels». *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 18-34.

- ANDERSON, E., y WEITZ, B. (1989): «Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads». *Marketing Science*, 8(4), pp. 310-319.
- AWAMLEH, R., y FERNANDES, C. (2006): «Diffusion of internet banking amongst educated consumers in a high income non-OECD country». *Journal of Internet Banking & Commerce*, 11(3), pp. 2-2.
- BIGNÉ, E., y BLESÁ, A. (2001): «La orientación al mercado como antecedente de la cooperación en las relaciones diádicas en un sector industrial». *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Málaga.
- BLOEMER, J., y ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2007): «The psychological antecedents of enduring customer relationships: an empirical study in a bank setting». *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), pp. 21-43.
- BORDONABA, V., y POLO, Y. (2002): «Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de franquicia». *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Granada.
- BROWN, J. R., COBB, A. T., y LUSCH, R. F. (2006): «The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships». *Journal of Business Research*, 59(2), pp. 166-175.
- CAMPO, S., y YAGÜE, M. J. (2007): «The formation of the tourist's loyalty to the tourism distribution channel: how does it affect price discounts?». *International Journal of Tourism Research*, 9(6), pp. 453-464.
- CAMPO, S., RUBIO, N., y YAGÜE, M. J. (2010): «Information technology use and firm's perceived performance in supply chain management». *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), pp. 336-364.
- CANNON, J. P., y PERREAULT J. R., W. D. (1999): «Buyer-Seller Relationships in Business Markets». *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 439-460.
- CARON, I., BEN AYED, A. K., y VANDENBERGHE, C. (2013): «Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68(1), pp. 95-119.
- CERVERA, A., FRASQUET, M., y GIL, I. (2006): «La influencia de la orientación al cliente y las TIC logísticas en las relaciones interorganizacionales en la cadena de suministros». *XVIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Almería.
- CHURCHILL, G. A., y SURPRENANT, C. (1982): «An Investigation into the determinants of customer satisfaction». *Journal of Marketing Research*, 19(4), pp. 491-504.
- CLARK, M. N., ADJEL, M. T., y YANCEY, D. N. (2009): «The impact of service fairness perceptions on relationship quality». *Services Marketing Quarterly*, 30(3), pp. 287-302.

- COLQUITT, J. A., y RODELL, J. B. (2011): «Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives». *Academy of Management Journal*, 54(6), pp. 1183-1206.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. L. H., y NG, K. Y. (2001): «Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research». *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.
- COLQUITT, J. A. (2001): «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure». *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386-400.
- CRONIN JR., J. J., BRADY, M. K., y HULT, G. T. (2000): «Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments». *Journal of Retailing*, 76(2), pp. 193.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R., y COWLES, D. (1990): «Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective». *Journal of Marketing*, 54 (July), pp. 68-81.
- DEL RÍO-LANZA, A. B., VÁZQUEZ-CASIELLES, R., y DÍAZ-MARTÍN, A. M. (2009): «Satisfaction with service recovery: perceived justice and emotional responses». *Journal of Business Research*, 62(8), pp. 775-781.
- DELGADO-BALLESTER, E., MUNUERA-ALEMÁN, J. L., y YAGÜE-GUILLÉN, M. J. (2003): «Development and validation of a brand trust scale». *International Journal of Market Research*, 45(1), pp. 35-53.
- DIZGAH, M. R., FARAHBOD, F., y KHOEINI, B. (2011): «Relationship between perceptions of organizational justice and trust in Guilan Tax Authority Organization». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7), pp. 341-351.
- DORSCH, M. J., SWANSON, S. R., y KELLEY, S. W. (1998): «The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 128-142.
- FANG, Y., CHIU, C., y WANG, E. T. (2011): «Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions: an integration of IS success model, trust, and justice». *Internet Research*, 21(4), pp. 479-503.
- FINNEGAN, P., y LONGAIGH, S. N. (2002): «Examining the effects of information technology on control and coordination relationships: an exploratory study in subsidiaries of pan-national corporations». *Journal of Information Technology*, 17(3), pp. 149-163.
- GARBARINO, E., y JOHNSON, M. S. (1999): «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships». *The Journal of Marketing*, 63(2), pp. 70-87.

- GAUTAM, V. (2011): «Investigating the moderating role of corporate image in the relationship between perceived justice and recovery satisfaction: evidence from Indian Aviation Industry». *International Review of Management & Marketing*, 1(4), pp. 74-85.
- GEYSKENS, I., y STEENKAMP, J-B. E. M. (2000): «Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationship». *Journal of Retailing*, 76 (1), pp. 11-32.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J-B. E. M., y KUMAR, N. (1999): «A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships». *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 223-238.
- GREENBERG, J. (1990): «Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*, 16(2), pp. 399.
- HAIR, J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R., y BLACK W. (1998): *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- HENNIG-THURAU, T. (2000): «Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills». *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), pp. 55-79.
- HENNIG-THURAU, T., y KLEE, A. (1997): «The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development». *Psychology & Marketing*, 14(8), pp. 737-764.
- HENNIG-THURAU, T., LANGER, M. F., y HANSEN, U. (2001): «Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality». *Journal of Service Research*, 3(4), pp. 331-338.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M., y ARCAS-LARIO, N. (2003): «Unilateral control and the moderating effects of fairness on the target's performance in asymmetric channel partnerships». *European Journal of Marketing*, 37(11/12), pp. 1685-1702.
- HOPKINS, S. M., y WEATHINGTON, B. L. (2006): «The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization». *Journal of Psychology*, 140(5), pp. 477-498.
- KARANDE, K., MAGNINI, V. P., y TAM, L. (2007): «Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors». *Journal of Service Research*, 10(2), pp. 187-203.
- KARATEPE, O. M. (2006): «Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty». *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), pp. 69-90.
- KASHYAP, V., MANOLIS C., y BRASHEAR T. G. (2008): «A Measure of distributive justice in distribution

- channels: scale development and validation», *Journal of Marketing Channels*, 15(4), pp. 253-279
- KIM, H. K., LEE, M., y LEE W. Y. (2005): «Developing a scale for measuring brand relationship quality», *AP - Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 6, eds. Yong-Uon Ha and Youjae Yi, Duluth, MN: Association for Consumer Research, pp. 118-126.
- KIM, D., CAVUSGIL, S. T., y CALANTONE, R. J. (2005): «The role of information technology in supply-chain relationships: does partner criticality matter?». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(4), pp. 169-178.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K.; y STEENKAMP, J. B. (1995): «The effects of perceived interdependence on dealer attitudes». *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.
- LAGACE, R. R., DAHLSTROM, R., y GASSENHEIMER, J. (1991): «The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, pp. 39-48.
- LIH-BIN O., y HOCK-HAI T. (2010): «Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system». *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), pp. 35-62.
- LIND, E. A., TYLER, T. R., y HUO, Y. J. (1997): «Procedural context and culture: variation in the antecedents of procedural justice judgments». *Journal of Personality & Social Psychology*, 73(4), pp. 767-780.
- LIU, Y., HUANG, Y., LUO, Y., y ZHAO, Y. (2012): «How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance?». *Journal of Operations Management*, 30(5), pp. 355-367.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., y SCHOORMAN, F. D. (1995): «An integrative model of organizational trust». *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- MCCALLISTER, D. J. (1995): «Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations». *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- MCFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): «Research notes: distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes». *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626-637.
- MICHIE, D. A., y SIBLEY, S. D. (1985): «Channel member satisfaction: controversy resolved». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(1-2), pp. 188-205.
- MINTERT, J., ANDERSON, D., y SCHROEDER, T. (2003): «Improving efficiency in business-to-business information transfer: a web-based solution in the beef sector». *International Journal of Information Management*, 23, pp. 415-424.

- MONCZKA, R., PETERSEN, K., HANFIELD, R., y RAGATZ, G. (1998): «Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective». *Decision Sciences Journal*, 29 (3), 553-577.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., y DESHPANDE, R. (1992): «Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations». *Journal of Marketing Research*, 29(3), pp. 314-328.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994): «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- NIEHOFF, B. P., y MOORMAN, R. H. (1993): «Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior». *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 527-556.
- NILI, M., HENDIJANI, M., y SHEKARCHIZADEH, A. (2012): «Measuring the impact of perceived justice on organizational commitment in Isfahan Municipality». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), pp. 857-869.
- NOORDEWIER, T. G., JOHN, G., y NEVIN, J. R. (1990): «Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships». *Journal of Marketing*, 54(10), pp. 80-93.
- OK, C., BACK, K., y SHANKLIN, C. W. (2005): «Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view». *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), pp. 484-507.
- PATTERSON, P. G., COWLEY, E., y PRAONGSUKARN, K. (2006): «Service failure recovery: the moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice». *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), pp. 263-277.
- PATTERSON, P. G., JOHNSON, L. W., y SPRENG, R. A. (1997): «Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), pp. 4-17.
- PHROMKET, C., THANYAPHIRAK, V., y PHROMKET, C. (2012): «An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational learning culture, employee satisfaction, and employee commitment. In Rajamangala University of Technology Isan Sakon Nakhon Campus». *Review of Business Research*, 12(2), pp. 47-58.
- RAMASWAMI, S. N., y SINGH, J. (2003): «Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople». *Journal of Marketing*, 67(4), pp. 46-66.
- ROBERTS, K., VARKI, S., y BRODIE, R. (2003): «Measuring the quality of

- relationships in consumer services: an empirical study», *European Journal of Marketing*, 37(1/2), pp. 169-196.
- RUST, R. T., y OLIVER, R. L. (2000): «Should we delight the customer?». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 86.
- RYSEL, R., RITTER, T., y GEMÜNDEN, H. G. (2004): «The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- SÁNCHEZ, J. (2000): «Posibilidades estratégicas del intercambio electrónico de datos en el sector de la distribución comercial en España: ¿cuestión de tiempo?». *Actas de XII EPUM. Santiago de Compostela*.
- SANCHEZ-FRANCO, M., y RONDAN-CATALUÑA, F. J. (2010): «Connection between customer emotions and relationship quality in online music services». *Behaviour & Information Technology*, 29(6), pp. 633-651.
- SANDERS, N. R. (2007): «An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance». *Journal of Operations Management*, 25(6), pp. 1332-47.
- SANDERS, N. R. (2008): «Pattern of information technology use: the impact of buyer-supplier coordination and performance», *Journal of Operations Management*, 26(3), pp. 349-67.
- SEGGIE, S. H., KIM, D., y CAVUSGIL, S. T. (2006): «Do supply chain IT alignment and supply chain inter-firm system integration impact upon brand equity and firm performance?». *Journal of Business Research*, 59(8), pp. 887-895.
- SHAMDASANI, P. N., y BALAKRISHNAN, A. A. (2000): «Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services». *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), pp. 399.
- SINHA, V. B. (2001): «The Role of organizational justice in managing change within marketing channels». *Journal of Marketing Channels*, 9(1/2), pp. 65-91.
- SMITH, A. K., BOLTON, R. N., y WAGNER, J. (1999): «A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery». *Journal of Marketing Research*, 36(8), pp. 356-372.
- SMITH, J. B. (1998): «Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality». *Psychology and Marketing*, 15(1), 3-21.
- TING, S. (2011): «The role of justice in determining relationship quality». *Journal of Relationship Marketing*, 10(2), pp. 57-75.
- TSER-YIETH, C., HSIANG-HSI, L., y WEI-LAN, H. (2009): «The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance

- of international strategic alliances». *Journal of Relationship Marketing*, 8(3), pp. 231-252
- TUREL, O., YUAN, Y., y CONNELLY, C. E. (2008): «In justice we trust: predicting user acceptance of e-customer services». *Journal of Management Information Systems*, 24(4), pp. 123-151.
- MOIDEENKUTTY, U., BLAU, G., KUMAR, R., y AHAMDALI N. (2006): «Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India». *International Journal of Commerce & Management*, 16(1), pp. 15-28.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R., SUÁREZ ÁLVAREZ, L., y DÍAZ MARTÍN, A. M. (2010): «Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship». *Psychology & Marketing*, 27(5), pp. 487-509.
- VIJAYASARATHY, L. R., y ROBey, D. (1997): «The effect of EDI on market channel relationships in retailing». *Information & Management*, 33(2), pp. 73.
- WHIPPLE, J. M., R. FRANKEL y DAUGHERTY, P. J. (2002): «Information support for alliances: performance implications». *Journal of Business Logistics*, 23(2), pp. 67-81.
- WILLIAMSON, E. A., HARRISON, D. K., y JORDAN, M. (2004): «Information systems development within supply chain management». *International Journal of Information Management*, 24, pp. 375-385.
- WRAY, B., PALMER, A., y BEJOU, D. (1994): «Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships». *European Journal of Marketing*, 28(10), pp. 32-48
- ZINS, A. H. (2001): «Relative attitudes and commitment in customer loyalty models». *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), pp. 269-278.

Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing¹

MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ
CRISTINA SEGOVIA LÓPEZ
MARÍA BELÉN MARÍN CARRILLO
ANTONIA MARÍA ESTRELLA RAMÓN
Universidad de Almería

Resumen: Este trabajo se centra en examinar la configuración de una estrategia multicanal en el canal de distribución. En concreto, se pretende justificar la adopción de esta estrategia entre los agentes del canal y delimitar el alcance, configuración y organización de esta estrategia. Para ello, se adopta una doble perspectiva, tanto de empresa como de consumidor. En primer lugar se examina el uso de los canales alternativos al físico convencional en los países de la U., y a continuación se realiza una descripción estratégica del multiformato de la que se identifican ventajas y limitaciones. Se lleva a cabo una revisión de literatura sobre el comportamiento de elección de canal por el consumidor. Finalmente, se identifican diversos modelos de evaluación de una estrategia multiformato.

Palabras clave: estrategia multicanal, retailing, canales de venta, migración de canal.

Abstract: This paper is focused on the configuration of multichannel strategy within marketing channels. In particular, we aim to justify the growing adoption of this strategy by channels participants, by delimiting its scope, configuration, and definition of this strategy. The problem is analyzed from two perspectives: the firm and the consumer. Alternative channels to store channel are described. Multichannel strategy is identified through benefits and limitations. A review of litera-

¹ Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero del proyecto del Ministerio de Ciencia e Innovación y Fondos FEDER con referencia AGL2010-22335-C03-01.

ture about consumer channel choice is included. The work ends with several models and measures to evaluate multichannel strategy.

Keywords: multichannel strategy, retailing, selling channels, channel migration.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las decisiones fundamentales de la estrategia de distribución comercial es la elección de los canales de venta (Vázquez y Trespacios 2009). El interés del estudio de las estrategias de compra multicanal, tiene implicaciones no sólo en la organización del canal, con los problemas de coordinación e integración derivados, sino también con la gestión del valor para el cliente. Así, se configura como una estrategia clave para proporcionar valor el cliente (Verhoef & Lemon 2012).

Los consumidores poseen un entorno familiar y laboral más diverso, al mismo tiempo que disponen de mayores tecnologías para acceder a la información y la compra. Así, cada vez más buscan alternativas distintas en términos del momento y lugar de acceso. Esta realidad impulsa a las empresas a ampliar sus canales de venta, abandonando el tradicional enfoque monocanal predominante.

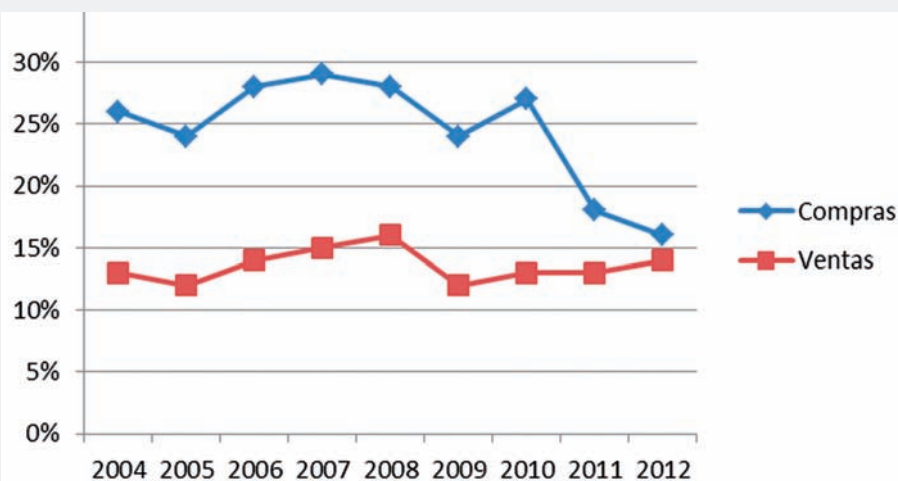
Los recursos implicados y las consecuencias que los canales utilizados en una estrategia de distribución tienen para construir una ventaja competitiva, le otorgan un carácter estratégico a estas decisiones.

En este contexto, en el presente trabajo se examina la utilización de los principales canales de venta, analizando la evolución experimentada para caracterizar así la oportunidad y límites de una estrategia multicanal. Se adopta tanto una perspectiva de empresa como de consumidor, identificando los factores determinantes de la utilidad del consumidor. Finalmente, y para complementar el marco de implementación de una estrategia, se revisan las aportaciones sobre evaluación y monitorización de una estrategia multicanal.

2. OPCIONES DE CANALES: SITUACIÓN ACTUAL

Payne & Frow (2004) distinguen seis principales de categorías de canal, a las que puede añadirse la de venta automática (Levy & Weitz 2012): venta directa o fuerza de ventas (gestores de cuentas, representantes, vendedores); puntos de venta físicos (sucursales, depósitos, kioscos); telefonía (teléfono tradicional, fax y call centers); marketing directo (correo directo, catálogos, radio, TV convencional); e-commerce (correo electrónico, Internet y la TV digital interactiva); m-commerce (teléfonos móviles, SMS, servicios 3G y 4G y redes sociales); venta automática (vending)

FIGURA 1
*Porcentaje de empresas que compran/venden
 por Internet en la Unión Europea (UE-27)*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Eurostat

Todas estas categorías de canales pueden representarse en un continuo de formas que van desde las puramente físicas a las completamente virtuales. Asimismo, su evolución es continua, incrementándose los canales existentes, especialmente a partir de los nuevos canales derivados de los medios sociales (i.e., Facebook, Four-square). A continuación, se analiza la situación de los diversos canales alternativos al físico, con especial referencia al online para conocer su evolución futura e impacto sobre la configuración de una estrategia multicanal.

2.1. Comercio online en el contexto B2B

El negocio entre empresas a lo largo de toda Europa ha tenido un comportamiento sorprendente en estos últimos años (ver Figura 1). Si comparamos el porcentaje de empresas con más de diez empleados que compran y venden online desde 2004 a 2009 en el conjunto de la Unión Europea, se observa que el porcentaje de empresas que venden a través de la red es casi la mitad del porcentaje de las empresas que compran.

A su vez, si bien en los primeros años, de 2004 a 2007, se observa un crecimiento del comercio electrónico, a partir de 2008, el comportamiento ha sido

TABLE I
Porcentaje de consumidores que han comprado a través de Internet

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Δ ANUAL MEDIA 06-12	Δ 11-12
Alemania	38	41	42	45	48	54	55	6,42	1,85
Austria	23	26	28	32	32	35	39	9,30	11,43
Bélgica	14	15	14	25	27	31	33	18,05	6,45
Bulgaria	2	2	2	3	3	5	6	22,78	20,00
Chipre	5	8	7	13	14	16	17	26,91	6,25
Dinamarca	31	43	47	50	54	57	60	12,20	5,26
Eslovaquia	7	10	13	16	19	23	30	27,70	30,43
Eslovenia	8	9	12	14	17	20	22	18,60	10,00
España	10	13	13	16	17	19	22	14,48	15,79
Estonia	4	6	7	12	13	16	17	29,29	6,25
Finlandia	29	33	33	37	41	45	47	8,49	4,44
Francia	19	25	28	32	40	40	42	14,64	5,00
Grecia	3	5	6	8	9	13	16	33,34	23,08
Países Bajos	36	43	43	49	52	53	55	7,54	3,77
Hungría	5	7	8	9	10	13	15	20,55	15,38
Irlanda	21	26	30	29	28	34	35	9,46	2,94
Italia	5	7	7	8	9	10	11	14,65	10,00
Letonia	5	6	10	8	8	10	18	28,61	80,00
Lituania	2	4	4	6	7	11	14	41,85	27,27
Luxemburgo	35	37	36	46	47	52	57	8,87	9,62
Malta	9	16	16	27	32	35	37	30,02	5,71
Polonia	9	11	12	18	20	20	21	16,24	5,00
Portugal	5	6	6	10	10	10	13	19,44	30,00
Reino Unido	38	44	49	58	60	64	64	9,27	0,00
R. Checa	7	8	13	12	15	16	18	18,88	12,50
Rumania	1	2	3	2	2	4	3	31,94	-25,00
Suecia	39	39	38	45	50	53	58	7,07	9,43
UE-27	20	23	24	28	31	34	35	9,89	2,94
Croacia	N.D.	5	5	6	9	11	16	N.D.	45,45
Islandia	31	32	32	27	29	31	35	2,47	12,90
Noruega	47	48	46	54	53	57	62	4,97	8,77
Turquía	N.D.	2	3	2	4	5	N.D.	N.D.	N.D.
Zona Euro	20	23	24	27	31	33	35	9,86	6,06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Eurostat

más volátil en las empresas que compran que en las que venden. Mientras que el porcentaje de empresas que venden online no ha variado en los últimos años, si se observa una tendencia decreciente en las empresas que compran a través de este canal. La diferencia entre las empresas que compran y vende online ha disminuido a lo largo de los años, si en el 2007 el porcentaje de empresas que compraban en internet superaba un 14 % a las que vendían, en 2012 esta distancia se ha reducido a tan sólo el 2 %.

2.2. Comercio online en el contexto B2C

El análisis del comportamiento de los consumidores en relación a su actitud de compra a través de la red desde 2006 a 2012 nos muestra, que a diferencia de lo que ocurre en el sector empresarial, las compras online de los consumidores han experimentado una tendencia al alza (ver Tabla 1). En el último año, los consumidores que más han comprado a través de la red han sido los británicos (62 %), los noruegos (62 %), los daneses (60 %) y los suecos (58 %). Los que menos han comprado han sido los portuguesas con solo el 13 %, seguido por los italianos con un 11 %, los búlgaros con un 6 %, y en última posición, los rumanos, con un 3 %. El 22 % de los españoles han comprado a través de Internet en el último año, mientras que tanto el promedio de la Unión Europea (UE-27) como de la Zona Euro se sitúa en un 35 %.

Analizando el crecimiento en los últimos siete años, el número de consumidores españoles que compran a través de la red ha aumentado una media anual de un 14,48 %, mientras que en el conjunto de la Unión Europea (UE-27) ha sido de un 9,89 %, seguido por los países de la Zona Euro, con un 9,86 %. Los consumidores de los países en donde más ha crecido el comercio electrónico pertenecen a Lituania, con un crecimiento anual del 41,85 %, Grecia (33,34 %), Rumania (31,94 %) y Estonia (29,29 %). Los países en donde menor crecimiento medio se ha observado en el período comprendido entre 2006 y 2012 han sido Suecia (7,07 %), Alemania (6,42 %), Noruega (4,97 %) e Islandia con tan solo un 2,47 %.

Respecto a la variación experimentada en el último año, los países en los que el más ha crecido el número de consumidores que compran en la red han sido Letonia, con un 80,00 % y Croacia, con un 45,45 %, seguida de Eslovaquia y Portugal, con incrementos del 30 %. España se sitúa en la decimonovena posición, con un crecimiento del 15,79 %, seguido de Polonia y Letonia con crecimientos del 5 % y del 80 %, respectivamente. El promedio de crecimiento en el último año en los países de la Unión Europea (UE-27) ha sido del 2,94 %, mientras que en la Zona Euro ha alcanzado el 6,06 %. Entre los países que han experimentado un crecimiento menor de consumidores en la red en el último año se sitúan los Países Bajos (3,71 %), Irlanda (2,94 %), Alemania (1,85 %) y Rumania que ha visto disminuido el número de consumidores que han efectuado compras por Internet en un 25,00 %.

2.3. Situación en otros canales

La *venta directa* se ha incrementado en los últimos años potenciada por ser una salida profesional interesante que requiere una mínima o nula inversión. Según la

Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD), el número de vendedores ha ido creciendo en los últimos años situándose en los 209.955 profesionales en el año 2011, un 37,31 % más que en 2008. Este canal contaba en 2008 con 152.900 empleados (un 5 % más que en 2007), pasó a 184.768 en 2009 (con un crecimiento del 27 % respecto al año anterior) y superó los 201.700 distribuidores en 2010 (un 9,6 % más). El porcentaje de personas que se dedican, a tiempo completo, a esta actividad está alrededor del 59 % del total, y aunque la mayoría son mujeres, existe una tendencia de incorporación de hombres al sector en los últimos años. Respecto a la facturación, las empresas han experimentado una evolución creciente casi constante. Así, la venta directa registró en 2009 unos ingresos de 504 millones (un 11 % menos que los 560 millones de 2008), que pasaron a 512 millones en 2010 (un 1,5 % más), esta cifra se redujo en 2011 a unos 495 millones (un 3,4 % menos) siendo el volumen total de pedidos de 6.382.346 para ese año (Asociación de Empresas de Venta Directa 2012; La Gaceta 2011).

En España, se trata de un negocio relativamente joven en comparación con países como Estados Unidos, Japón o Italia donde el gasto medio por habitante puede superar hasta en diez veces los 15 euros que cada español emplea al año en adquirir productos a través de esta canal, por lo que existe margen de crecimiento y desarrollo. La empresa líder en venta directa y por catálogo es la empresa Venca que cuenta con alrededor de 600 profesionales, otras empresas son Avon, Círculo de Lectores, Herbalife, Mary Kay o Cristian Lay. A nivel mundial, la venta directa mueve 100.000 millones de euros al año. Este canal tiene un gran desafío, reducir la alta rotación de los comerciales, piezas clave para un negocio que tiene su pilar fundamental en el trato directo con el cliente. El futuro del negocio pasa también por aprovechar todas las posibilidades que pueden ofrecer internet y las redes sociales como vehículos adicionales de comunicación con el comprador (Expansión 2012).

La *televenta* es la que mejor está superando la crisis con unas cifras de negocio de unos 6.000 millones de euros en Europa, a través de más de 60 canales de televisión dedicados las 24 horas del día a la televenta. El mayor mercado es el británico, con 40 canales y un volumen de negocio de 1.500 millones de euros, generando también el mayor gasto por persona, unos 25 euros, por los 16 de Alemania, los 12 de la media europea y los tres de España. Las perspectivas en España para los próximos años son de un crecimiento elevado de este canal como consecuencia de la televisión digital y el aumento de las conexiones de banda ancha, según un estudio TV Shopping in Western Europe. Market forecasts and assessment to 2012. El espacio dedicado a este tipo de programas

se ha multiplicado desde la llegada de la televisión digital, especialmente en las franjas y horarios publicitarios menos atractivos. El Corte Inglés, a través de sus diversas sociedades de teletienda, lidera ampliamente el negocio y es la única que cuenta con un canal que emite las 24 horas, en abierto, por televisión digital y a nivel nacional. También, European Home Shopping (EHS) opera las 24 horas pero a través de una plataforma de pago. Estas compañías facturan entre 10 y 30 millones al año. Existen otras (como Canal Club, Cincoshop, Visualshop, Ibershopping, Directo a Casa Venta Directa, New Millenium Market o Media Shop Channel), pero sus programas ocupan muchas menos horas de televisión (Expansión 2012).

En relación con el vending, este canal de venta facturó alrededor de 13.300 millones de euros en 2008, según cifras recogidas por Datamonitor, existen unas 3.800.000 máquinas de vending en Europa, lo que arroja una media de una máquina expendedora por cada 187 personas, mientras que en Japón, hay una máquina de vending por cada 20 habitantes. En España, nos situamos alrededor de una máquina por cada 62 habitantes. Al menos, una vez por semana utilizan el vending, 295 millones de ciudadanos europeos, mientras que todos los días del año lo utilizan 101 millones, lo que supone el 22,5 % del total de la población de Europa. Según Proveedores de Vending Asociados (PVA), las cifras económicas de este canal indican unas ventas 2.500 millones de euros al año en nuestro país, emplea a más de 30.000 personas. De media cada español gasta unos 60 euros/año en productos dispensados por máquinas de vending. (Hostelvending 2009; El País 2011). En España, el sector está muy atomizado, los cinco mayores operadores españoles representan menos del 8 % de la industria. Las 80 empresas con cierto tamaño están divididas en tres grupos: máquinas, consumibles y sistemas de pago. De las 580.000 máquinas existentes en España, el 55 % están dedicadas a la alimentación y el 45 % restante, son expendedoras de tabaco. De entre las dedicadas a la alimentación, las máquinas de café o bebidas calientes son las mayoritarias (31 %), seguidas de las máquinas de bebidas frías (14 %) y, por último, las máquinas expendedoras de snacks (10 %). El 62 % de las máquinas se ubican en empresas; el 9 % en centros de enseñanza y el 5 % en servicios públicos y centros sanitarios (El País 2011). Los factores de éxito de este canal son la comodidad de esta forma de venta, canal de venta por impulso y fragmentación de las horas destinadas a comer. Sin embargo, tienen importantes barreras de desarrollo como una oferta limitada de medios de pago y productos; la competencia de otros canales en crecimiento como los coffee shops y el escaso conocimiento sobre este canal del consumidor final (Hostelvending 2009).

3. ESTRATEGIA DE MARKETING MULTICANAL

3.1. *La estrategia multicanal en el contexto de los canales de distribución*

Los datos sobre evolución de los distintos canales de venta confirman que las empresas están ampliando el rango de opciones de venta. Los minoristas tradicionales basados en tienda y Catálogo, incorporan nuevos canales de venta, evolucionando hacia minoristas multicanal, con especial énfasis en los canales electrónicos (Levy & Weitz 2012). No obstante, la adopción de una estrategia multicanal es un proceso gradual que va desde el formato único hasta el multiformato con canales totalmente funcionales, pasando por situaciones intermedias en las hay un canal central. En concreto, el canal de tienda convencional se mantiene como canal central desde el que se vinculan el online (p.e. Zara), y en otros casos, cada canal mantiene todas las funciones de forma autónoma (p.e., Casa del Libro).

El desarrollo de una estrategia multicanal se puede considerar desde varias perspectivas. Desde el punto de vista estratégico, constituye una *estrategia de crecimiento del negocio* (Levy & Weitz 2012) dirigida a los consumidores actuales a través de nuevos formatos de venta. A nivel español, sectores con canales tradicionalmente físicos como es la venta de libros de Casa del Libro o El Corte Inglés, han añadido el canal de venta online entre sus alternativas para llegar al consumidor. Desde el punto de vista del consumidor, el objetivo básico de la estrategia multicanal es maximizar el valor percibido por el cliente (Payne & Frow 2004). Finalmente, desde el punto de vista de las decisiones de retailing, el desarrollo de una estrategia multicanal permite superar las limitaciones de formatos únicos.

Más allá de los beneficios de cada canal, una estrategia multicanal supone tres grandes ventajas. En primer lugar, *permite superar las limitaciones de los formatos existentes*, aumentando el surtido a través de su gestión óptima que permite mejorar la oferta a un coste menor. También permite *incrementar la satisfacción y lealtad del cliente*, con mayor conveniencia de compra para los clientes con aumentos menores del gasto, que puede generar un incremento de la cuota de gasto del cliente para la empresa (p.e., información sobre montañismo ofrecida por www.barrabes.com). Se puede obtener *mayor conocimiento del comportamiento* de compra del cliente, especialmente a través de las analíticas que proporcionar el comercio online (Neslin *et al.* 2006). Finalmente, es una opción para *expandir el mercado de la empresa* hacia nuevos segmentos y áreas geográficas (Levy & Weitz 2012).

Estos beneficios se traducen en un mayor conocimiento del comportamiento de compra del cliente, relaciones más duraderas (Payne & Frow 2004), así como el desarrollo de una capacidad cruzada de coordinación de operaciones entre dis-

tintos canales (Day 1994) que pueden proporcionar una ventaja competitiva. En sectores maduros, como el comercio, es una de las reducidas alternativas de ventaja competitiva. No obstante, la ventaja en costes que puede suponer para la empresa esta opción de crecimiento, también puede generar problemas de canibalización entre canales y des-optimización de sinergias (Falk *et al.* 2007).

Respecto a los *fabricantes*, el boom de Internet ha supuesto que complementado sus canales minoristas con un canal online directo. Se trata de una decisión condicionada básicamente por el nivel de soporte que el minorista debe proporcionar en ausencia de canal online (que depende del tipo de producto), el cual está, a su vez, condicionado por el margen del minorista y la sensibilidad del consumidor al precio. Así, cuando los márgenes de productos rivales son bajos, complementar el canal minorista con un canal directo online, permite al producto discriminar precios y aumentar beneficios (y viceversa) (Kumar & Ruan 2006).

3.2. *Organización de una estrategia multicanal*

El desarrollo de una estrategia multiformato requiere superar ciertas cuestiones. Se considera básico proporcionar una experiencia integrada a lo largo de los distintos formatos (Zhang *et al.* 2010). Las acciones de marketing suelen diferir. Incluso, los sistemas de información también son diferentes; los sistemas de gestión de la información del establecimiento físico normalmente están orientado al producto, mientras que los sistemas de canales no físicos están orientados al cliente (Levy & Weitz 2012). Un ejemplo de esta integración la constituye Nespresso, con sus boutiques, tienda online, tienda mobile y el soporte de comunicación en redes sociales, consigue crear una experiencia única y exclusiva en el consumo del café (www.nespresso.com). Por otro lado, los problemas de coste de funcionamiento de todos los canales, ya que frecuentemente los costes de distribución y operaciones asociados, o los de comercio online (no siempre inferiores a los de una tienda física) pueden hacer inviable una estrategia multiformato (Ley & Weitz 2012), especialmente si en lugar de aumentar la cuota de gasto del cliente, se produce una simple canibalización de canales.

La incorporación de canales adicionales puede tener como consecuencia el aumento de la canibalización entre canales y de la complementariedad. Es algo que varía con el tiempo, según el tipo de canal y de cliente. Avery *et al.* (2009) encontraron que al abrir tiendas físicas se arrebataban cuota de mercado a las ventas por catálogo y online en el corto plazo, pero produce efectos complementarios entre ambos canales a largo plazo. La canibalización aumenta en las ventas por catálogo, mientras la complementariedad crece en el canal online. La apertura de tiendas fi-

sicas allana el camino para mayores niveles de compras y de repetición de compra entre los clientes existentes en el largo plazo.

Dado que cada canal ofrece beneficios únicos, los perfiles de clientes que usan cada uno no son iguales, estableciéndose un continuo entre homogeneización y mantenimiento de una oferta diferenciada para cada canal (Zhang *et al.* 2010). En concreto, los aspectos sobre los que definir la estrategia multicanal son la base de datos centralizada, la imagen de marca, el surtido, la política de precios y la reducción de la migración entre canales

No se observa un consenso sobre la estructura organizativa óptima para una gestión multicanal con redes sociales. Una de las pautas observada es el cambio en la responsabilidad de gestión de los programas online desde personal centrado en el comercio online al de tipo offline, lo cual es señal de un incremento en la colaboración entre canales (Gill *et al.* 2013).

4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ELECCIÓN DE CANALES

Las empresas necesitan comprender adecuadamente los factores que influyen la elección de canales de los consumidores a lo largo de las diferentes etapas que conforman el proceso de decisión de compra (Neslin *et al.* 2006).

El proceso de compra en un contexto minorista constituye un aspecto fundamental de la investigación sobre el comportamiento del consumidor, encontrándose sometido a procesos psicológicos complejos y cambiantes (Dholakia *et al.* 2010). Así, los consumidores efectúan sus compras para satisfacer una amplia variedad de objetivos, que van desde la satisfacción de sus necesidades más básicas y funcionales, hasta otras motivaciones notablemente más complejas, como el fomento de su autoestima, la interacción social con otros individuos, o simplemente la lucha contra el aburrimiento (Balasubramanian *et al.* 2005; Sivaramakrishnan, *et al.* 2007). Junto a estos motivos conscientes, el comportamiento de compra multicanal del consumidor se ve también influido por procesos inconscientes (Chartrand *et al.* 2008), valores, emociones y experiencias (Dholakia *et al.* 2010), en la medida en que el comportamiento pasado constituye un poderoso predictor de las actuaciones futuras (Schoenbachler *et al.* 2002). Así, podemos encontrar trabajos en la literatura que analizan el efecto que sobre las percepciones y el comportamiento de los consumidores ejercen factores tales como el diseño y la disposición del establecimiento físico (Morales *et al.* 2005), la música de fondo (Morin *et al.* 2007) o el diseño de los sitios webs (Mandel & Johnson 2002).

Es importante comprender adecuadamente cómo los consumidores utilizan los distintos canales y medios a su alcance, gestionan las complementariedades y

conflictos entre ellos generados, y confían finalmente en algunos de estos canales y medios de manera específica (Kumar & Venkatesan, 2005; Neslin *et al.* 2006; Rangaswamy & van Bruggen 2005).

Así, existen en la literatura distintos trabajos que realizan notables aportaciones en materia de *segmentación* respecto a la forma en que los consumidores utilizan los distintos canales a su alcance. Keen *et al.* (2004) identifica cuatro segmentos de consumidores: «*generalistas*», quienes asumen la elección del canal como una parte más de su experiencia de compra; «*formateadores*», enormemente preocupados por el canal que utilizan y que sólo compran en establecimientos físicos; «*sensibles al precio*», los cuales son agnósticos a cualquier canal y realizan sus compras en el más barato; y «*experimentadores*», que prefieren emplear aquellos canales que han utilizado antes de manera satisfactoria. Por su parte Konus *et al.* (2008) proponen tres segmentos de consumidores multicanal: «*entusiastas multicanales*» que poseen actitudes positivas hacia todos los canales, son altamente innovadores y entienden la compra como una experiencia placentera; «*consumidores centrados en el establecimiento*», orientados a los brick-and-mortar establecimientos y que presentan los niveles de lealtad a la marca y al canal más elevados; y «*compradores no implicados*», con escaso interés en cualquiera de los canales y un bajo grado de implicación en el proceso de compra.

Sin embargo, si bien los trabajos sobre segmentación proporcionan resultados interesantes en relación con el diferente uso que los consumidores conceden a los canales, estos resultan insuficientes para identificar las motivaciones, influencias psicosociales y características de los canales, que explican las diferencias entre unos y otros segmentos (Dholakia *et al.* 2010).

Los trabajos hasta la fecha han identificado un conjunto de motivaciones o antecedentes que ayudan a explicar la adopción y uso de diferentes canales por parte de los clientes (Cambra *et al.* 2012). Balasubramanian *et al.* (2005) afirman que el consumidor elige y utiliza distintos canales atendiendo a *cinco factores*: sus objetivos económicos (obtener una buena oferta), búsqueda de auto-afirmación, búsqueda de un significado simbólico relacionado con el producto y el proceso de compra, socialización ó interacción social y dependencia respecto a ciertas rutinas y patrones de compra. Estos aspectos hacen referencia a las motivaciones de los clientes hacia los canales, permitiéndoles realizar una elección multicanal adecuada.

Las *características de los canales* condicionan también las actitudes de los consumidores hacia su elección. Dholakia *et al.* (2010) clasifican las características de los canales de las empresas atendiendo a un conjunto de dimensiones. En primer

lugar resulta fundamental considerar si un canal se utiliza principalmente para comprar o para la búsqueda de información, si bien algunos de ellos pueden desempeñar ambas funciones. Otra dimensión esencial a tener en cuenta exige valorar si se trata de canales físicos o virtuales. En tercer lugar, los canales se clasifican en función de su grado de accesibilidad. Con la adopción generalizada de algunos canales como Internet o los teléfonos móviles inteligentes se puede acceder prácticamente a cualquier consumidor; mientras que otros, como por ejemplo un cajero automático, son estacionarios y se encuentran sólo a disposición de un conjunto de consumidores limitados geográficamente. La cuarta dimensión es el tipo de comunicación que permite el canal. Así, mientras determinados canales online como la utilización de un listado de e-mails posibilitan únicamente una comunicación asíncrona, otros como los que facilitan los teléfonos móviles permiten una comunicación síncrona en tiempo real con el minorista o con otros consumidores. En quinto lugar, la naturaleza de la interfaz de los canales, en la medida en que tales canales dependen también de su capacidad de personalización. Por ejemplo, algunos canales, como una tienda al por menor, ofrecen un conjunto de características fijas para todos los consumidores, mientras que un portal en Internet se puede personalizar para adaptarse a los gustos y preferencias individuales de los consumidores. La sexta dimensión es el nivel de comodidad que un canal ofrece a sus clientes (i.e., horarios amplios, proximidad, surtido, etc.). En séptimo lugar, el grado de facilidad ó dificultad que presenta el canal para que los consumidores puedan trasladarse y hacer uso de otros canales (Verhoef *et al.* 2007). La octava dimensión hace alusión al grado de flexibilidad y organización de la información en un canal. El hecho de que la información o los productos se puedan presentar y categorizar de forma clara y ordenada contribuirá a la decisión final del cliente. Por último, los canales varían en cuanto al registro de las historias y experiencias vividas por el cliente. Así, mientras los canales de compra online mantienen un registro actualizado de las transacciones realizadas hasta la fecha por el consumidor, otros canales, como por ejemplo un establecimiento detallista, apenas poseen memoria en estos términos.

Schoenbachler *et al.* (2002) incorporan explícitamente la consideración del riesgo percibido en su propuesta de modelo sobre el comportamiento de compra multicanal. El *riesgo percibido* alude a aquellos obstáculos que impiden a los consumidores hacer uso de un canal específico (Meuter *et al.* 2005). El riesgo percibido representa una función de incertidumbre sobre los resultados potenciales de un comportamiento y la posible no deseabilidad de tales resultados (Gensler *et al.* 2012). Este riesgo percibido puede ser financiero, social, físico o una combinación

de los mismos, y se asocia con distintos factores como el grado de familiaridad del consumidor con el canal, con la empresa específica, con la marca, el precio del producto/servicio, la percepción de seguridad sobre la información proporcionada y sobre el proceso de compra y las garantías (Schoenbachler *et al.* 2002).

Por otra parte, los clientes pueden estar adheridos a un canal específico, como sucede cuando el uso previo de un canal aumenta la probabilidad de utilizar de nuevo ese canal en el futuro (Johnson *et al.* 2003). El *efecto experiencia* puede constituir un tipo de lealtad hacia el canal. En este sentido, Dholakia *et al.* (2005) y Thomas & Sullivan (2005) afirman que las elecciones de canal previas afectan positivamente a las decisiones de canal posteriores.

La importancia de los diferentes atributos que condicionan la elección de los canales puede variar durante las *etapas del proceso de decisión de compra*, en función de los objetivos que el consumidor persigue en cada una de ellas (Balasubramanian *et al.* 2005; Huffman & Houston, 1993; Lee & Ariely 2006). Así, en la etapa de búsqueda, los consumidores se esfuerzan por recoger información exacta y relevante que permita tomar decisiones (Carlson *et al.* 2008). Sin embargo, en la etapa de compra, los consumidores tratan de adquirir el producto elegido al menor precio posible (Balasubramanian *et al.* 2005; Hamilton & Chernev 2010). Finalmente, en la etapa post-compra los consumidores lo que pretenden es minimizar el esfuerzo para usar los productos y servicios adquiridos (Keeney 1999).

El *precio percibido* también puede afectar la elección de canales (Venkatesan *et al.* 2007). Cuanto mayor sea el precio percibido en un canal, menor será la probabilidad de que los consumidores lo elijan (Verhoef *et al.* 2007), en la medida en que estos pretenden minimizar el coste de adquisición de un producto (Balasubramanian *et al.* 2005). Es posible afirmar en este sentido que el precio percibido constituye el atributo del canal más significativo durante la etapa de compra propiamente dicha del consumidor (Gensler *et al.* 2012).

La *conveniencia percibida*, que se refiere a la facilidad percibida y la velocidad con la que un consumidor puede recopilar información, comprar un producto, o realizar transacciones, tiene en general un efecto positivo sobre la elección de canales de los consumidores (Frambach *et al.* 2007). Este atributo del canal se manifiesta especialmente relevante en la elección de canales de los consumidores en la etapa posterior a la venta (Keeney 1999).

Por su parte el riesgo percibido, puede ser consecuencia de una mala elección de producto del consumidor, debido a su falta de habilidad para juzgar convenientemente la calidad del producto al hacer uso de un determinado canal (Gupta *et al.* 2004). También puede venir provocado por una pérdida esperada de dinero por

el consumidor (Sweeney *et al.* 1999). En particular, las pérdidas pueden generarse cuando los consumidores gastan en realidad su dinero (etapas de compra y post-compra). De esta manera, el riesgo representa un factor más importante para las elecciones de canal de los consumidores en las etapas de compra y post-compra que en la etapa de búsqueda (Gensler *et al.* 2012).

En definitiva, el comportamiento de los clientes para la adopción de múltiples canales está condicionado por todo un conjunto de antecedentes y motivaciones (motivaciones de compra, actitudes de los clientes, su experiencia o las características de los canales), cuya comprensión es fundamental para que la empresa pueda poner en marcha una estrategia multicanal que ofrezca una experiencia y en definitiva, un valor superior al cliente (Cambra *et al.* 2012).

5. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA MULTICANAL

Entre las diversas ventajas de una estrategia multicanal está la posibilidad de conseguir un mayor alcance al *target* (a mayor número de canales, mayor alcance), ofrecer un mejor servicio, conseguir mayor satisfacción (Moriarty & Moran 1990) y compra de productos, habiéndose demostrado que aquellos clientes que interactúan con la empresa a través de más de un canal son más rentables que aquellos que lo hacen a través de un único canal (Kumar & Venkatesan 2005). Sin embargo, la implementación de este tipo de estrategia también puede implicar ciertas desventajas, tales como que los retornos derivados de los miembros de determinados canales no sean lo suficientemente elevados como para que dicho canal sea rentable, generándose rendimientos decrecientes a medida que se incrementa el número de canales disponibles para el consumidor, así como la posible existencia de conflicto en el canal que podría llevar a sus miembros a no promocionar los productos (Sharma & Mehrotra 2007).

Frente a esta sencilla reflexión y con el objetivo de obtener los mejores resultados *optimizando la estrategia multicanal* (Sharma & Mehrotra 2007), las empresas deben enfrentarse a su proceso de implementación de forma planificada, en particular: desarrollando objetivos estratégicos multicanal; comprendiendo al consumidor y a los previos *channel touchpoints* (puntos de contacto con el/otros canal/es); revisando la estructura del sector y las opciones que ofrece cada canal, incluyendo en este punto una revisión económica; desarrollando una estrategia de gestión integrada de canales (Payne & Frow 2004).

Por tanto, una vez acometido el proceso de optimización de la estrategia multicanal, es hora de medir y evaluar sus resultados. Para ello, *el seguimiento de la eficacia multicanal requiere el uso de un conjunto de indicadores* y no sólo una única

medida (Bazett *et al.* 2005). Para la selección de este conjunto de indicadores, la primera decisión a considerar consiste en definir la perspectiva desde la cual queremos evaluar la estrategia. Dicho de otro modo, la estrategia multicanal podrá ser evaluada o bien desde la perspectiva del consumidor o cliente (medidas comportamentales), o bien desde la perspectiva de la empresa (medidas más de carácter cuantitativo), o bien considerando una combinación de ambas perspectivas.

Desde una *perspectiva meramente empresarial*, la estrategia multicanal puede ser evaluada recurriendo únicamente a indicadores de contribución económica. Un ejemplo lo encontramos en Neslin *et al.* (2006), quienes señalan como indicadores del rendimiento de la estrategia multicanal los siguientes: *contribución (en términos de impacto en ventas y beneficios) de un canal adicional; contribución de los canales existentes; existencia de sinergias entre canales.*

Por su parte, Weinberg *et al.* (2007) señalan más indicadores de este tipo, como es el *retorno de inversión (ROI)* del marketing multicanal. Adicionalmente, hacen una mención especial a las estrategias multicanal desarrolladas a través de Internet, lo que les lleva a proponer el uso de la *analítica web* para obtener indicadores que informen sobre: *tráfico web; productos más visitados; número de páginas vistas por visita; click-through rate.*

Neslin y Shankar (2009) señalan que un requerimiento para una exitosa implementación y evaluación de este tipo de estrategia consiste en tener en cuenta la voz de los clientes, es decir, obtener evidencias de cómo utiliza cada uno de los canales. Por tanto, otros autores amplían la visión meramente económica anterior, añadiendo indicadores relativos al comportamiento de los compradores multicanal. En particular, Kumar & Venkatesan (2005) proponen el uso de las siguientes *medidas basadas en el cliente: ingresos; participación de la cartera* (proporción media de los ingresos por cliente entre el presupuesto anual para TICs en el periodo considerado); *valor pasado del consumidor* (beneficios acumulados de dicho cliente); *propensión a permanecer como cliente de la empresa* (probabilidad de retención).

Noble *et al.* (2005) también añaden a este tipo de medidas el *valor utilitario*. En particular, señalan la importancia de medir el valor utilitario derivado de la *obtención de información, comparación de precios, tamaño del surtido ofrecido, información sobre la búsqueda en el canal y la frecuencia de compra* para cada uno de los canales a evaluar.

Merriless & Frenech (2007) pretenden dar respuesta a nuestro problema modelando la *intención de uso* de los canales. Dicha intención vendrá determinada por la *satisfacción del consumidor*, a su vez determinada por la *confianza depositada en la empresa, el diseño de la oferta* en el canal, el *precio* y la *garantía.*

FIGURA 2
Cuadro de mando multicanal

Medidas de resultados	Medidas relativas a los clientes y stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Contribución multicanal - Nivel de venta multicanal - Coste por canal - Grado de maximización del beneficio - Coste derivado de mantener la estructura multicanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción global de los clientes - Propensión al abandono - Propensión a la compra - Percepciones sobre el valor añadido - Integración de la experiencia del consumidor
Medidas relacionadas con los procesos básicos	Medidas de nuestro personal y conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Uso productivo de los canales - Precio (comparar competidor/ canales) - Calidad visión integrada del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los trabajadores - Comportamientos adecuados (“vivir la marca”) - Deseo diversificar o ampliar la marca - Conocimiento consumidor objetivo

Fuente: Bazett et al. (2005).

Finalmente, algunos autores *aún*an la perspectiva de la empresa y la del consumidor (ver Figura 2). Tal es el caso de Bazett *et al.* (2005), quienes señalan que una buena forma de medir los resultados de la estrategia multicanal consiste en desarrollar un *cuadro de mando* en el que se recojan aquellas medidas que mejor reflejen los objetivos de la estrategia (e.g., prefijado un objetivo financiero, podríamos hablar de medidas de ingresos menos costes directos del producto y costes inherentes al uso del canal).

6. CONCLUSIONES

El enfoque tradicional de estrategia de distribución basada en un canal (tienda física, venta por catálogo o venta), han evolucionado hacia operadores multicanal, con una gestión más integrada, centrada en el cliente. Esta evolución viene determinada por el deseo de los consumidores de comunicarse con los minoristas en cualquier momento, lugar, y espacio.

La utilización de los canales indica el gran crecimiento experimentado por los canales online vinculados a nuevas tecnologías de la información, tanto en entornos B2B como B2C. Los canales online se han sumado al canal físico (tienda y venta sin establecimiento). Además, las nuevas formas online (m-commerce) están en pleno crecimiento. Pero también han crecido otros canales, como la venta directa.

En definitiva, una realidad multicanal para satisfacer a un consumidor más heterogéneo en la forma de acceder a la compra.

Desde un punto de vista estratégico, la estrategia multicanal puede considerarse una estrategia de crecimiento, pero también una alternativa de gestión de distintos formatos de venta. Sus beneficios en cuanto a aumento de las ventas, alcance de más segmentos o fidelización de clientes es clara, pero también conviene tener presente los problemas de coste y de coordinación para ofrecer una experiencia integrada. La organización de una estrategia multicanal requiere resolver el dilema complementariedad/canibalización otorgando a cada canal ventajas específicas en términos de sistemas de información, surtido o precios. Los fabricantes deben, además, tener en cuenta los márgenes minoristas de los productos competidores para optar por incorporar un canal directo, adicional a los de los minoristas.

La revisión sobre el comportamiento de elección del consumidor revela una complejidad y heterogeneidad en los determinantes de la elección de canales, aunque se constata una preferencia por aquellos minoristas que ofrecen varias vías de acceso. Motivaciones, características de los canales, riesgo percibido, experiencia previa precio y nivel de conveniencia determinan la utilidad obtenida.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas de Venta Directa* (2012): *Doscientos diez mil profesionales se dedican a la venta directa en España* (25-04/2012).
- AVERY, J., STEENBURGH, T., DEIGHTON, J. & CARAVELLA, M. (2009): «Adding bricks to clicks: the contingencies driving cannibalization and complementarity in multichannel retailing (n.º . 07-043)», *Harvard Business School*. <http://www.hbs.edu/research/pdf/07-043.pdf>.
- BALASUBRAMANIAN, S., RAGHUNATHAN, R. & MAHAJAN, V. (2005): «Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 12-30.
- BAZETT, M., BOWDEN, I., LOVE, J., STREET, R. & WILSON, H. (2005): «Measuring multichannel effectiveness using the balanced scorecard», *Interactive Marketing*, 6 (3), 224-231.
- CAMBRA, J., MELERO, I. & SESÉ, J. (2012): «La gestión de las relaciones con los clientes en un contexto multicanal». En Vázquez, R. *et al.*: *Estrategias multicanal en el ámbito de la distribución: fabricante y distribuidor preocupados por ofrecer nuevas experiencias de compra diferenciadas*. Cátedra Fundación Areces de Distribución Comercial, 43-62.
- CARLSON, K., JANISZEWSKI, C., KEENEY, R., KRANTZ, D., KUNREUTHER, H., LUCE, M.F., RUSSO,

- J. E., VAN OSSELAER, M. J. & WINTERFELDT, D. (2008): «A theoretical framework for goal-based choice and for prescriptive analysis», *Marketing Letters*, 19 (3-4), 241-254.
- CHARTRAND, T. A., HUBER, J., SHIV, B. & TANNER, R. J. (2008): «Non-conscious goals and choice», *Journal of Consumer Research*, 35 (2), 189-201.
- DAY, G. S. (1994): «The capabilities of market-driven organizations», *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- DHOLAKIA, R. R., ZHAO, M. & DHOLAKIA, N. (2005): «Multichannel retailing: a case study of early experiences», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 63-74.
- DHOLAKIA, U. M., KAHN, B. E., REEVES, R., RINDFLEISCH, A., STEWART, D. & TAYLOR, E. (2010): «Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 86-95.
- El País* (2011): *El 'vending' se viste de largo* (20/10/2011).
- Expansión* (2012): *Especial venta directa*. (27/04/2012)
- FALK, T., SCHEPERS, J., HAMMERSCHMIDT, M. & BAUER, H. (2007): «Identifying cross-channel synergies for multichannel service providers», *Journal of Service Research*, 10, 143-155.
- FRAMBACH, R., ROEST, H. C. & KRISHNAN, T. (2007): «The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process», *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), 26-41.
- GENSLER, S., VERHOEF, P. C. & BÖHM, M. (2012): «Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process», *Marketing Letters*, 23 (4), 987-1003.
- GILL, M., ROIZEN, R.; JOHNSON, C. & ROBERGE, D. (2013): «E-business organizational trends», *Forrester Report*, Cambridge (Estados Unidos).
- GUPTA, A., BO-CHIUAN, S. & WALTER, Z. (2004): «An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: a purchase-decision perspective», *International Journal of Electronic Commerce*, 8 (3), 131-161.
- HAMILTON, R. & CHERNEV, A. (2010): «The impact of product line extensions and consumer goals on the formation of price image», *Journal of Marketing Research*, 47 (1), 51-62.
- HUFFMAN, C. & HOUSTON, M. J. (1993): «Goal-oriented experiences and the development of knowledge», *Journal of Consumer Research*, 20 (2), 190-207.
- JOHNSON, E. J., BELLMAN, S. & LOHSE, G. (2003): «Cognitive lock-in and the power law of practice», *Journal of Marketing*, 67 (4), 62-75.
- KEEN, C., WETZELS, M., DE RUYTER, K. & FEINBERG, R. (2004): «E-tailers versus retailers: which factors determine consumer preferences», *Journal of Business Research*, 57 (7), 685-95.

- KEENEY, R. (1999): «The value of internet commerce to the customer», *Management Science*, 45 (4), 533-542.
- KONUS, U., VERHOEF, P. C. & NESLIN, S. A. (2008): «Multichannel shopper segments and their covariates», *Journal of Retailing*, 84 (4), 398-413.
- KUMAR, N. & RUAN, R. (2006): «On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel», *Quantitative Marketing and Economics*, 4 (3), 289-323.
- KUMAR, V. & VENKATESAN, R. (2005): «Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 44-62.
- La Gaceta* (2011): *La venta directa des- pega en plena crisis y atrae a un nuevo perfil de profesionales*. En: [http:// www.intereconomia.com/noticias-gaceta/economia/venta-directa-des- pega-plena-crisis-y-atrae-nuevo-per- fil-profesionales-20110](http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/economia/venta-directa-des- pega-plena-crisis-y-atrae-nuevo-per- fil-profesionales-20110).
- LEE, L. & ARIELY, D. (2006): «Shopping goals, goal concreteness, and conditional promotions», *Journal of Consumer Research*, 33 (1), 60-70.
- LEVY, M. & WEITZ, B. A. (2012): *Retailing management*. McGraw-Hill Irwin (8.^a ed.).
- MANDEL, N. & JOHNSON, R. (2002): «When web pages influence choice: effects of visual primes on experts and novices», *Journal of Consumer Research*, 29 (2), 235-45.
- MERRILEES, B. & FENECH, T. (2007): «From catalog to web: B2B multi-channel marketing strategy», *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 44-49.
- MEUTER, M., BITNER, M. J., OSTROM, A. & BROWN, S. (2005): «Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of consumer trial of self-service technologies», *Journal of Marketing*, 69 (2), 61-83.
- MORALES, A., KAHN, B. E., MCALISTER, L. & BRONIARCZYK, S. M. (2005): «Perceptions of assortment variety: the Effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization», *Journal of Retailing*, 81 (2), 159-69.
- MORIARTY, R. T. & MORAN, U. (1990): «Managing hybrid marketing systems», *Harvard Business Review*, 68 (6), 146-156.
- MORIN, S., DUBÉ, L. & CHEBAT, J.-C. (2007): «The role of pleasant music in servicescapes: a test of the dual model of environmental perception», *Journal of Retailing*, 83 (1), 115-30.
- NESLIN, S. A. & SHANKAR, V. (2009): «Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions», *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.
- NESLIN, S. A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M. L. THOMAS, J. S. & VERHOEF, P. C. (2006): «Challenges and opportunities in multichannel customer management», *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.

- NOBLE, S. M., GRIFFITH, D. A. & WEINBERGER, M. G. (2005): «Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context», *Journal of Business Research*, 58 (12), 1643-1651.
- PAYNE, A. & FROW, P. (2004): «The role of multichannel integration in customer relationship management», *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 527-538.
- RANGASWAMY, A. & VAN BRUGGEN, G. H. (2005): «Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue», *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 5-11.
- SCHOENBACHLER, D. D. & GORDON, G. L. (2002): «Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice», *Journal of Consumer Marketing*, 19 (1), 42-53.
- SHARMA, A. & MEHROTRA, A. (2007), «Choosing an optimal channel mix in multichannel environments», *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 21-28.
- SUBRAMANIAN, S., WAN, F. & TANG, Z. (2007): «Giving an 'e-human touch' to e-tailing: the moderating roles of static information quantity and consumption motive in the effectiveness of an anthropomorphic information agent», *Journal of Interactive Marketing*, 21 (1), 60-75.
- SWEENEY, J., SOUTAR, G. & JOHNSON, L. (1999): «The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment», *Journal of Retailing*, 75 (1), 77-105.
- THOMAS, J. & SULLIVAN, U. (2005): «Managing marketing communications with multichannel consumers», *Journal of Marketing*, 69 (4), 239-251.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (2009): *Estrategias de distribución comercial*. Madrid, Paraninfo (2.ª edición).
- VENKATESAN, R., KUMAR, V. & RAVISHANKER, N. (2007): «Multi-channel shopping: causes and consequences», *Journal of Marketing*, 71 (2), 114-132.
- VERHOEF, P. C. & LEMON, K. N. (2013): «Successful customer value management: key lessons and emerging trends», *European Management Journal*, 31, 1-15.
- VERHOEF, P. C., NESLIN, S. & VROOMEN, B. (2007): «Multichannel consumer management: understanding the research-shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.
- WEINBERG (2007): «Multichannel marketing: mindset and program development», *Business Horizons*, 50 (5), 385-394.
- ZHANG, J., FARRIS, P. W., IRVIN, J. W., KUSHWAHA, T., STEENBURGH, T. J. & WEITZ, B. A. (2010): «Crafting integrated multichannel retailing strategies», *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 168-180.

Los efectos de las TIC y de los costes de cambio en variables relacionales: una aplicación en el comercio minorista griego y español¹

FAIDON SYLVESTROS

IRENE GIL SAURA

BEATRIZ MOLINER-VELÁZQUEZ

Universidad de Valencia

Resumen: El valor percibido se ha convertido en una variable fundamental en la distribución comercial minorista, por su papel central como antecedente y consecuencia de distintas variables conductuales. El presente trabajo pretende analizar la influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación y de los costes de cambio en variables de índole relacional como el valor, identificando sus efectos en el compromiso y la lealtad, y proponiendo un análisis comparado de dichos efectos en el contexto del comercio minorista griego *versus* español. Los resultados muestran las relaciones existentes del valor percibido con los antecedentes y consecuentes propuestos en el modelo, a excepción de las TIC.

Palabras clave: TIC, valor percibido, costes de cambio, compromiso.

Abstract: The perceived value has been converted to a fundamental construct in the retail context, acting as consequence and antecedent of key conduct variables. The present study tries to analyze the influence of information and communication technologies (ICT) at the level of its interrelation with a group of relationship variables. We aim to analyze the causal relations and their effects in the textile sector of the Greek and Spanish market. The results show the existing relations of perceived value with the antecedents and consequences proposed in the model except the ICT.

¹ Este estudio ha sido realizado con el apoyo prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional del Ministerio de Educación y Ciencia, ref. ECO2010-17475.

Keywords: ICT, perceived value, switching costs, commitment.

1. INTRODUCCIÓN

Distintos trabajos reconocen que la complejidad que generan los cambios en el mercado, como la intensificación de la competencia y el desarrollo tecnológico, hacen difícil la gestión de las empresas en mercados que se transforman rápidamente (Ferreiros, 2012). Desde esta perspectiva, una de las estrategias empresariales que tiene cada vez más importancia es la de retener clientes. Así, con respecto a la investigación académica a nivel minorista, se observa un enfoque centrado en conceptos tales como la dependencia del minorista (Andaleeb, 1995), el valor (Anderson y Narus, 1990), el compromiso (Morgan y Hunt, 1994) o la lealtad (Reynolds y Beaty, 1999). En este sentido, el valor percibido empieza a ser entendido como una evaluación global del cliente sobre los intercambios relacionales con el minorista (Sánchez *et al.*, 2010).

Además, en el ámbito de la gran distribución, se puede observar una tendencia hacia la globalización, planteándose una opción de investigación en la dirección de analizar si dichas variables relacionales son estables en sus percepciones desde una perspectiva internacional.

En este marco, el presente trabajo trata de analizar los efectos que en variables tales como el valor percibido, el compromiso o la lealtad, tienen los cambios que se producen en variables dinámicas como las TIC en el punto de venta, tomando como punto de partida las evidencias de estudios anteriores sobre la importancia de los factores que afectan a dicho proceso. Además, perseguimos observar si existen diferencias entre las percepciones generadas sobre dichas variables en dos ámbitos geográficos distintos: España y Grecia. Con todo, el trabajo pretende contribuir, a través de los resultados alcanzados y de las conclusiones derivadas, a dirigir los esfuerzos de los minoristas hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles mediante el desarrollo de sistemas de gestión y de diferenciación empresarial basados en la orientación hacia el cliente, y más concretamente en la entrega de valor.

2. MARCO TEÓRICO: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. *El estudio del valor en el marketing*

En la investigación reciente entorno al marketing se observa un creciente interés por el estudio de la creación de valor entre las partes implicadas en la relación (Grönroos, 2000). De la revisión de la línea de trabajo relativa al valor, se constata además que el constructo es complejo y multidimensional. En cuanto a su delimitación conceptual, numerosos autores apoyan la propuesta de Zeithaml

(1988), señalándola como la más acertada (Caruana *et al.*, 2000). Según Zeithaml (1988:14), el valor percibido puede ser visto como «una evaluación global del cliente sobre la utilidad de un producto o servicio, basado en las percepciones de lo que ha recibido frente a lo que ha dado». De este modo, Oliver (1999:45) añade que el valor es «una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica», si bien se puede llamar valor a las percepciones exclusivamente positivas o negativas. En los estudios más recientes, el tratamiento del valor percibido como un constructo multidimensional ha ganado terreno (Sweeney y Soutar, 2001). Dicha evolución ha beneficiado la investigación en este campo ya que ha permitido la evaluación del factor experiencia que percibe el consumidor en la tienda. En esta línea de trabajo, destaca la aportación de Sweeney y Soutar (2001) quienes, a partir del estudio de Sheth *et al.* (1991), retienen tres dimensiones para explicar la naturaleza del valor percibido. Concretamente, el valor social que expresa la utilidad que deriva de la habilidad de la tienda de aumentar el autoconcepto social, el valor emocional que es la utilidad que deriva de los sentimientos o afectos que genera una tienda, y el valor funcional, que contiene dos rasgos. En primer lugar, es la utilidad relacionada con el precio, que proviene de la reducción de los costes a corto y a largo plazo de la tienda, y en segundo lugar, se relaciona con la calidad percibida y el resultado esperado de la tienda.

2.2. *Antecedentes y consecuencias del valor*

Como se ha destacado en la literatura, existe una serie de variables antecedentes del valor percibido que influyen de manera significativa en la formación del constructo, entre ellas, destacamos la influencia de las TIC. La importancia de la implantación de las TIC en las empresas y sus efectos en términos de beneficios de la relación se ha afirmado en los últimos años (Ruiz *et al.*, 2010a, b). Ryssel *et al.* (2004) destacan que las TIC es un término que engloba cualquier forma de tecnología empleada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus formas variadas (datos empresariales, conversaciones de voz, fotografías, dibujos, presentaciones multimedia y otras formas, incluidas aquellas todavía no inventadas). Por otra parte, el concepto —costes de cambio— aparece en la literatura de marketing a partir de la década de los noventa en el marco de la evaluación de las relaciones que mantiene una empresa con su entorno. En el ámbito de la distribución comercial, los costes de cambio se delimitan como los costes percibidos por el comprador de cambiar el proveedor actual por otro nuevo. Estos incluyen los costes relacionados con el cambio en términos de gasto de tiempo, de dinero y de corte psicológico (Dick y Basu, 1994).

Además de los antecedentes, las variables consecuencia del valor han tenido protagonismo con respecto a los resultados de la investigación de marketing. Diversos estudios académicos han señalado el compromiso como uno de los principales determinantes en la creación de relaciones a largo plazo entre el proveedor y el cliente (Ryssel *et al.*, 2004). Según Morgan y Hunt (1994:23), «*el compromiso es la creencia de un cliente de que el funcionamiento de una relación comercial es importante para garantizar los esfuerzos máximos en mantenerla*». También la dependencia en la relación, es un constructo que emerge como relevante al explicar el compromiso. Emerson (1962) además, desarrolló la teoría de la dependencia desde una perspectiva interpersonal. Según dicha teoría, la dependencia se percibe como una función de dos factores: el valor del objetivo para el individuo y la existencia de vías alternativas para conseguir el objetivo. Por tanto, se concluye que la dependencia de un individuo está relacionada directamente con los beneficios que se obtienen de la fuente e inversamente relacionada con las fuentes alternativas de estos beneficios.

Finalmente, una variable relacional importante en cuanto a sus vínculos con el valor es la lealtad. La lealtad refleja la retención del cliente y la compra repetitiva. En este contexto, Dick y Basu (1994) han interpretado la lealtad como la conjunción de una actitud positiva y la repetición de compra.

2.3. Hipótesis de trabajo

Como se ha visto anteriormente, las empresas desarrollan sus actividades en un entorno crecientemente cambiante, donde las innovaciones tecnológicas tienen un papel clave en las relaciones con el cliente. Así, se puede entender que las TIC influyen positivamente en el valor de las relaciones de la empresa comercial con sus proveedores y clientes (Mentzer y Williams, 2001; Gil *et al.*, 2008). Ello nos da las bases para establecer las primeras hipótesis de trabajo:

- H1a: La intensidad de las TIC de la tienda tiene un efecto positivo en la calidad, como parte del valor funcional percibido por el cliente
- H1b: La intensidad de las TIC de la tienda tiene un efecto positivo en el precio, como parte del valor funcional percibido por el cliente
- H1c: La intensidad de las TIC de la tienda tiene un efecto positivo en el valor emocional percibido por el cliente
- H1d: La intensidad de las TIC de la tienda tiene un efecto positivo en el valor social percibido por el cliente

Por otro lado, en relación a los costes de cambio, hace referencia a los costes de beneficios y pérdidas (White y Yanamandram, 2007). Dichos costes se refieren a la evaluación que el cliente realiza sobre los aspectos positivos y negativos que de-

rivan de su permanencia en la relación con el minorista actual. Dichos beneficios pueden estar relacionados con el producto y su calidad, su precio y además pueden referirse a ganancias sociales como la relación de confianza y amistad con el personal de la tienda o empresa. De esta forma, se crea valor en la relación con la tienda y ello a su vez provoca barreras de entrada a la competencia y al mismo tiempo crea barreras de una posible salida del cliente de dicho vínculo, mediante el efecto de los costes de cambio (Lovelock, 1991). Las reflexiones anteriores nos permiten proponer las siguientes hipótesis a contrastar:

- H2a: Los costes de cambio tienen un efecto positivo en la calidad, como parte del valor funcional percibido por el cliente
- H2b: Los costes de cambio tienen un efecto positivo en el precio, como parte del valor funcional percibido por el cliente
- H2c: Los costes de cambio tienen un efecto positivo en el valor emocional percibido por el cliente
- H2d: Los costes de cambio tienen un efecto positivo en el valor social percibido por el cliente

De otro lado, la concepción de valor propuesta por Zeithaml (1988), subraya que los componentes de calidad y precio tienen efectos relevantes y a la vez distintos sobre el valor percibido (Sweeney y Soutar, 2001). Por tanto, eso nos lleva a proponer como hipótesis de trabajo:

- H3a: La calidad influye de manera positiva en el valor percibido
- H3b: El precio influye de manera positiva en el valor percibido

Sheth *et al.* (1991) concluyen que además del valor funcional (calidad y precio), otras dimensiones del valor como el componente social y el emocional resultan también determinantes en la selección del consumidor. Estas relaciones definidas en la literatura dan lugar a las siguientes hipótesis:

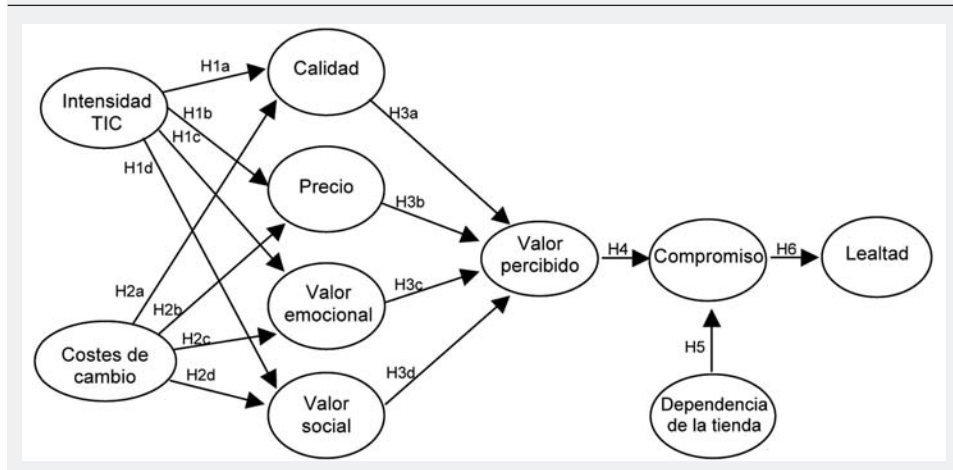
- H3c: El valor emocional influye de manera positiva en el valor percibido
- H3d: El valor social influye de manera positiva en el valor percibido

Diversos trabajos han destacado la relación entre el valor percibido y el compromiso (Morgan y Hunt, 1994, Sweeney y Soutar, 2001). En esta dirección Simpson *et al.* (2001) concluyen que el valor percibido del cliente sobre la empresa, puede influir de manera positiva en el compromiso. Por tanto, proponemos que:

- H4: El valor percibido influye de manera positiva en el compromiso del cliente con el establecimiento

Del mismo modo, la literatura confirma la relación positiva entre dependencia y compromiso (Srinivasan, 2008). En esta línea, la existencia de minoristas alternativos se ha considerado un factor potencial que contribuye a la creación de va-

FIGURA 1

Modelo teórico propuesto

lor (Sharland, 1997), ya que amplía las alternativas del mercado y por tanto puede influir sustancialmente en el compromiso del cliente (Fullerton, 2005). Esto nos permite formular la siguiente hipótesis de trabajo:

- H5: La dependencia del cliente de la tienda influye de manera positiva en el compromiso con el establecimiento

Por otra parte, Evanschitzky *et al.* (2006) han señalado que la lealtad deriva del compromiso que a su vez, determina el desarrollo y el mantenimiento de relaciones de valor entre comprador y vendedor (Morgan y Hunt, 1994). Dicha afirmación nos lleva a definir la última hipótesis de trabajo:

- H6: El compromiso del cliente con el establecimiento tiene un efecto positivo en la lealtad del cliente

Como resumen de las reflexiones teóricas previas, el modelo propuesto en esta investigación se expone en la Figura 1.

3. METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Planteamiento de la investigación y recogida de la información

A partir de la revisión de la literatura, y dados los objetivos de la investigación, se elaboró un cuestionario a través del cual tratar de recoger información relativa al consumidor final en relación con su opinión sobre todas las variables objeto de investigación. Las variables retenidas en la investigación fueron evaluadas según se muestra en la Tabla 1.

TABLA I
Detalles técnicos de la investigación

ÁMBITO GEOGRÁFICO	ATENAS (GRECIA) Y VALENCIA (ESPAÑA)
UNIVERSO	Individuos mayores de 18 años
METODOLOGÍA	Entrevista personal mediante cuestionario estructurado
TAMAÑO MUESTRAL	207 encuestas válidas
FECHA TRABAJO DE CAMPO	Agosto de 2012
ESCALAS (5 PUNTOS LIKERT)	TIC - Observatorio (2008), Ruiz et al. (2010 a y b) Costes de cambio - Patterson y Smith (2001) Valor percibido - Sweeney y Soutar (2001) Dependencia - Gil et al. (2011) Compromiso - Hennig-Thurau (2004) Lealtad - Srinivasan et al. (2002); Anderson y Srinivasan (2003)
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	Análisis descriptivo, ANOVA y Modelización estructural
SOFTWARE ESTADÍSTICO	PLS 2.0, SPSS 17

La investigación de corte cuantitativo se llevó a cabo a través de una encuesta dirigida a 207 compradores de tiendas minoristas de ropa y calzado en Atenas y Valencia. El trabajo de campo se realizó durante el mes de agosto de 2012 por intercepción a la salida de las tiendas. En relación a algunos rasgos de la muestra, destacar que el 77,14 % de los encuestados es de sexo femenino, como se esperaba, dado que la compra de textil y calzado es una actividad más propia de dicho sexo, mostrando el género femenino más interés en la compra de ropa que los hombres (Coward y Goldsmith, 2007). Además, más del 80 % de los encuestados no supera los 45 años, con una mayor representatividad del segmento 26-35 años, dado que los establecimientos minoristas a la salida de los cuales recogieron los datos, atraen un segmento de edad bastante amplio y joven.

3.2. *Análisis de resultados*

En relación al proceso de validación del instrumento de medida, en primer lugar, valoramos la validez convergente, que se analiza para cada indicador a través de las cargas, los *Crossloadings* y la Varianza Extraída Media o AVE (Fornell y Larcker, 1981), y en segundo lugar se analizó la validez discriminante y la fiabilidad. Todos los resultados fueron aceptables y se muestran en la Tabla 2.

En cuanto a las hipótesis planteadas, como se ilustra en la Tabla 3, el modelo estructural resultante permite la aceptación de cinco de las seis hipótesis consideradas en cuanto a las relaciones existentes entre los diferentes constructos.

TABLA 2
Validación del instrumento de medida

VARIABLE	INDICADOR	CARGA/PESO	VALOR T	α DE CRONBACH	IFC	AVE
Intensidad de las TIC	TIC1- El código de barras / scanner	0,899	34,990**	0,954	0,964	0,819
	TIC2- El pago con tarjeta crédito/débito	0,696	87,389**			
	TIC3- El teléfono	0,961	104,54**			
	TIC4- El fax	0,966	92,416**			
	TIC5- E-mail	0,923	40,748**			
Costes de cambio	COS1- Se requiere poco esfuerzo para comprar en esta tienda	0,073	0,661	N/A	N/A	N/A
	COS2- Esta tienda hace olvidarme de mis problemas	0,532	5,204**			
	COS3- Desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de tienda	0,313	2,470*			
	COS4- Perdería una relación amistosa y agradable	0,033	0,409			
	COS5- Si cambio de tienda, el nuevo proveedor no será bueno	0,243	1,951*			
	COS6- Necesito poco tiempo para comprar en esta tienda	0,149	1,265			
Valor percibido	CAL- Calidad	0,293	3,912**	N/A	N/A	N/A
	PRE- Precio	0,269	3,183**			
	EMO- Valor emocional	0,244	2,740**			
	SOC- Valor social	0,471	4,901**			
Compromiso	COMP1- Mi relación con la tienda es importante	0,943	93,541**	0,921	0,954	0,875
	COMP2- Si cerrara la tienda, sería una pérdida para mí	0,946	103,025**			
	COMP3- Me siento comprometido con la tienda	0,917	79,768**			
Lealtad	LEAL1- Dudo que cambie de tienda	0,739	21,347**	0,846	0,935	0,743
	LEAL2- Trato de usar siempre esta tienda	0,863	56,433**			
	LEAL3- Esta tienda es mi primera elección	0,902	71,999**			
	LEAL4- Esta tienda es la mejor para mí	0,910	95,832**			
	LEAL5- Esta es mi tienda favorita	0,884	61,780**			

**p < .05, * p < .10.

Los Valores subrayados hacen referencia a variables formativas.

N/A: No aplicable

La intensidad de la aplicación de las TIC por parte de las tiendas minoristas en Grecia y en España es la única de las hipótesis enunciadas que no puede afirmarse. Los resultados muestran que las TIC no afectan al valor percibido por el cliente ($H1: \beta = 0,062$ n/s). Este resultado está en la línea del obtenido por Comer *et al.* (1998) quienes evidencian que la tecnología no influye significativamente en

TABLA 3
Contraste de hipótesis

	RELACIÓN CAUSAL	HIPÓTESIS	β ESTANDARIZADO	VALOR T
H ₁	TIC → VALOR PERCIBIDO	Rechazada	0,062 n/s	1,346
H ₂	COSTES DE CAMBIO → VALOR PERCIBIDO	Aceptada	0,060**	10,262
H _{3a}	CALIDAD → VALOR PERCIBIDO	Aceptada	0,035**	21,888
H _{3b}	PRECIO → VALOR PERCIBIDO	Aceptada	0,045**	14,482
H _{3c}	VALOR EMOCIONAL → VALOR PERCIBIDO	Aceptada	0,023**	37,787
H _{3d}	VALOR SOCIAL → VALOR PERCIBIDO	Aceptada	0,023**	35,317
H ₄	VALOR PERCIBIDO → COMPROMISO	Aceptada	0,056**	6,378
H ₅	DEPENDENCIA → COMPROMISO	Aceptada	0,055**	7,488
H ₆	COMPROMISO → LEALTAD	Aceptada	0,020**	42,214

Valor percibido: $R^2=0,1571$; Compromiso: $R^2=0,1861$; Lealtad: $R^2=0,5606$; ** $p < .05$
n/s: no significativa.

las variables relacionales (satisfacción, compromiso, lealtad), algo que corroboran también estudios posteriores (p.e. Ruiz-Molina *et al.*, 2010b).

Adicionalmente, y con el fin de analizar si existen diferencias en las percepciones relativas a las variables retenidas en el modelo entre los consumidores griegos y los españoles, se plantea un t-test entre los dos grupos muestrales (véase Tabla 4).

Como se puede observar, existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de los consumidores españoles frente a los valores medios obtenidos por los griegos en casi todas las variables analizadas. En este aspecto, los consumidores griegos presentan puntuaciones más altas para todos los indicadores del uso de las tecnologías del minorista. Igualmente, destaca la existencia de diferencias significativas en cuanto a las cuatro dimensiones del valor percibido —la calidad, el precio, el valor social y emocional—. Concretamente los consumidores españoles consideran que perciben menos valor en la tienda comparadas sus respuestas con las de los consumidores griegos. Con respecto a la evaluación del resto de las variables relacionales, mientras que la percepción del compromiso no varía significativamente entre los dos grupos de clientes investigados, la lealtad muestra que los consumidores griegos suelen ser más fieles al establecimiento minorista ya que alcanzan valores más altos.

En definitiva, se puede afirmar que la nacionalidad del cliente afecta a las percepciones del cliente en torno a todas las variables del modelo, e incluso de manera significativa.

TABLA 4

Evaluación de las variables en función de la nacionalidad (valores medios y diferencias significativas)

VARIABLE	INDICADOR	MEDIA GLOBAL	GRUPO1: GRECIA	GRUPO2: ESPAÑA	F
Intensidad de las TIC	TIC1- El código de barras / scanner	4,54	4,92	4,16	9,442b
	TIC2- El pago con tarjeta crédito/débito	4,46	4,86	4,05	2,900c
	TIC3- El teléfono	4,50	4,88	4,12	2,110
	TIC4- El fax	4,50	4,89	4,11	3,020b
	TIC5- E-mail	4,50	4,89	4,10	1,226
Costes de cambio	COS-1 Se requiere poco esfuerzo para comprar en esta tienda	3,90	4,16	3,65	8,200a
	COS-2 Esta tienda me hace olvidarme de mis problemas	3,14	4,16	2,13	6,580a
	COS-3 Desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de tienda	3,22	4,17	2,26	1,160
	COS-4 Perdería una relación amistosa y agradable	2,42	2,80	2,05	6,890a
	COS-5 Si cambio de tienda, el nuevo proveedor no será bueno	3,72	3,83	3,62	18,260
	COS-6 Necesito poco tiempo para comprar en esta tienda	2,86	2,09	3,62	3,130c
Valor percibido	CAL- Calidad	3,91	4,22	3,59	11,366a
	PRE- Precio	3,96	4,24	3,68	13,891a
	SOC- Valor social	4,11	4,4	3,81	22,763a
	EMO- Valor emocional	4,01	4,23	3,78	1,213
Compromiso	COMP1- Mi relación con la tienda es importante	3,16	3,64	2,68	0,616
	COMP2- Si cerrara la tienda, sería una pérdida para mí	3,17	3,67	2,68	0,995
	COMP3- Me siento comprometido con la tienda	3,38	4,16	2,6	61,474a
Lealtad	LEAL1- Dudo que cambie de tienda	4,10	4,31	3,89	47,536a
	LEAL2- Trato de usar siempre esta tienda	3,35	4,06	2,63	20,005a
	LEAL3- Esta tienda es mi primera elección	3,57	4,11	3,02	52,049a
	LEAL4- Esta tienda es la mejor para mí	3,13	4,21	2,05	18,069a
	LEAL5- Esta es mi tienda favorita	2,99	3,30	2,68	5,265b

a, b, c Estadísticamente significativo al $p < .01$; $p < .05$ y $p < .10$, respectivamente

4. CONCLUSIONES

La literatura reconoce la necesidad de analizar los factores determinantes de la prestación del servicio en el entorno minorista y su efecto en las intenciones conductuales del cliente hacia el establecimiento comercial. En esta dirección, el valor percibido se ha convertido en una variable fundamental.

Este trabajo ha analizado la influencia de las TIC y de los costes de cambio en variables de índole relacional como el valor, y ha identificado sus efectos en el compromiso y la lealtad en el entorno detallista, confirmando el papel central del valor. Los resultados de la investigación llevada a cabo muestran las relaciones existentes entre el valor y los antecedentes y consecuentes propuestos, a excepción de las TIC.

Con todo, es posible concluir que para mantenerse en el mercado, las tiendas minoristas deben llevar a cabo una propuesta de entrega de valor al consumidor con el fin de atraerlo, provocar la compra y fomentar la lealtad (Warnaby *et al.*, 2005). Este proceso se consigue a través de la creación de vínculos de índole funcional —calidad y precio—, emocional y social. Si bien, no todos ellos actúan con la misma intensidad. De acuerdo con los resultados del trabajo, el efecto del valor emocional sobre el valor global y el compromiso es más fuerte en el entorno de la compra de textil que el operado a través del resto de tipos de valor. En este sentido, entendemos como posibles implicaciones para las empresas minoristas de estos sectores el concentrar sus esfuerzos en invertir en aquellos recursos que contribuyan en mayor medida a mejorar la experiencia del cliente en la tienda. Dichos recursos pueden desarrollarse a través de una mayor formación del personal del punto de venta, con mayor vocación hacia la orientación al cliente, la personalización del servicio y la intensificación de la relación interpersonal.

Además, en este trabajo hemos visto que el factor nacionalidad tiene una incidencia en el comportamiento de las variables en el modelo, apuntando hacia un posible efecto moderador. Tal vez, el efecto no significativo de las TIC se pueda explicar por las diferencias significativas halladas en la investigación empírica entre los dos perfiles de clientes de nacionalidad distinta. Todo ello aporta una nueva perspectiva al análisis de las relaciones entre los clientes y los minoristas del sector textil y calzado.

4.1. *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Cabe destacar que el estudio realizado comporta ciertas debilidades. En primer lugar, una muestra de mayor tamaño que incluya un mayor número de clientes encuestados en cada grupo, podría permitir afinar en mayor medida los resultados. Del mismo modo, la investigación en varios formatos minoristas y en distintas categorías de productos podría permitir una mayor generalización de los resultados. En este sentido, sectores de actividad en los que la tecnología juegue un rol más importante en cuanto a la relación con el cliente pudieran resultar más atractivos como campos de investigación.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, sería interesante evaluar si las TIC pueden ejercer un efecto moderador en su relación con el valor percibido, en lugar de actuar como antecedente. Además, se podría estimar la intensidad de la relación del valor percibido con respecto al compromiso, en función de la edad de los clientes así como el papel de las emociones o el estado de ánimo, que han sido vistos como antecedentes de la satisfacción (Machleit y Mantel, 2001). Del mismo modo, sería de utilidad estudiar en este contexto minorista la contribución que tiene en la formación de la lealtad el comportamiento de búsqueda de variedad del consumidor (p.e. Christodoulides y Michaelidou, 2010). En esta línea, se podría analizar el papel moderador o antecedente de esta conducta y observar diferencias según las características personales de los individuos.

También proponemos en futuros trabajos mejorar la medida de la lealtad. El enfoque actitudinal empleado en este trabajo para medir este constructo debería complementarse con un enfoque conductual que recoja no sólo la repetición de compra sino también la conducta de boca-oreja (Dick y Basu, 1994). Esta última respuesta es una de las dimensiones más relevantes y reconocidas de la literatura sobre lealtad y, con el desarrollo de las tecnologías, la dimensión virtual del boca-oreja está teniendo cada vez mayor interés académico y empresarial (Chan y Ngai, 2011). Es por ello que sería interesante medir la conducta de boca-oreja, tanto personal como electrónica, para identificar diferencias en esa dimensión de la lealtad en función de las culturas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDALEEB, S. S. (1995), «Dependence relations and the moderating role of trust: implication for behavioral intentions in marketing channels», *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), 157-72.
- ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1990), «A model of distributor firm and manufacturing firm working relationships», *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- CARUANA, A.; MONEY, A. H., y BERTHON, P. R. (2000), «Service quality and satisfaction-the moderating role of value». *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1352.
- CHAN, Y. Y. Y., y NGAI, E. W. T. (2011), «Conceptualising electronic Word of mouth activity. An input-process-output perspective», *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (5), 488-516.
- CHRISTODOULIDES, G., y MICHAELIDOU, N. (2010), «Shopping motives as antecedents of e-satisfaction and e-loyalty», *Journal of Marketing Management*, 27 (1-2), 181-197.
- COMER, J. M., MEHTA, R., y HOLMES, T. L. (1998), «Information technology

- gy: retail users versus non users», *Journal of Interactive Marketing*, 12 (2), 49-62.
- COWART, K. O., y GOLDSMITH, R. E. (2007) «The influence of consumer decision-making styles on online apparel consumption by college students» *International Journal of Consumer Studies*, 31 (6), 639-647.
- DICK, A. S., y BASU, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- EMERSON, R. (1962), «Power-Dependence Relations», *American Sociological Review*, 27 (February), 31-41.
- EVANSCHITZKY, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., y Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59 (12), 1207-1213.
- FERREIROS BENNETT, P. (2012), «How Social Networks, Digital Media and Digital Marketing Can Be Applied to the Promotion of Goods and Services in Business Companies in Order to Increase Sales», *Journal of US-China Public Administration*, 9 (7), 812-824
- FORNELL, C., y LARCKER, D. F. (1981) «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error» *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- FULLERTON, G. (2005). «The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter?» *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 99-111.
- GIL-SAURA, I., RUIZ-MOLINA, M. E., y ARTEAGA-MORENO, F., (2011), «Value, supplier dependence and long-term orientation. Outcomes for B2B commerce in the travel industry», *Industrial Management & Data Systems*, 111 (5), 791-808.
- GIL SAURA, I., SERVERA FRANCÉS, D., BERENQUER CONTRÍ, G., y FUENTES BLASCO, M. (2008): «Logistics service quality: a new way to loyalty», *Industrial Management & Data Systems*, 108 (5).
- GRÖNROOS, C. (2000), «Creating a relationship dialogue: communication, interaction, value», *Marketing Review*, 1 (1), 5-14.
- 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.
- LOVELOCK, C. (1991), «Services Marketing. Text, Cases and Reading», 2nd ed., *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ.
- MACHLEIT, K. A., MANTEL, S. P. (2001), «Emotional response and shopping satisfaction Moderating effects of

- shopper attributions», *Journal of Business Research*, 54 (2), 97-106.
- MENTZER, J. T., y WILLIAMS, L. R. (2001). «The role of logistics leverage in marketing strategy». *Journal of Marketing Channels*, 8, 29-48.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información* (2008). Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista. Entidad Pública Empresarial Red.es. Extraído desde <http://observatorio.red.es/media/2008-05/1211193299289.pdf>.
- OLIVER, R. (1999), «Whence consumer loyalty?» *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- REYNOLDS, K. E., y BEATTY, S. E. (1999), «Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing», *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- RUIZ-MOLINA, M. E., GIL-SAURA, I., y CALDERÓN GARCÍA, H. (2010a): «El efecto moderador de la edad en la relación entre el valor percibido, las TIC del minorista y la lealtad del cliente», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43, 65-92.
- RUIZ-MOLINA, M. E., GIL-SAURA, I., y MOLINER-VELÁZQUEZ, B. (2010b): «The role of information technology in relationships between travel agencies and their suppliers», *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1 (2), 144-162.
- RYSSEL, R., RITTER, T., y GEMÜNDEN, H. G. (2004), «The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.
- SÁNCHEZ, J., SÁNCHEZ, M., ANTONIO, J., y GUTIÉRREZ, T. (2010), «The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships», *Journal of Business-Business Marketing*, 17 (1), 62-94.
- SHARLAND, A. (1997), «Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (7), 395-409.
- SHETH, J. N., NEWMAN, B. I., y GROSS, B. L. (1991). «Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values», *Journal of Business Research*, 22 (March), 159-170.
- SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A., y BAKER, T. L. (2001). «A model of value creation supplier behaviors and their impact on reseller perceived value», *Industrial Marketing Management*, 30 (2), 119-134.
- SRINIVASAN, R. (2008). «Sources, characteristics and effects of emerging technologies: Research opportunities in innovation», *Industrial Marketing Management*, 37, 633-640.

- SWEENEY, J. C., y SOUTAR, G. (2001) «Consumer perceived value: the development of a multiple ítem scale», *Journal of Retailing*, 77, 203-220.
- WARNABY G., Bennison D., y Davies, B.J. (2005), «Retailing and the marketing of urban places: a UK perspective», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (2), 191-215.
- WHITE L., y YANAMANDRAM, V., (2007), «A model of customer retention of dissatisfied business services customers», *Managing Service Quality*, 17 (3), 298-316
- ZEITHAML, V.A. (1988). «Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence» *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Estrategias de recuperación del cliente y co-creación: impacto sobre la evaluación de una empresa detallista

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES y VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES
Universidad de Oviedo

CONCEPCIÓN VARELA NEIRA
Universidad de Santiago de Compostela

Resumen: En situaciones de fracaso en el servicio, la empresa desarrolla estrategias de recuperación del cliente (RC) tales como disculpa, cambio del producto o compensación económica. Además, durante el proceso de recuperación del servicio la empresa puede llevar a cabo actuaciones para prevenir la causa del fracaso. En este trabajo se analiza la importancia de las actividades de co-creación (CC) durante el proceso de recuperación del servicio para evitar la causa del fracaso. Con estudios experimentales se investiga el impacto, individual y conjunto, de la R., y de la CC sobre la actitud del cliente. Los resultados indican que la CC mejora las evaluaciones sobre satisfacción, intención de recompra e intención de comunicación boca-oido, derivadas de una estrategia de RC.

Palabras clave: fracaso del servicio, recuperación del cliente, co-creación.

Abstract: In situations of service failure, firm develops strategies for customer recovery (CR) such as apologizing, restitution or providing compensation. Furthermore, in the service recovery process the firm can perform actions to prevent similar failures. This paper discusses the importance of co-creation (CC) in the service recovery process to prevent similar failures. Experimental studies investigate the impact, individually and together, of the CR and CC on the customer's attitude. The results indicate, that the CC improves customer's satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions, derived from CR strategy.

Keywords: service failure, customer recovery, co-creation.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez en mayor medida los clientes son más propensos a proporcionar feedback (a la empresa y/o a otros clientes) sobre los productos adquiridos y los problemas derivados de la prestación del servicio y, en ocasiones, a participar en actividades de co-creación (CC) para indicar como se podrían solucionar dichos problemas mediante la adopción de innovaciones por la empresa. Ello es favorecido por las nuevas tecnologías que han cambiado la naturaleza de la queja (Andreassen y Streukens 2013).

El conocimiento de las experiencias, comportamiento y propuesta de innovaciones por parte del cliente, puede ser de gran utilidad para la empresa en aquellos casos donde se producen problemas en la prestación del servicio (Johnston y Michel 2008). En primer lugar, permite conocer el problema y adoptar estrategias de recuperación para devolver a un cliente insatisfecho a un estado de satisfacción después de un fracaso en la prestación del servicio. El objetivo es la *recuperación del cliente* (RC), lo que implica una visión operacional de la empresa con acciones correctivas para restaurar el intercambio mediante compensaciones tangibles (devolución del dinero, reemplazar el producto o servicio, ofrecer descuentos) o psicológicas (disculpas, empatía), las cuales tienen diferentes efectos sobre la satisfacción, intenciones de recompra y comunicación boca-oído (Wirtz y Mattila 2004; Gelbrich y Roschk 2011). En segundo lugar, facilita un análisis de las quejas (Vos, Huitema y Lange-Ros 2008), una revisión crítica de las actividades del proceso de prestación del servicio para encontrar la causa del fracaso (Smith, Karwan y Markland 2009; Smith y Karwan 2010), así como el conocimiento de las propuestas de los clientes y de los empleados para identificar, informar y solucionar los problemas (Homburg y Fürst 2005). El objetivo es adoptar una visión estratégica y diseñar un *proceso de recuperación del servicio*, interactuando con el cliente mediante actividades de co-creación para desarrollar innovaciones y evitar que dicho problema se vuelva a producir (Michel, Bowen y Johnston 2009).

El estudio de la CC es interesante en el contexto de fracasos en el servicio. Sin embargo, aunque el análisis de la CC ha sido objeto de destacadas investigaciones, principalmente como un tópico relevante en la literatura de la Lógica Dominante del Servicio (Vargo, Maglio y Akaka 2008; Grönroos 2012), existen muy pocos estudios que centren su atención en los efectos de la CC en el ámbito de la solución de fracasos en el servicio (Roggeveen, Tsiros y Grewal 2012). Por tanto, hay una oportunidad para realizar investigaciones centradas en los efectos de la CC después de un fracaso en el servicio, para que la empresa pueda resolver conjunta-

mente con los clientes dicho problema, así como para evitar que la causa del fracaso se vuelva a producir.

Para cubrir esta laguna teórica, llevamos a cabo un estudio empírico sobre CC en situaciones de fracaso en el servicio. El objetivo de nuestra investigación es conocer los efectos de la CC sobre la satisfacción del cliente, su intención de recompra y su intención de comunicación boca-oído (WOM).

2. CREACIÓN DE VALOR Y CO-CREACIÓN

Tradicionalmente el concepto de valor ha sido considerado como una relación entre lo que un cliente recibe a cambio de lo que entrega, entre los beneficios obtenidos y los sacrificios realizados (Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonilla y Holbrook 2009). En este contexto cognitivo, se asigna a la empresa un papel clave, considerando el valor percibido por el cliente como una función de las actividades controladas por la empresa.

Más recientemente, esta perspectiva cognitiva ha evolucionado hacia un nuevo paradigma donde se vincula el concepto de valor con la experiencia del cliente (Verhoef *et al.* 2009; Epp y Price 2011; Heinonen *et al.* 2010). Vargo y Lusch (2008) indican que el valor de un servicio está determinado en el momento de usar, consumir, experimentar o incluso imaginar los resultados de dicho servicio (*valor en uso*). La empresa genera valor potencial, que posteriormente el cliente convierte en valor en uso. Las actividades de la empresa (por ejemplo, diseño, desarrollo y prestación del servicio), generan outputs (valor potencial) que los clientes pueden utilizar en su proceso de creación de valor. Por tanto, de acuerdo con los argumentos de la Lógica Dominante del Servicio (Woodruff y Flint 2006; Vargo 2008 y 2009; Vargo y Lusch 2004 y 2006), el papel de la empresa es combinar recursos y capacidades para realizar una propuesta de valor y facilitar que el cliente pueda crear valor (Ballantyne, Williams y Aitken 2011).

La empresa ofrece a los clientes el potencial para crear valor. Los clientes crean o realizan valor mediante actividades, derivadas de la integración de sus recursos con los de la empresa (y otros actores), que están asociadas con el uso, consumo o experiencia del cliente (Hilton, Hughes y Chalcraft 2012). En definitiva, se reconoce el papel del cliente como un receptor activo más bien que pasivo del servicio (Payne, Storbacka y Frow 2008; Xie, Bagozzi y Troye 2008). La empresa ha dejado de describir a sus clientes como simples compradores y les considera «socios» en la CC de innovaciones o experiencias personalizadas que ofrecen valor añadido.

El cliente es siempre el creador de valor: (a) durante los procesos de generación de valor (consumo) donde, si se requiere, pueden proporcionarse otros recursos

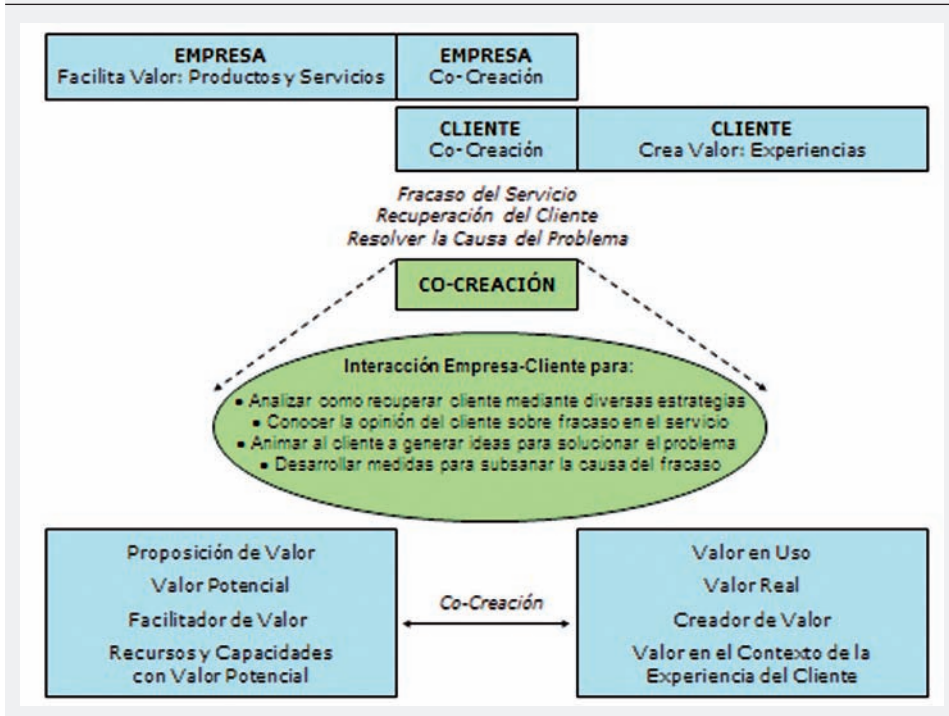
necesarios y capacidades, y (b) en las interacciones con la empresa durante los procesos de generación de valor. La empresa puede asumir dos funciones: facilitador del valor y co-creador del valor (Grönroos 2008 y 2011). Como co-creador de valor, la empresa interactúa con el cliente y puede aprender del cliente e intervenir en el proceso de consumo, compartiendo capacidades y prácticas. La empresa promueve interacciones con el cliente y las utiliza como plataforma para co-crear valor con el cliente (Lusch, Vargo y Tanniru 2009).

El cliente es quien crea valor (valor en uso) pero la empresa, a través de un proceso de diálogo constante y fluido y de interacciones con el cliente, tiene la oportunidad de influir en la creación de valor por el cliente mediante un proceso de CC de valor (Grönroos 2012). La empresa puede invitar a los clientes para que ofrezcan ideas y opiniones sobre como proponer, facilitar y crear valor potencial (Voima, Heinonen y Strandvik 2011). La empresa también puede incorporar la voz del cliente y fomentar su participación en todas/alguna de las etapas de generación de ideas, desarrollo, lanzamiento y comercialización de innovaciones (Grönroos y Voima 2013). Mediante la potenciación de estas interacciones, la empresa puede conocer como el cliente desea crear valor en uso, qué soluciones el cliente considera adecuadas para generar experiencias (Nordin y Kowalkowski 2010).

La calidad y la gestión efectiva de las interacciones con el cliente, permite a la empresa la CC de valor (Fyrberg y Jürriado 2009). Este proceso de CC de valor en el que están implicados la empresa, los empleados de primera línea y el cliente, debe ser innovador, mejorando la prestación y percepción del valor en uso, evitando deficiencias derivadas de la destrucción de valor (Echeverri y Skålen 2011). Además, es un proceso que requiere una predisposición cultural de la empresa a que sus empleados y clientes participen en la CC de nuevos productos o servicios.

En resumen, la creación de valor se refiere a la creación de valor en uso por el cliente y la CC es una función de la interacción entre la empresa o sus empleados y el cliente. La empresa no está únicamente restringida a desarrollar proposiciones de valor potencial y para facilitar valor. También tiene la posibilidad de co-crear valor con el cliente (Grönroos y Voima 2013). El fracaso en el servicio es una oportunidad de C., y aprendizaje (Figura 1). El objetivo es que tanto la empresa (o sus empleados) como el cliente interactúen y que ambos estén implicados en ofrecer ideas para solucionar la causa del fracaso, colaborando en el desarrollo y comercialización de innovaciones en el proceso de recuperación del servicio.

FIGURA 1

Co-creación en situaciones de fracaso y recuperación del servicio

3. CO-CREACIÓN EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

El primer principio de la calidad de servicio es «hacerlo bien la primera vez» facilitando que el valor potencial, la proposición de valor realizada por la empresa, pueda originar valor real o creación de valor por parte del cliente. Sin embargo, no podemos ignorar que los fracasos en el servicio continúan ocurriendo, aunque en ocasiones sean debidos a causas externas no controlables por la empresa. En estas circunstancias, la forma en que la empresa maneja y resuelve problemas, determina la satisfacción y lealtad futura de los clientes (Wirtz y Mattila 2004).

Para solucionar problemas, la empresa necesita conocer los motivos de la queja. Los estudios sobre comportamiento del consumidor han identificado diferentes razones para que los clientes manifiesten su opinión sobre los problemas en la prestación del servicio (Gelbrich y Roschk 2011): (1) obtener una devolución del dinero, compensación económica o cambio del producto/servicio; (2) expresar el enfado por el fracaso del servicio; (3) dar su opinión para contribuir a la mejora

del servicio y que el problema no vuelva a suceder; (4) comentar a otros clientes su experiencia, recomendándoles cómo deben proceder para evitar que tengan este problema o como deben solucionarlo.

La RC puede restaurar la confianza del cliente en la empresa evitando que cambie a otro competidor. La RC es una oportunidad para retenerlo. Un sistema de recuperación del servicio debería facilitar a los clientes expresar su opinión sobre el problema y sobre cómo solucionar la causa del fracaso. Este feedback se puede obtener mediante un contacto directo del cliente con los empleados, una llamada de teléfono (o vía e-mail) a un centro de atención al cliente, a través de un link en la página web de la empresa dedicado a la gestión de quejas, o creando un apartado especial en la website, en una red social o en una comunidad de marca, destinado a ofrecer ideas y plantear innovaciones. En todos los casos, la finalidad es solucionar la causa del fracaso, permitiendo incluso al cliente participar en el desarrollo de esta innovación.

Además, hoy en día también es posible analizar los comentarios en las redes sociales, de unos clientes a otros, sobre su experiencia con la empresa. Es una oportunidad para conocer problemas que no han sido comunicados a la empresa, planificar su solución para cuando sean experimentados por otros clientes y aprender de las propuestas de solución e innovación que se expresan en estas nuevas plataformas de comunicación.

En definitiva, la invitación a que el cliente ofrezca opiniones y participe en el desarrollo de innovaciones, permite un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar la propuesta de valor y el desarrollo de estrategias relacionadas con el proceso de recuperación del servicio (Grönroos y Helle 2010). Como consecuencia del feedback y de las interacciones con el cliente, la empresa tiene la oportunidad de influir en la creación de valor en uso mediante un proceso de CC de valor (Grönroos 2012). Por tanto, la CC es una función de la gestión de la calidad de la interacción empresa-cliente, con el objetivo de solucionar problemas y evitar que se vuelvan a producir.

La CC para recuperar el servicio y crear valor en uso implicaría establecer procedimientos de interacción empresa-cliente que deben ser (Lovelock y Wirtz 2010):

- (1) Proactivos. El proceso de recuperación del servicio podría así iniciarse antes de que el cliente se queje. Durante la prestación del servicio (antes de que finalice) se pueden detectar señales de potenciales problemas preguntando al cliente si todo va bien.
- (2) Pre-planificados. Conocer los problemas habituales, gracias a la interacción con el cliente, y tener preparados planes de contingencia alternativos para ofrecer una

respuesta inmediata de RC. Esta alternativa es válida a corto plazo, mientras la empresa trata de modificar sus productos o sistemas de prestación del servicio para que el problema no se vuelva a producir.

- (3) Efectivos. Personal con habilidades y medios tecnológicos apropiados para identificar e informar sobre problemas, recoger opiniones y propuestas de mejora de los clientes con respecto a la causa del fracaso, formados para tratar con reclamaciones y autorizados para ofrecer una estrategia de RC (Johnston y Michel 2008; Lin 2010).
- (4) Fomentando el aprendizaje. Determinar la causa del problema y, gracias al diálogo e interacción con el cliente, adoptar las estrategias oportunas para evitar que ocurra en un futuro (La y Kandampully 2004). El objetivo es que las experiencias acumuladas del cliente con los sistemas, productos y servicios de la empresa permitan crear valor y no destruir valor. Las causas de insatisfacción del cliente constituyen experiencias sobre las que se puede aprender. El fracaso del servicio es una oportunidad de aprendizaje. La habilidad de una empresa para colaborar con el cliente mediante actividades de C., y así aprender de los fracasos, permitirá ofrecer nuevos servicios que pueden mejorar sus resultados a largo plazo (Slater 2008; Sajtó, Brodie y Whittome 2010). La pregunta ya no es, «¿qué podemos hacer por usted»; sino más bien ¿qué puede usted hacer con nosotros? Cuando la empresa tiene un feedback efectivo de sus clientes con respecto a la causa del fracaso y su solución, se produce un proceso de aprendizaje que anima el desarrollo de innovaciones basadas sobre la incorporación de información relevante en el proceso de diseño y prestación del servicio (Alam 2006).

En resumen, la CC tiene lugar cuando el cliente interactúa con la empresa o sus empleados, ofreciendo ideas y/o participando en: (1) la solución de problemas derivados de la prestación del servicio mediante el desarrollo de estrategias de RC; (2) la mejora del proceso de recuperación del servicio evitando que el problema vuelva a suceder.

Ballantyne y Varey (2006) destacan el papel de la CC, del diálogo con los clientes en términos de aprendizaje recíproco, ya que ayuda a la empresa a comprender no sólo cómo satisfacer al cliente sino también, y quizá lo más importante, la perspectiva del cliente y sus deseos, fomentando relaciones a largo plazo y conductas de lealtad (Payne, Storbacka y Frow 2008; Ballantyne, Frow, Varey y Payne 2011). Así pues, la implicación del cliente con la empresa, participando en actividades de CC, debería incidir positivamente en su actitud, incrementando la satisfacción, intención de recompra e intención de WOM (Dong, Evans y Zou 2008; Roggeveen, Tsiros y Grewal 2012). De acuerdo con esta reflexión proponemos la siguiente hipótesis:

- H1: Los clientes que participan en la CC perciben una más favorable (a) satisfacción, (b) intención de recompra y (c) intención de WOM, que los clientes que no participan en la CC.

En situaciones de fracaso en el servicio los clientes pueden tener expectativas de que la empresa (o sus empleados) no solo lleve a cabo acciones correctivas mediante compensaciones tangibles o psicológicas, sino también sobre la adopción de innovaciones que eviten en un futuro la causa del fracaso. El cumplimiento de estas expectativas influirá positivamente sobre la actitud y comportamiento del cliente (Dong, Evans y Zou 2008; Zhu, Nakata, Sivakumar y Grewal 2013). Cuando las personas son objeto de una estrategia de R., y además consideran que sus esfuerzos en la CC ayudan a solucionar la causa del fracaso, están motivadas en continuar con la tarea de interacción con la empresa para proponer y desarrollar innovaciones y evitar la persistencia del fracaso en un futuro. Por tanto, es previsible que el efecto conjunto de la R., y de la CC origine niveles de lealtad superiores a los que se obtendrían con sólo una estrategia de RC (Roggeveen, Tsiros y Grewal 2012). Aunque tanto la RC como la CC son estrategias efectivas para mejorar la evaluación de los clientes con respecto a la actuación de la empresa ante situaciones de fracaso en el servicio, la participación en la CC durante la RC permite obtener niveles superiores de satisfacción, intención de recompra e intención de WOM. Por ello, sugerimos que:

- H2: La CC incrementa las evaluaciones sobre (a) satisfacción, (b) intención de recompra y (c) intención de WOM, obtenidas con una estrategia de RC.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. *Diseño de la Investigación*

Se utiliza la metodología de experimentación comercial y la realización de entrevistas. En el estudio experimental participaban 240 personas. El experimento fue desarrollado para un tipo de fracaso vinculado con la oferta realizada en distintos detallistas: cupón de regalo que será canjeado en compras futuras. El diseño de la investigación hace referencia a un experimento inter-sujetos 2x2x2. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a cada uno de las ocho condiciones experimentales. Se solicitaba a los participantes que imaginaran que son el cliente en la situación propuesta en cada escenario. Las variables independientes manipuladas fueron: RC ofreciendo solucionar el problema y compensándole por los inconvenientes ocasionados (SI *versus* NO) e interacción con el cliente mediante CC para mejorar el proceso de recuperación del servicio en un futuro (SI *versus* NO). En el Anexo 2 se describen los escenarios para la categoría de producto analizada.

TABLA 1
Resultados del Análisis de la Varianza (ANOVA)

	SATISFACCIÓN		INTENCIÓN RECOMPRA		INTENCIÓN WOM	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Recuperación del Cliente (RC)	1418.2	0.000	1449.6	0.000	1389.3	0.000
Co-Creación (CC)	47.6	0.000	58.4	0.000	66.9	0.000
Recuperación x Co-Creación	11.6	0.000	7.4	0.001	5.3	0.005

Después de leer el escenario, los participantes evaluaban su satisfacción con la solución del problema, intención de recompra e intención de WOM. Cada variable dependiente fue medida con los ítems indicados en el Anexo 1.

4.2. *Resultados de la Investigación*

Para evaluar las hipótesis llevamos a cabo tres ANOVA (Tabla 1). Cuando analizamos los efectos principales y sus valores medios (Tabla 2), la RC tiene un impacto positivo sobre la satisfacción del cliente, su intención de recompra e intención de WOM ($p=.000$). Por ejemplo, aquellas personas que no son objeto de estrategias de RC expresaban menos satisfacción ($M=2.472$), intención de recompra ($M=2.547$) e intención de WOM ($M=2.456$) que las que si recibían un servicio por parte de la empresa de RC ($M=5.936$; 5.806 ; 5.714).

Sin embargo, aunque la RC asegura la lealtad por medio de acciones correctoras centradas en compensaciones tangibles o psicológicas, no se puede olvidar la necesidad de cambios para solucionar la causa del problema y evitar futuros fracasos. Estos cambios pueden derivarse de actividades de CC.

Como se observa en las Tablas 1 y 2, también existen efectos principales relacionados con la CC ($p=.000$). Los clientes que no participan en la CC expresan menos satisfacción ($M=3.988$), intención de recompra ($M=3.971$) e intención de WOM ($M=3.825$) que los que si interactúan con los empleados de la empresa para desarrollar la CC ($M=4.829$; 4.817 ; 4.792). Por tanto, encontramos apoyo para la hipótesis H1.

Tanto una estrategia de RC como la CC son actividades importantes después de un problema en la prestación del servicio. En general, el desarrollo de las actividades de RC (no sucede lo mismo para la CC), tiene una incidencia más favorable en la satisfacción que en intención de recompra o de WOM. Ello puede ser debido a que la satisfacción se refiere a la percepción de la evaluación histórica (evaluación de

TABLA 2
Efectos principales: valores medios

		SATISFACCIÓN	INTENCIÓN RECOMPRA	INTENCIÓN WOM
Recuperación (RC)	SI	5.936	5.806	5.714
	NO	2.472	2.547	2.456
	t-statistics	26.17	26.37	25.77
	Sig.	0.000	0.000	0.000
Co-creación (CC)	SI	4.829	4.817	4.792
	NO	3.988	3.971	3.825
	t-statistics	2.79	2.99	3.39
	Sig.	0.006	0.003	0.001

lo que el cliente ha obtenido), mientras que la intención de recompra y la de WOM se vinculan con comportamientos futuros que son más difíciles de influenciar.

Los resultados ANOVA también indican efectos interacción significativos de segundo orden (ver Tabla 1). Los efectos de interacción de R y CC son significativos para la satisfacción ($F_{RC-CC} = 11.6$, $p = .000$), intención de recompra ($F_{RC-CC} = 7.4$, $p = .001$) e intención de WOM ($F_{RC-CC} = 5.3$, $p = .005$).

La CC mejora la evaluación del cliente después de un problema en la prestación del servicio, independientemente de que la empresa desarrolle estrategias de RC (Tabla 3). Cuando existe una estrategia de RC, la CC mejora la satisfacción ($M_{no-CC} = 6.008$, $M_{CC} = 6.383$; $t = 3.87$, $p = .000$), intención de recompra ($M_{no-CC} = 5.833$, $M_{CC} = 6.350$; $t = 5.28$, $p = .000$) e intención de WOM ($M_{no-CC} = 5.771$, $M_{CC} = 6.379$; $t = 6.00$, $p = .000$). Cuando la empresa no lleva a cabo una estrategia de RC, la CC mejora la satisfacción ($M_{no-CC} = 2.138$, $M_{CC} = 3.363$; $t = 6.87$, $p = .000$), intención de recompra ($M_{no-CC} = 2.267$, $M_{CC} = 3.258$; $t = 6.15$, $p = .000$) e intención de WOM ($M_{no-CC} = 2.125$, $M_{CC} = 3.212$; $t = 6.97$, $p = .000$), originando que sus niveles no sean tan negativos. Esta reflexión permite apoyar la hipótesis H2.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo exploramos como la interacción empresa-cliente para desarrollar actividades de CC después de un problema en la prestación del servicio, con el objetivo de evitar en un futuro la causa del fracaso, afecta a la evaluación del cliente (satisfacción, intención de recompra e intención de WOM). Además, se diferencia entre compradores que reciben o no una estrategia de RC después de un problema

TABLA 3
Efectos interacción de segundo orden: valores medios

EFECTOS INTERACCIÓN			MEDIA
Recuperación	Co-Creación	Satisfacción	6.383
		Intención Recompra	6.350
		Intención WOM	6.379
Recuperación	No Co-Creación	Satisfacción	6.008
		Intención Recompra	5.833
		Intención WOM	5.771
No Recuperación	Co-Creación	Satisfacción	3.363
		Intención Recompra	3.258
		Intención WOM	3.212
No Recuperación	No Co-Creación	Satisfacción	2.138
		Intención Recompra	2.267
		Intención WOM	2.125

en la prestación del servicio. En general, las conclusiones indican importantes beneficios derivados de la CC.

En primer lugar, la CC para encontrar soluciones a la causa del fracaso en el servicio, mejora la evaluación positiva después de una estrategia de RC. Los compradores que son objeto de una estrategia de RC para solucionar un problema en la prestación del servicio y además participan en la CC para generar innovaciones y evitar en un futuro la causa del fracaso, consideran que la empresa invierte en relaciones a largo plazo con el cliente. Ello incrementa los niveles de satisfacción, intención de recompra e intención de WOM. Así pues, a diferencia de otros estudios que se centran en las estrategias de RC (Homburg, Fürst y Koschate 2010; Gelbrich y Roschk 2011), nuestra investigación aporta evidencias de que la CC en situaciones de fracaso en el servicio complementa (aunque no sustituye) los efectos de la RC.

En segundo lugar, fomentar la participación del cliente en las actividades de CC puede también atenuar la evaluación negativa cuando, después de un fracaso en el servicio, la empresa no ha podido llevar a cabo una estrategia de RC. En estos casos, la CC constituye un indicador para el cliente de las buenas intenciones de la empresa y de su propensión a realizar inversiones para evitar la reiteración de la causa del fracaso. No obstante, el cliente estará a la expectativa de que las actividades de CC mejoren la prestación futura del servicio. Sólo en estas circunstancias, sería previsible recuperar los niveles previos de satisfacción, intención de recompra e intención de WOM.

En tercer lugar, un cliente que participa en la CC después de una inadecuada estrategia de RC, todavía tiene niveles de satisfacción ($M_{\text{satisfaction}} = 3.363$), intención de recompra ($M_{\text{repurchase}} = 3.258$) e intención de WOM ($M_{\text{wom}} = 3.212$) más reducidos que un cliente que recibe una estrategia de RC sin participar en la CC ($M_{\text{satisfaction}} = 6.008$; $M_{\text{repurchase}} = 5.833$; $M_{\text{wom}} = 5.771$).

Así pues, la CC atenúa los resultados después de una inadecuada estrategia de RC, pero no puede restaurar el nivel deseado de satisfacción, intención de recompra o intención de WOM como lo permite hacer la RC. Sin embargo, la CC puede servir para mitigar las consecuencias negativas de una inadecuada estrategia de RC.

En cuarto lugar, y como resumen, tanto la inversión en actividades de RC como la inversión en actividades vinculadas con el proceso de recuperación del servicio (CC) son de gran interés para la empresa. No son decisiones aisladas sino actividades complementarias de una estrategia a largo plazo. Dado que la CC influye en la evaluación de los clientes y en los previsibles resultados de lealtad obtenidos por la empresa, se justifica la necesidad de invertir en sistemas de CC interactuando con los clientes para encontrar y solucionar las causas de los problemas, mejorando el proceso de recuperación del servicio. La CC debe formar parte de las actividades que integran el proceso de recuperación del servicio y son estrategias muy valiosas que se pueden combinar con una adecuada decisión en materia de RC.

Finalmente esta investigación también contribuye al debate sobre si una empresa debería invertir en estrategias de R., y además en C., y en la posterior solución de la causa del problema. En el trabajo demostramos que todas estas actividades influyen en la satisfacción, intención de recompra e intención de WOM. Dado que es imposible prestar el servicio bien la primera vez, es imprescindible desarrollar una estrategia de RC puesto que influye en la actitud de las personas que se quejan. Por tanto, hay que invertir en actividades de RC con procedimientos eficientes para la gestión de quejas (Homburg, Furst y Koschate 2010). En la medida en que la CC mejora la actitud de los clientes, es necesario también invertir en actividades de interacción empresa-cliente, innovando para crear valor en uso derivado de la solución de la causa de un fracaso en el servicio. La empresa puede analizar la información relativa al fracaso en el servicio, encontrar la causa del problema y de las quejas del cliente, buscar soluciones para evitar la reiteración del fracaso (por ejemplo, mediante el fomento de la CC) y mejorar el proceso de recuperación del servicio. Ello permitiría incrementar los niveles de satisfacción, intención de recompra y de WOM.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAM, I. (2006), «Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions», *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468-480.
- ANDREASSEN, T. W., & STREUKENS, S. (2013), «Online complaining: understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics», *Managing Service Quality*, 23(1), 4-24.
- BALLANTYNE, D., & VAREY, R. J. (2006), «Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing», *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
- BALLANTYNE, D., WILLIAMS, J., & ATKEN, R. (2011), «Introduction to service-dominant logic: from propositions to practice», *Industrial Marketing Management*, 40(2), 79-180.
- BALLANTYNE, D., FROW, P., VAREY, R. J., & PAYNE, A. (2011), «Value propositions as communicative practice: taking a wider view», *Industrial Marketing Management*, 40, 202-210.
- DONG, B., EVANS, K. R., & ZOU, S. (2008), «The effects of customer participation in co-created service recovery», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137.
- ECHEVERRI, P., & SKÅLEN, P. (2011), «Co-creation and co-destruction: a practice theory based study of interactive value formation», *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- EPP, A. M., & PRICE, L. L. (2011), «Designing solutions around customer network identity goals», *Journal of Marketing*, 75(March), 36-54.
- FYRBERG, A., & JÜRIADO, R. (2009), «What about interaction? Networks and brands as integrators within a service-dominant logic», *Journal of Service Management*, 20(4), 420-432.
- GELBRICH, K., & ROSCHK, H. (2011), «A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses», *Journal of Service Research*, 14(1), 24-43.
- GRÖNROOS, C. (2008), «Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- GRÖNROOS, C. (2011), «Value co-creation in service logic: a critical analysis», *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- GRÖNROOS, C. (2012), «Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future», *Journal of Marketing Management*, 28(13/14), 1520-1534.
- GRÖNROOS, C., & HELLE, P. (2010), «Adopting the service logic in manufacturing. Conceptual foundation and metrics for mutual value creation», *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590.

- GRÖNROOS, C., & VOIMA, P. (2013), «Critical service logic: making sense of value creation and co-creation», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(March), 133-150.
- HEINONEN, K., STRANDVIK, T., MICKELSSON, K.J., EDVARDSSON, B., SUNDSTRÖM, E., & ANDERSSON, P. (2010), «A customer-dominant logic of service», *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- HILTON, T., HUGHES, T., & CHALCRAFT, D. (2012), «Service co-creation and value realization», *Journal of Marketing Management*, 28(13/14), 1504-1519.
- HOMBURG, C., & FÜRST, A. (2005), «How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach», *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.
- HOMBURG, C., FÜRST, A., & KOSCHATE, N. (2010), «On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 265-287.
- JOHNSTON, R., & MICHEL, S. (2008), «Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery», *International Journal of Operations and Production Management*, 28(1), 79-99.
- LA, K. V., & KANDAMPULLY, J. (2004), «Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management», *Managing Service Quality*, 14(5), 390-401.
- LIN, W.B. (2010), «Relevant factors that affect service recovery performance», *The Service Industries Journal*, 30(6), 891-910.
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2010), *Services marketing. People, technology and strategy*, Prentice Hall, seventh edition.
- LUSCH, R. F., VARGO, S. L., & TANNIRU, M. (2009), «Service, value networks and learning», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- MICHEL, S., BOWEN, D.E., & JOHNSTON, R. (2009), «Why service recovery fails: tensions among the customer, employee and process perspectives», *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273.
- NORDIN, F., & KOWALKOWSKI, C. (2010), «Solutions offerings: a critical review and reconceptualization», *Journal of Service Management*, 24(4), 441-459.
- PAYNE, A. F., STORBACKA, K., & FROW, P. (2008), «Managing the co-creation of value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- ROGGEVEEN, A. L., TSIROS, M., & GREWAL, D. (2012), «Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 6(November), 771-790.

- SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R., INIESTA-BONILLA, M. A., & HOLBROOK, M. B. (2009), «The conceptualization and measurement of consumer value in-services», *International Journal of Market Research*, 51(1), 93-113.
- SAJTOS, L., BRODIE, R. J., & WHITTON, J. (2010), «Impact of service failure: the perspective layer of customer relationships», *Journal of Service Research*, 13(2), 216-229.
- SLATER, S. (2008), «Learning how to be innovative», *Business Strategy Review*, 19(4), 46-51.
- SMITH, J. S., & KARWAN, K. R. (2010), «Empirical profiles of service recovery systems: the maturity perspectives», *Journal of Service Research*, 13(1), 111-125.
- SMITH, J. S., KARWAN, K. R., & MARKLAND, R. E. (2009), «An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system», *Decision Sciences*, 40(1), 165-185.
- VARGO, S. L. (2008), «Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives», *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- VARGO, S. (2009), «Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24, 373-379.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004), «Evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, 68(January), 1-17.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2006), «Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be». In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *The service-dominant logic of marketing; dialog, debate and directions*, New York: M. E. Sharpe.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2008), «Service dominant logic: continuing the evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- VARGO, S. L., MAGLIO, P. P., & AKAKA, M. A. (2008), «On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective», *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- VERHOEF, P. C., LEMON, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., & SHLESINGER, L. A. (2009), «Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies», *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- VOIMA, P., HEINONEN, K., & STRANDVIK, T. (2011), «Value in experience-proposing: a customer dominant marketing vocabulary», *EMAC 40th Conference*, 24-27 May, Ljubljana.
- VOS, J. F. J., HUITEMA, G. B., & DE LANGE-ROS, E. (2008), «How organizations can learn from complaints», *TQM Journal*, 20(1), 8-17.
- WIRTZ, J., & MATTILA, A. S. (2004), «Customer responses to compensa-

- tion, speed of recovery and apology after a service failure», *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- WOODRUFF, R. B., & FLINT, D. J., (2006), «Marketing's service-dominant logic and customer value». In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *The service-dominant logic of marketing; dialog, debate and directions*, New York: M. E. Sharpe.
- XIE, C., BAGOZZI, R. P., y TROYE, S. V. (2008), «Trying to presume: toward a theory of consumers and co-creators of value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-122.
- ZHU, Z., NAKATA, C., SIVAKUMAR, K. & GREWAL, D. (2013), «Fix it or leave it? Customer recovery from self-service technology failures», *Journal of Retailing*, 89(1), 15-29.

ANEXO 1: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Satisfacción

Indicar el nivel de satisfacción con la forma en que la empresa solucionó el problema. Utilizar una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

- La empresa proporciona una solución satisfactoria a mi problema en esta situación específica
- Estoy satisfecho con la forma en que la empresa manejó el problema
- Con respecto a este suceso particular estoy satisfecho con la empresa

Intención de Recompra

Por favor indique su opinión con respecto a las siguientes cuestiones en una escala de 1 (total desacuerdo/baja) a 7 (total acuerdo/alta):

- Acudiré nuevamente a esta empresa en el futuro
- Consideraré esta empresa como mi primera elección cuando en un futuro necesite nuevamente esa categoría de productos
- Si dispusiera en el mercado de similares productos proporcionados por otros competidores ¿cuál sería la probabilidad de continuar utilizando los servicios de la empresa?

Intención de WOM

Por favor indique su opinión con respecto a las siguientes cuestiones en una escala de 1 (baja/total desacuerdo) a 7 (alta/total acuerdo):

- ¿Cuál es la probabilidad de que hable positivamente de esta empresa?
- Recomendaría este empresa a mis amigos
- Si mis amigos estuvieran buscando estas categorías de productos les diría que acudieran a este empresa

ANEXO 2: ESCENARIO PARA CUPONES DE REGALO

Problema en la prestación del servicio

Usted acude habitualmente a una gran superficie detallista ubicada en un centro comercial para realizar sus compras de diversas categorías de productos (textil, calzado, alimentación, droguería, perfumería). Dispone de una tarjeta del establecimiento con la que realiza sus pagos. Recibe en su domicilio habitual una carta personal donde se le adjunta un cheque regalo con un descuento de 20 euros si su compra supera los 60 euros. En la última compra que usted realiza en el detallista de textil y calzado el gasto (abonado con la tarjeta del detallista) es de 100 euros pero el empleado olvida escanear el cheque regalo que usted le ha entregado para hacer el descuento. Usted se da cuenta de este problema cuando llega al domicilio y revisa el ticket de compra. Llama por teléfono al detallista para quejarse y el empleado que le atiende le indica que en esos momentos no se encuentra disponible el personal responsable de las quejas. Toma nota de su número de teléfono y promete que durante la mañana se pondrán en contacto con usted para solucionar el problema. Transcurren tres días y usted no recibe ninguna llamada telefónica.

Escenario de recuperación del cliente

Usted vuelve a llamar nuevamente a la gran superficie detallista. El empleado que le atiende explica la razón de no ponerse en contacto con usted: debido a que el número de teléfono que había anotado era erróneo. En unos minutos recibirá una llamada del Departamento de Atención al Cliente. De acuerdo con la promesa realizada, usted recibe una llamada del Departamento de Atención al Cliente pidiendo disculpas por los inconvenientes ocasionados, mostrando empatía y devolviendo en su cuenta corriente el importe del descuento prometido más un 3 % adicional.

Escenario de co-creación

El empleado y usted intercambian ideas y opiniones sobre diversas actuaciones y estrategias que se pueden adoptar para evitar que este problema vuelva a surgir en un futuro. Las experiencias acumuladas del cliente con los sistemas, productos y servicios de la empresa permiten un diálogo e interacción con los empleados para generar innovaciones. El empleado registra el intercambio de opiniones con el cliente, le agradece su participación y le anima a continuar colaborando con la empresa para poner en marcha estas innovaciones y asegurar su éxito. Ello se puede hacer a través de la página web de la empresa, en una comunidad virtual creada a tal efecto o a través de Facebook. El objetivo es que, gracias a la interacción con el cliente, el detallista solucione la causa del problema para crear valor potencial en la oferta realizada al mercado.

PARTE II

Estrategias de marketing online y comunicación
digital para empresas del canal de distribución

Eficacia de los formatos digitales: influencia conjunta del diseño creativo y la implicación hacia el producto en los banners publicitarios

LUISA ANDREU SIMÓ Y MARÍA JOSÉ MIQUEL ROMERO
Universidad de Valencia

SEAN WETHERELL
University of North Carolina-Wilmington

Resumen: Este capítulo analiza la eficacia publicitaria de uno de los formatos digitales más utilizados, el banner, según el tipo de reclamo, racional frente a emocional, y el nivel de implicación de la audiencia con el producto. Se utiliza un diseño experimental 2x2. Los principales resultados destacan que el reclamo racional consigue mejores medidas de eficacia (recuerdo espontáneo y sugerido, y medidas de agrado del anuncio) que el emocional, sea cual sea el nivel de implicación con el producto anunciado.

Palabras clave: comunicación digital, eficacia publicitaria, banner, implicación

Abstract: This chapter examines the advertising effectiveness of one of the most used digital formats, the banner, by type of claim, rational versus emotional, and level of audience involvement with the advertised product. The research involved an experimental design 2x2. The study highlights that the rational appeal gets better measures of effectiveness (spontaneous and suggested recall and ad liking measures) than the emotional one, whatever the level of involvement with the advertised product.

Keywords: digital communication, advertising effectiveness, banner, involvement

1. INTRODUCCIÓN

La publicidad en medios digitales, muy generalizada hoy en día, engloba la publicidad en Internet y en dispositivos móviles. El presente capítulo se centra en la publicidad en Internet y, en particular, sobre la eficacia de uno de los formatos digitales más utilizados, el banner. En la actualidad, la comunicación digital se enfrenta a nuevos retos ante el auge de los contenidos audiovisuales, el impulso del marketing móvil propiciado por el aumento del parque de smartphones y tabletas, y los medios sociales (IAB, 2011). Esta nueva realidad supone una oportunidad para los anunciantes, ya sean fabricantes o distribuidores, en su cometido de establecer relaciones con sus públicos objetivos y la necesidad de hacer llegar sus mensajes comerciales con mayor eficacia.

Del análisis de la inversión en medios digitales y convencionales en 2012 (IAB-GC, 2012), en relación al año anterior, la publicidad digital (Internet y móvil) muestra un movimiento plano, frente al descenso generalizado de los medios convencionales que afecta de manera especial a los medios impresos (diarios, -20,8 % y dominicales, -22,5 %), exterior (-19,0 %) y televisión (-18,9 %). La publicidad en medios digitales supuso un 19,1 % del total de la inversión publicitaria en España durante 2012. La caída de la representatividad de la televisión en el reparto publicitario (-1,4 puntos), sumada a la de los diarios (-1,1 puntos), exterior (-0,3 puntos) y dominicales (-0,1 puntos) representa de manera casi exacta el aumento del medio digital: 2,8 puntos porcentuales en relación al año 2011. Este incremento de la inversión en publicidad digital cobra importancia por cuanto que se trata de un crecimiento orgánico, y no provocado por circunstancias estacionales ni por una reducción de tarifas publicitarias achacable a periodos de crisis. La comunicación digital prima más que nunca los contenidos de carácter audiovisual, móvil y social (IAB, 2011).

Qué duda cabe que el carácter multimedia de Internet tiene ventajas sobre otros medios de comunicación más convencionales, dado que consigue que la exposición del individuo al medio (la experiencia de navegar) sea más divertida y estimulante, consiguiendo con ello mantener la atención de la audiencia (Ghose y Dou, 1998). Además, el uso de Internet como canal de comunicación permite a las empresas disminuir su inversión publicitaria si lo comparamos con la inversión necesaria en cualquier canal convencional como la televisión, la radio o las revistas (Palanisamy, 2004-2005). En este contexto, los banners son ampliamente utilizados como herramienta de publicidad online y suponen un porcentaje muy importante de los ingresos de los motores de búsqueda (IAB, 2013). Muchas empresas gastan elevadas sumas de dinero en transmitir mensajes a su audiencia, pe-

ro deben de rendir cuentas de la eficacia de las estrategias implementadas con dicha inversión. La publicidad suele ser una parte importante de cualquier campaña de marketing y, por ello, las empresas deben saber si sus anuncios han tenido algún efecto sobre su público objetivo. Si esta es una premisa clara en el contexto de la comunicación tradicional, no es una excepción cuando nos referimos a la publicidad en Internet: las empresas se preocupan cada vez más de la eficacia de los banners publicitarios, especialmente si tenemos en cuenta que la mayoría de las decisiones de marketing online depende de la eficacia de dichos banners (Bhat *et al.*, 2002). El presente capítulo se centra en analizar la eficacia de los banners como formatos de comunicación digital, estudiándose (como aplicación práctica) la influencia conjunta del diseño creativo (racional vs emocional) y la implicación hacia el producto anunciado.

2. PUBLICIDAD ONLINE Y FORMATOS DIGITALES: LOS BANNERS

2.1. *Inversión publicitaria en formatos digitales*

Según el estudio IAB (2011), la inversión publicitaria en Internet puede estructurarse en dos categorías: formatos gráficos (*display*) y enlaces patrocinados (*search*). La publicidad digital se consolida en España como el segundo medio en inversión con 885,7 millones de euros, por detrás de televisión. La tendencia en la inversión digital muestra una consolidación en la madurez del sector (IAB-GC, 2012). Dentro de la publicidad digital, se invirtieron 370,1 millones de euros en formatos gráficos (*display*). Aunque en el año 2011 la publicidad *display* registró un importante resurgimiento, en el 2012 se produce un trasvase de inversión de *display* a *search* (IAB-GC, 2012). En este sentido, es importante conocer más a fondo los factores que influyen en la eficacia de los formatos digitales, lo que será objeto de análisis de este capítulo.

Antes de abordar el tema de la eficacia publicitaria en la publicidad digital, destacamos a continuación quiénes son los principales anunciantes en este medio, identificando asimismo los principales sectores.

Según el estudio de la inversión en publicidad digital (IAB-GC, 2012), automoción (14,5 %), finanzas (10 %) y telecomunicaciones-tecnología (9,7 %) son los sectores que más invirtieron en publicidad en Internet-*display*. El sector de Transportes, viajes y turismo, ocupa la cuarta plaza con un 9,1 %. En cuanto a los anunciantes, los diez principales son: P&G, El Corte Inglés, Vodafone, Grupo Vasa (Audi, Seat, Skoda y Volkswagen), Grupo PSA (Peugeot y Citroën), Grupo Renault (Renault y Dacia), Movistar, General Motors (Chevrolet, G., y Opel), Fran-

TABLA I
Principales anunciantes en formatos digitales por sectores

SECTORES	PRINCIPALES ANUNCIANTES
Automoción (14,5 %)	Vaesa, PSA, Renault, General Motors, Nissan, Toyota, Mercedes, Hyundai, BMW, Fiat
Finanzas (10,0 %)	BBVA, ING, Línea Directa, Génesis Seguros, Banco Santander, Nuez Seguros, Mutua Madrileña, Banco Popular, Banesto, Caixa Bank
Telecomunicaciones y Tecnología (9,7 %)	Vodafone, Movistar, France Telecom, Samsung, Microsoft, Jazztel, Google, Simyo, Ono, HP
Transporte, viajes y turismo (9,1 %)	Vueling, Viajes El Corte Inglés, Iberia, EasyJet, Renfe, Turismo de Perú, Emirates, Riu Hoteles, Turespaña, Rumbo.es
Varios (8,7 %)	Groupon, Letsbonus, Vistaprint, Iminent, SweetIM, Perion, Yell, Anyoption Holdings Ltd., Jonsden Properties Ltd., Beijing Elex
Cultura, enseñanza y medios comunicación (7,3 %)	TimeWarner, Universal Pictures, Asociación Latinoamericana de Periódicos, FOX, Club Internacional del Libro, Disney, Gistep, Hispano Foxfilm, Paramount Pictures, Grupo Planeta
Distribución y restauración (5,9 %)	El Corte Inglés, Telepizza, McDonald's, Ofertix, Carrefour, Makro, Hipercor, Domino's Pizza, Burger King, Toys R Us
Deportes y tiempo libre (4,5 %)	PlayStation, Mattel, DSP Entertainment, Electronic Arts, Nintendo, Activision, Famosa, Konami, Hasbro, Simba Toys

Fuente: IAB-GC (2012)

ce Telecom y Groupon. En la Tabla 1 se detallan los principales anunciantes según sectores.

En la contratación de la publicidad online el modelo de precios más extendido es el de Coste por Mil impresiones (CPM). Tras el CPM, según el IAB-GC (2012), se sitúan los modelos de resultados (remuneración por resultados) y los basados en el Coste por Click (CTR, *click-through rate*).

2.2. *Los banners*

Los banners son formatos publicitarios online estandarizados, de contenido gráfico y textual, visibles cuando se visitan páginas web, y que generalmente están colocados en la parte superior o a los lados de sitios web (Edwards *et al.* 2002) o en las páginas de motores de búsqueda (Sipe, 2003). Normalmente parpadean en la pantalla, mientras el espectador se dedica a leer el contenido de la página web (Nordhielm, 2002). Suelen colocarse en los sitios web de alto tráfico (Dou *et al.*, 2001) y como están incluidos en el sitio web, no pueden cerrarse; cuando el indi-

viduo hace click sobre él, le transfiere directamente al sitio web de la empresa para obtener más información. Por ello, el usuario de Internet controla su experiencia de uso de la web sobre la base de sus preferencias, haciendo click sobre el banner si éste le interesa, o simplemente ignorándolo si no es el caso (Liu y Shrum, 2002).

2.3. *Eficacia de los banners como formato digital*

La eficacia de los banners, si se compara con otras formas de publicidad online, se caracteriza por favorecer el control y la medida de su eficacia (Ju, 2013). Según Robinson, Wysocka y Hand (2007) el estudio de la eficacia publicitaria online se ha abordado desde dos perspectivas:

1. Una perspectiva muy extendida en el ámbito académico, asume que los banners publicitarios deben considerarse como una herramienta de comunicación de marketing, útil para generar conciencia de marca. Según este enfoque, la eficacia publicitaria de un banner vendrá marcada por sus niveles de recuerdo, agrado o actitudes generadas, entre otras medidas (Danaher y Mullarkey, 2003; Ju, 2013; Palanisamy, 2004-2005).
2. La otra perspectiva, más propia de las investigaciones empíricas, considera Internet como un medio de marketing directo y, por ello, asume que la eficacia del banner la determina el propio individuo en el momento en el que hace click sobre éste (CTR) (Baltas, 2003; Cho, 2003; Ju, 2013); en este caso, el banner ubicado en la web juega un papel análogo al de un cupón en un medio impreso (Chandon *et al.*, 2003) y su eficacia vendrá marcada por el número de clicks realizados sobre el banner.

A estos dos enfoques cabe añadir algunas medidas adicionales también utilizadas y que Palanisamy (2004-2005) recoge en su trabajo, que no se ubicarían exactamente en ninguna de las dos perspectivas: se trata del número de descargas de mensajes publicitarios (Briggs y Hollis, 1997), la duración de la visita, o número de transacciones (Dreze y Zufryden, 1998), entre otras.

Son muchas y variadas las conclusiones que pueden extraerse del conjunto de trabajos que analizan la eficacia publicitaria de los banners; estos trabajos podemos agruparlos en dos bloques en función del objeto de estudio: aquellos que analizan qué características del banner influyen en las medidas de la eficacia y los que se centran en la influencia de factores ajenos al banner.

Dentro del primer bloque de trabajos, cabe destacar estudios como el de Yoon (2003), en el que se pone de manifiesto que los individuos muestran respuestas actitudinales más favorables ante los banner con imágenes, que ante los banners que contienen texto; además, los anuncios cuyo contenido está más orientado al pre-

cio generan más interés, mayor probabilidad de hacer click sobre él, y más probabilidad de hablar de ellos, que los basados en información sobre el producto (Yoon, 2003). Por su parte, en el trabajo de Baltas (2003) se estudia la influencia de aspectos creativos tales como el tamaño, la animación, la longitud del mensaje o los logos, determinándose que todos estos aspectos influyen en la eficacia de los banners, medida ésta en términos de *click-through*. El tamaño del banner también ha sido estudiado por L., y Bukovac (1999) quienes han demostrado que los banners de mayor tamaño son mejor comprendidos y favorecen más el *click-through* que los de menor tamaño. En esa misma investigación, se puso de manifiesto que los banners animados generan una respuesta más rápida y un nivel de recuerdo mayor que los no animados. Por último, cabe destacar la investigación de Dreze y Hussherr (2003) en la que se observa cómo el tipo de mensaje que transmite el banner influye en su facilidad de recuerdo.

En relación al segundo conjunto de trabajos, aquellos que se centran en la influencia de variables ajenas al banner, cabe destacar los que se han enfocado al estudio de la influencia de las características de la audiencia. En esta línea, el trabajo de Cho (2003) constata que cuando el individuo está implicado con el banner es más probable que haga click sobre éste (Cho, 2003); por su parte, L., y Bukovac (1999) no encontraron diferencias significativas en las medidas de eficacia de los banners en función de la motivación del internauta que se exponía al banner, ya fuese ésta buscar información concreta o simplemente navegar por la web. Asimismo, se ha constatado que el género del individuo sí que influye en las actitudes hacia los banners (Palanisamy, 2004-2005). Yoon (2003) analizó el nivel de implicación con el anuncio y su influencia en la eficacia de los banners, en términos de respuestas actitudinales, demostrándose que cuando el individuo está más implicado muestra respuestas más positivas ante anuncios orientados al precio, si bien cuando el individuo está poco implicado muestra respuestas más favorables ante anuncios orientados a dar información sobre el producto. La congruencia entre el banner y el sitio web en el que está emplazado también ha sido objeto de estudio, manifestándose que si el internauta percibe congruencia las actitudes hacia el sitio web se favorecen (Newman *et al.*, 2004). Las cuestiones culturales igualmente se han considerado en el ámbito de los banners. Así, Ju (2013) propone que ante un mismo banner publicitario existen diferencias en términos de recuerdo, actitud hacia el banner y frecuencia de clicks, en función de variables culturales. En esta línea Möller y Eisend (2010) analizan la influencia de la cultura y variables sociodemográficas en la eficacia de los banners, encontrando que la actitud hacia el banner publicitario y la intención de hacer click sobre él varía en función de las dimensio-

nes culturales planteadas por Hofstede, y no tanto por variables sociodemográficas, de carácter más individual: los individuos de países individualistas muestran menor aceptación de los banners que los de países colectivistas.

Dentro de este segundo bloque de trabajos, hay otros que no se han centrado en las características del receptor: es el caso del trabajo de Baltas (2003) donde se estudia la influencia de la longitud de la campaña, los sitios web en los que se aloja el banner, el uso de medios offline y el coste de la campaña, determinándose que todos estos aspectos influyen en la probabilidad de hacer click sobre el banner. Por su parte, en el trabajo de Gong y Maddox (2003) se constata que con tan solo una exposición adicional a un banner se mejora el recuerdo de marca de los usuarios, cambian sus actitudes hacia la marca y aumenta su intención de compra; en el mismo trabajo se comprueba que, si bien el *click-through* es un buen predictor del recuerdo del banner, no se muestran evidencias de que el *click-through* afecte al recuerdo de marca, a la actitud hacia la marca o a la intención de compra.

En este capítulo se analiza dos tipos de efectos sobre la eficacia publicitaria de los banners. Concretamente, se analiza la influencia conjunta del tipo de reclamo (racional versus emocional) y el nivel de implicación del consumidor hacia el producto anunciado (alta versus baja) sobre medidas de recuerdo y agrado del anuncio.

3. INFLUENCIA DEL RECLAMO E IMPLICACIÓN HACIA EL PRODUCTO EN LA INFLUENCIA DE LOS BANNERS

3.1. *Propuesta de hipótesis*

Dentro de la creatividad publicitaria, una de las principales decisiones que debe considerarse es la propuesta de un reclamo racional o emocional. El debate emocional versus racional surge de la propuesta original de Copeland (1924), basada en la idea de que los individuos compran productos por motivos de tipo racional o emocional (Albers-Miller, 1999). Desde entonces, se ha dedicado gran atención académica a este tema. Los mensajes racionales hacen referencia a la calidad de los productos, al precio o al resultado (Kotler y Armstrong, 1994). Según Kotler y Armstrong (1994), los reclamos emocionales tratan de suscitar emociones tanto positivas o negativas que pueden motivar la compra. Estos incluyen reclamos que provocan miedo, culpa o vergüenza, con el fin de favorecer que la gente haga las cosas que debe, o que deje de hacer las cosas que no debería. Asimismo, los anunciantes utilizan recursos emocionales positivos como el amor, el humor, el orgullo o la alegría.

La implicación con el producto (Zaichowsky, 1994) es otra variable que se ha estudiado en trabajos sobre comportamiento del consumidor y publicidad. En tér-

minos generales, Saffu y Scott (2009) definen los productos de baja implicación como aquéllos que se compran con frecuencia, con escasa reflexión y esfuerzo, ya que no son de vital importancia ni tienen gran impacto en el estilo de vida del consumidor; por el contrario, los productos de alta implicación se definen como aquéllos que se compran tras una meditada reflexión, frente a la compra por impulso.

La literatura sugiere que el anuncio de un producto de alta implicación funcionará mejor, en el contexto offline, cuando éste posea un reclamo racional, debido a que los consumidores quieren más información antes de la compra (Andreu *et al.*, 2011). Como consecuencia del procesamiento por ruta central sugerido por el Modelo de Probabilidad de Elaboración (*Elaboration Likelihood Model*) (Petty y Cacioppo, 1986), cuando se comunica información de productos de alta implicación, no sólo el recuerdo será mayor para los anuncios racionales frente a los emocionales, sino que también lo serán las medidas de agrado, por cuanto que señales periféricas pueden estar también presentes en la publicidad en el medio digital, por ser Internet un medio rico en creatividad.

Asimismo, estudios previos muestran que el anuncio de producto de baja implicación funcionará mejor cuando éste posea un mensaje emocional, debido a su conexión hedónica (por ejemplo, la necesidad básica de comida, agua o, en general, productos de compra corriente) (Pringle y Field, 2009; Saffu y Scott, 2009).

De nuevo, en base al modelo de probabilidad de elaboración (Petty y Cacioppo, 1986) y considerando el procesamiento por ruta periférica que es probable que se dé, puede considerarse que el recuerdo de la publicidad podría ser mayor para reclamos emocionales, dado que el individuo no tiene «interés» en el producto comercializado, y el procesamiento cognitivo se centraría en reclamos emocionales y las señales periféricas. Siguiendo este criterio y tomando en consideración el trabajo de Yoon (2003) en el que se puso de manifiesto que cuando el individuo está más implicado con el anuncio muestra respuestas actitudinales más positivas ante anuncios orientados al precio, cabe plantear que el anuncio informativo gustará más cuando el individuo esté implicado con el producto anunciado, pero será el reclamo emocional el que gustará más si se trata de un individuo poco implicado. En definitiva, se plantean las hipótesis:

- H1: En la promoción de productos de alta implicación, el banner con reclamo racional posee un mayor nivel de recuerdo (espontáneo y sugerido) en comparación al reclamo emocional.
- H2: En la promoción de productos de baja implicación, el banner con reclamo emocional posee un mayor nivel de recuerdo (espontáneo y sugerido) en comparación al reclamo emocional.

- H₃: En la promoción de productos de alta implicación, el banner con reclamo racional posee un mayor nivel de agrado en comparación al reclamo emocional.
- H₄: En la promoción de productos de baja implicación, el banner con reclamo emocional posee un mayor nivel de agrado en comparación al reclamo racional.

3.2. Metodología

Para recoger la información necesaria que permitiera contrastar las hipótesis planteadas se optó por un diseño experimental que se implementó en tres fases: (i) selección de los productos a promocionar (alta y baja implicación), (ii) selección de los reclamos a utilizar (emocional y racional), y (iii) recogida de la información.

Selección de los productos a promocionar

De la literatura revisada en relación al concepto de implicación con el producto, un total de nueve categorías fueron seleccionadas de las que habitualmente aparecen como productos de alta o de baja implicación en los mencionados trabajos: coche, ordenador portátil, periódico, botella de agua, teléfono móvil, comida de perro, pasta de dientes, motocicleta y bicicleta. Haciendo uso de la escala de Zaichowsky (1994), se solicitó a una muestra de quince individuos que valorasen su nivel de implicación con cada uno de los productos mencionados, sobre una escala de cinco puntos (1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo). Los resultados mostraron que la comida para perros era el producto con el que menos implicados estaban los individuos (nivel de implicación medio = 1,60 siendo 1 nada implicado y 5 muy implicado); a pesar de los datos, se creyó que la consideración de dicho producto en el estudio no era la mejor, dado que dicho nivel de implicación podía variar en función de si el individuo sobre el que se iba a recoger la información para testar las hipótesis tenía o no este animal de compañía. Por ello, se optó por utilizar el segundo producto que había alcanzado menor nivel de implicación, la botella de agua (nivel medio de implicación = 2,52). El producto frente al que se mostró mayor nivel de implicación y que fue también seleccionado para el experimento fue el teléfono móvil, con una puntuación de 3,87 sobre 5. Se constató que el nivel de implicación entre ambos productos era significativamente distinto ($\text{sig.} \leq 0.000$).

Selección del reclamo racional y emocional

Tras seleccionar los productos a utilizar, era necesario pensar en el reclamo que los iba a presentar en el anuncio. Para cada uno de los dos productos se elaboró un

FIGURA 1
Banners testados



mensaje racional y otro emocional, tratando de que el mensaje subyacente, independientemente del reclamo, fuera el mismo para ambas versiones de anuncio de cada producto.

De esta forma, se elaboraron cuatro banners que fueron pretestados para asegurar que, efectivamente, se percibían racionales o emocionales dependiendo del caso (Figura 1). En este proceso creativo se consideró, además, la información aportada por distintas investigaciones en relación al papel que juega el color en el anuncio y la importancia de la tipografía. Por ello, para el anuncio de alta implicación se optó por la tonalidad morada, que se asocia al lujo, y para el de baja implicación el color azul, asociado a la calma (Osgood *et al.*, 1957). Además, dado que la publicidad iba a ser vista a través de la pantalla del ordenador, se utilizó la tipografía

de estilo *sans serif* como recomiendan distintos trabajos (Rowe, 1982; McCarthy y Mothersbaugh, 2002).

Con tal propósito, se utilizó una nueva muestra de quince individuos a los que se les mostraron los anuncios; tras verlos, los evaluaron en una escala Likert de cinco puntos basada en el trabajo de Andreu *et al.* (2001). Los resultados indican que cada reclamo era percibido conforme a los intereses de la investigación: así, la valoración media del reclamo emocional para el anuncio del producto alta implicación (teléfono móvil) fue de 3,85, y para el mismo producto, la valoración media del reclamo racional fue de 3,89. En el caso del producto de baja implicación (la botella de agua), el reclamo emocional obtuvo una puntuación de 3,59, mientras que para el reclamo emocional fue de 3,96.

Asimismo, y para dotar de mayor validez interna al proceso, se midieron también sobre la misma muestra ciertos aspectos de los anuncios elaborados para constatar que se correspondían a anuncios de tipo más racional o emocional. Para ello, se utilizó la clasificación de Pollay (1983) sobre reclamos publicitarios, quien atribuye cierto tipo de reclamos a anuncios de tipo emocional (como seguridad o familia) y otros los asocia con anuncios de carácter más racional (como eficacia o independencia). Los resultados constataron el carácter emocional y racional de los mismos en el sentido pretendido.

Recogida de datos

Una vez diseñados los anuncios, sólo restaba recopilar la información necesaria para testar las hipótesis planteadas. Para ello, teniendo en cuenta que se iban a utilizar medidas de recuerdo, era importante ocultar los propósitos de la investigación. Por ello, los banner fueron colocados en una página web diseñada para la investigación: tras visitar varias webs de noticias internacionales, se diseñó un sitio web del mismo estilo, utilizando una cabecera estándar donde se colocó el logotipo del sitio de noticias; debajo de la cabecera estaba el cuerpo de la página web, donde se ubicó la noticia que iba a servir de gancho para los propósitos del trabajo, así como el banner que iba a ser testado, junto con otra información habitual de este tipo de páginas. La noticia utilizada fue una adaptación de otra noticia de la web *mashable.com*, un blog de medios de comunicación social. Teniendo en cuenta, de nuevo, que se iban a solicitar medidas de recuerdo y que se trataba de forzar una única exposición al banner en un entorno impuesto por el investigador, se consideró oportuno seleccionar como población objetivo universitarios y recién graduados, y seleccionar una noticia de interés para este público: el contenido describía cómo tener una plataforma positiva en medios sociales, dando sugerencias sobre aspec-

tos negativos que debían cuidarse (malas fotos, blasfemias, falta de seguridad para el material de trabajo, etc.) en los sitios de medios sociales de un individuo. Cabía pensar que el tema de los medios sociales era de interés y conocimiento universal por parte del público objetivo seleccionado.

Se crearon cuatro páginas web distintas, donde sólo cambiaba de una a otra el banner que visualizaba el individuo: banner con mensaje racional promocionando un móvil (producto de alta implicación), banner con mensaje emocional promocionando un móvil (producto de alta implicación), banner con mensaje racional promocionando una marca de agua (producto de baja implicación), banner con mensaje emocional promocionando una marca de agua (producto de baja implicación).

El banner se colocó en la esquina superior derecha (véase Figura 2), ya que según los trabajos de Zhang (2001, 2006), los banner ubicados en la izquierda son más disruptivos que los colocados en la derecha; ello se debe al hecho de que los consumidores, con el tiempo, han asociado el lado izquierdo, sobre todo la parte superior izquierda de la página web, como un lugar de espacio en blanco o donde deben de encontrarse las herramientas de navegación (Outing y Ruel, 2004). No obstante, hay que matizar que la parte izquierda sigue siendo un lugar popular donde ubicar la publicidad online. En la Figura 2 se muestra lo que los individuos esperarían ver por encima y por debajo de la pantalla si están viendo la página web en un ordenador portátil de 13 «-15».

Con las cuatro web preparadas, se seleccionaron cuatro muestras, cada una de ellas expuesta a una web/anuncio. Las muestras quedaron compuestas por 20 individuos cada una, y el método de muestreo fue por bola de nieve; cuando el individuo aceptaba participar en el estudio se le remitía un mail explicando su participación en un estudio y se le comunicaba el tiempo estimado de su participación. Una vez todos los miembros dieron su aprobación a la participación en el estudio, a cada miembro de cada una de las muestras se le remitió vía mail o Facebook un enlace URL a través de un sistema automatizado para ver el sitio web en el que estaba emplazado el banner, pidiéndole que examinara el contenido de la web. Dado que lo que interesaba era que visualizaran el contenido de una web, no fue necesaria la presencia física del entrevistado.

Para ocultar los propósitos reales de la investigación, se procedió de la misma manera con las cuatro muestras: a cada individuo se le comunicó que tenía cinco minutos para visitar y leer la página web que aparecía al hacer click en el link; no se les dio ninguna norma de navegación/permanencia concreta porque diferentes investigaciones coinciden al apuntar que los individuos que navegan por un sitio

FIGURA 2
Plantilla de la página web



web sin rumbo tienden a recordar más anuncios de banner que los usuarios dirigidos hacia un objetivo de navegación concreto (Pagendarm y Schaumburg, 2001; Zhang y Kym, 2008). Al cabo de esos cinco minutos, aparecía en la pantalla un pop-up informando al individuo de que el tiempo disponible para navegar por la página había finalizado y se le solicitaba que contestase a unas preguntas, pasando con ello a otra página; es de mencionar que el propio mensaje tenía un link que remitía directamente a las preguntas de la encuesta en caso de que los individuos tuvieran algún filtro anti-spam o anti pop-up en su ordenador. Para ser coherentes con lo que se había dicho a los encuestados, las primeras preguntas tenían que

ver con el contenido de la noticia. Tras éstas, se les preguntaba sobre los anuncios que habían visto en la web (recuerdo espontáneo y sugerido); las medidas de recuerdo tomaron como referencia los trabajos de Andreu *et al.* (2011), Calisir *et al.* (2008) y Chen *et al.* (2005). Tras esta tarea, se continuaba en «página siguiente» y el individuo podía ver, de nuevo, el anuncio al cual había sido expuesto según la muestra a la que pertenecía; en esa misma página se le preguntaba sobre su nivel de agrado del anuncio a partir de la escala de Chen *et al.* (2005), y Miquel y Esper (2011). Asimismo, y para corroborar lo ya identificado en la fase de pretest, se solicitaba de nuevo la valoración del nivel de implicación con el producto anunciado así como la valoración del carácter emocional/racional según el caso, con las mismas herramientas utilizadas en el pretest.

3.3. Resultados

Los datos obtenidos se muestran en la Tabla 2. Antes de proceder a comentar los resultados que permiten el contraste de las hipótesis es de mencionar que el nivel de implicación de los entrevistados ante el producto teléfono móvil y ante el producto botella de agua era significativamente distinto, siendo mayor la implicación ante el teléfono (ver Tabla 2 bloque a). Además, independientemente del nivel de implicación con el producto, la valoración racional o emocional de los mensajes fue la misma.

En lo que hace referencia a la hipótesis 1, se acepta (véase Tabla 2 bloque b.1.-Variable dependiente: Recuerdo): para la promoción de un producto de alta implicación, el mensaje racional obtuvo, en general igual o mayor nivel de recuerdo que el mensaje emocional, tanto para la medida de recuerdo espontáneo como sugerido. Sólo en el caso del recuerdo espontáneo del producto anunciado, el nivel de recuerdo espontáneo fue mayor para el anuncio emocional que para el racional. Se constata, además, que el recuerdo tanto espontáneo como sugerido del mensaje y de la marca es bajo en relación al recuerdo del anuncio (ser capaz de decir algo de él) o del producto anunciado.

La hipótesis 2, sin embargo, no queda aceptada: si bien se proponía que para la promoción de productos de baja implicación el mensaje emocional consigue mayores niveles de recuerdo que el racional, los datos no apuntan en este sentido. También ahora, el mensaje racional consigue igual o mayor nivel de recuerdo cuando el producto anunciado es de baja implicación: sólo el recuerdo espontáneo del anuncio y el recuerdo sugerido de la marca es el mismo sea el anuncio racional o emocional; en el resto de medidas consideradas, el recuerdo espontáneo y sugerido del reclamo racional consigue significativamente mejores resultados. Como infor-

TABLA 2
Resultados

A.- VARIABLES MANIPULADAS	
<i>NIVEL DE IMPLICACIÓN</i>	<i>ANUNCIO RACIONAL</i>
Con el móvil (producto de alta implicación): 3.89 sobre 5	Con producto de alta implicación (móvil): 3.91 sobre 5
Con el agua (producto de baja implicación): 2.53 sobre 5 (sig. ≤ 0.000)	Con producto de baja implicación (agua): 3.78 sobre 5 (sig. ≤ 0.000)
	<i>ANUNCIO EMOCIONAL</i>
	Con producto de alta implicación (móvil): 3.85 sobre 5
	Con producto de baja implicación (agua): 3.96 sobre 5 (sig. ≤ 0.05)
B.1.- VARIABLE DEPENDIENTE: RECUERDO	
<i>RECUERDO ESPONTÁNEO</i>	<i>RECUERDO ESPONTÁNEO</i>
(ANUNCIO ALTA IMPLICACIÓN EMOCIONAL)	(ANUNCIO ALTA IMPLICACIÓN RACIONAL)
45 % Recuerdo del anuncio	50 % Recuerdo del anuncio
35 % Recuerdo del producto	30 % Recuerdo del producto
25 % Recuerdo de la marca	30 % Recuerdo de la marca
5 % Recuerdo del mensaje	15 % Recuerdo del mensaje
<i>RECUERDO SUGERIDO</i>	<i>RECUERDO SUGERIDO</i>
(ANUNCIO ALTA IMPLICACIÓN EMOCIONAL)	(ANUNCIO ALTA IMPLICACIÓN RACIONAL)
40 % Recuerdo de la marca	40 % Recuerdo de la marca
5 % Recuerdo del mensaje	20 % Recuerdo del mensaje
<i>RECUERDO ESPONTÁNEO</i>	<i>RECUERDO ESPONTÁNEO</i>
(ANUNCIO BAJA IMPLICACIÓN EMOCIONAL)	(ANUNCIO BAJA IMPLICACIÓN RACIONAL)
55 % Recuerdo del anuncio	55 % Recuerdo del anuncio
35 % Recuerdo del producto	50 % Recuerdo del producto
30 % Recuerdo de la marca	45 % Recuerdo de la marca
15 % Recuerdo del mensaje	20 % Recuerdo del mensaje
<i>RECUERDO SUGERIDO</i>	<i>RECUERDO SUGERIDO</i>
(ANUNCIO BAJA IMPLICACIÓN EMOCIONAL)	(ANUNCIO BAJA IMPLICACIÓN RACIONAL)
55 % Recuerdo de la marca	55 % Recuerdo de la marca
20 % Recuerdo del mensaje	30 % Recuerdo del mensaje
B.2.- VARIABLE DEPENDIENTE: AGRADO DEL ANUNCIO	
ALTA IMPLICACIÓN	BAJA IMPLICACIÓN
Emocional: 3.09 sobre 5	Emocional: 3.31 sobre 5
Racional: 3.35 sobre 5	Racional: 3.54 sobre 5

mación adicional, destacar que el recuerdo (espontáneo y sugerido) de la marca y del mensaje es significativamente mayor para el producto de baja implicación que para el de alta implicación ($\text{sig.} \leq 0.05$).

Si consideramos ahora las medidas de agrado, se acepta la hipótesis 3 pero se rechaza la hipótesis 4 (ver Tabla 2 bloque b.2.- Variable dependiente: Agrado del anuncio). Tal y como se proponía, cuando lo que se anuncia es un producto de alta implicación el reclamo racional es significativamente mejor valorado en términos de agrado que el reclamo emocional (3.35 frente 3.09); sin embargo, contrariamente a lo propuesto en la hipótesis 4, también el reclamo racional gusta más que el emocional (3.54 frente a 3.31), debiendo rechazar la hipótesis 4. Destacar que, tal y como ocurría para las medidas de recuerdo, el nivel de agrado de los anuncios de productos de baja implicación, para cierto tipo de reclamo, es mayor que el de anuncios de alta implicación.

Para finalizar, con el objetivo de dotar de mayor consistencia interna al experimento, se constató que no había diferencias significativas en las variables dependientes consideradas en función de la edad y el sexo del entrevistado entre las cuatro muestras utilizadas ($\text{sig.} \geq 0.05$ para todos los casos).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No hay duda que el entorno de la comunicación ha cambiado y todos, fabricantes o distribuidores, se han rendido al uso de la comunicación online. El nuevo entorno online ofrece muchas ventajas a esta herramientas de marketing, como su interactividad y bajo coste, pero también trae consigo la necesidad de justificar lo acertado de su uso. Teniendo en cuenta que el banner es uno de los formatos publicitarios online más habituales, y habiendo analizado la literatura existente, el objetivo general de esta investigación era comprender cómo influye en la eficacia publicitaria (recuerdo y agrado del anuncio) el tipo de reclamo, racional frente a emocional, en función del nivel de implicación de la audiencia con el producto anunciado. La investigación realizada para este estudio conllevó el desarrollo de un diseño experimental 2x2 en base a la implicación con el producto anunciado y el tipo de reclamo publicitario.

De acuerdo con la investigación llevada a cabo, se puede decir que, en general, el reclamo racional consigue mejores medidas de eficacia (recuerdo espontáneo y sugerido, y medidas de agrado del anuncio) que el emocional, sea cual sea el nivel de implicación con el producto anunciado. Teniendo en cuenta esto, el consejo general para los anunciantes debe ser el uso generalizado de los recursos racionales.

Otro sorprendente resultado, es que los anuncios del producto de baja implicación han mostrado medidas de eficacia (recuerdo y agrado) en general, mejores a las mostradas por los anuncios del producto de alta implicación.

Los resultados de esta investigación deben considerarse sólo una aproximación a los datos reales, por las limitaciones claras del trabajo: sólo se ha analizado un producto por nivel de implicación, las muestras utilizadas han sido muy pequeñas, los encuestados sabían que estaban participando en un experimento (no siendo, por tanto, un contexto real), y las marcas de los productos anunciados eran reales, pudiendo esto último incluir un sesgo en la muestra al no ser los investigadores conocedores de sus preferencias/actitudes hacia la marca previas al experimento. Sin embargo, los datos deben, al menos, hacernos reflexionar sobre si lo que es apropiado en un contexto offline lo es también para un contexto online.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERS-MILLER, N. D., y STAFFORD, M. R. (1999): «An international analysis of emotional and rational appeals in services vs goods advertising», *Journal of Consumer Marketing*, 16 (1), 42-57.
- ANDREU, L., MATTILA, A. S., ALDÁS, J. (2011): «Effects of message appeal when communicating CSR initiatives». *Advances in Advertising Research Vol. II Breaking New Ground in Theory and Practice*. Vol. 2. Wiesbaden: Gabler Verlag, 262-277.
- BALTAS, G. (2003): «Determinants of Internet advertising effectiveness: An empirical study», *International Journal of Market Research*, 45(4), 505-513.
- BHAT, S., BEVANS, M., y SENGUPTA, S. (2002): «Measuring users' Web activity to evaluate and enhance advertising effectiveness», *Journal of Advertising*, 31(3), 97-106.
- BRIGGS, R., y HOLLIS, N. (1997): «Advertising on the Web: is there response before click-through?», *Journal of Advertising Research*, 37(2), 33-45.
- CALISIR, F., ERYAZICI, M., y LEHTO, M. R. (2008): «The effects of text structure and prior knowledge of the learner on computer-based learning», *Journal of Computers in Human Behavior*, 24 (2), 439-450.
- CHANDON, J. L., CHTOUROU, M. S., y FORTIN, D. R. (2003): «Effects of configuration and exposure levels on responses to Web advertisements», *Journal of Advertising Research*, 43(2), 217-229.
- CHEN, M. J., GRUBE, J. W., BERSAIN, M., WAITERS, E., KEEFE, D. B. (2005): «Alcohol advertising: what makes it attractive to youth?», *Journal of Health Communications*, 10, 553-565.
- CHO, C. H. (2003): «Factors influencing clicking of banner ads on the www»,

- Cyber Psychology and Behavior*, 6(2), 201-215.
- COPELAND, M. T. (1924). *Principles of Merchandising*, Arno Press, New York, NY.
- DANAHER, P. J., y MULLARKEY, G. W. (2003): «Factors affecting online advertising recall: A study of students», *Journal of Advertising Research*, 43(3), 252-267.
- DOU, W., LINN, R., y YANG, S. (2001): «How smart are «smart banners»?», *Journal of Advertising Research*, 41 (4), 31-43.
- DREZE, X. A., y HUSSHERR, F. X. (2003): «Internet advertising: is anybody watching?», *Journal of Interactive Marketing*, 17 (4), 8-23.
- DREZE, X., y ZUFRYDEN, F. (1998): «Is Internet advertising ready for prime time?», *Journal of Advertising Research*, 38(3), 7-18.
- EDWARDS, S. M., LI, H., y LEE, J. (2002): «Forced exposure and psychological reactance: antecedents and consequences of the perceived intrusiveness of pop-up ads», *Journal of Advertising*, 31(3), 83-95.
- GHOSE, S., y DOU, W. (1998): «Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites», *Journal of Advertising Research*, 38, March/April, 29-43.
- GONG, W., y Maddox, L. M. (2003): «Measuring Web advertising effectiveness in China», *Journal of Advertising Research*, 43(1), 34-49.
- IAB (2011). *Estudio de inversión publicitaria en medios digitales España*. Ene – Jun 2011. Informe ejecutivo. Interactive Advertising Bureau (IAB). Accesible online en <http://www.iabspain.net/inversion> (consultado el 14/05/2013).
- IAB (2013). *IAB internet advertising revenue report -2012 Full year results*. Interactive Advertising Bureau (IAB) - PricewaterhouseCoopers (PWC). Accesible online en http://www.iab.net/insights_research/industry_data_and_landscape/adrevenue-report (consultado el 14/05/2013).
- IAB-GC (2012). *Estudio de inversión en publicidad digital- Resultados del año 2012*. Interactive Advertising Bureau (IAB) Spain y Grupo Consultores. Accesible online en <http://www.iabspain.net/inversion> (consultado el 14/05/2013).
- JU, B. (2013): «A proposed cross-cultural examination of online advertising effectiveness in China and the UK», *International Journal of Business and Management*, 8 (6), 34-39.
- KOTLER, P., y ARMSTRONG, G. (1994). *Principles of Marketing*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LI, H., y BUKOVAC, J. L. (1999): «Cognitive impact of banner ad characteristics: an experimental study», *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 72 (2), 341-353.
- LIU, Y., y SHRUM, L. J. (2002): «What is interactivity and is it always such a go-

- od thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity». *Journal of Advertising*, 31 (4), 53-64.
- MCCARTHY, M. S., y MOTHERSBAUGH, D. L. (2002): «Effects of typographic factors in advertising-based persuasion: A general model and initial empirical tests», *Psychology and Marketing*, 19, 7-8.
- MIQUEL-ROMERO, M. J., y SANCHO-ESPER, F. (2011): «The influence of alcohol advertising in underage versus overage alcohol consumption: affective responses and advertising effectiveness». *Advances in Advertising Research Vol. II Breaking New Ground in Theory and Practice*. Vol. 2. Wiesbaden: Gabler Verlag, 93-108.
- MÖLLER, J., y EISEND, M. (2010): «A global investigation into the cultural and individual antecedents of banner advertising effectiveness», *Journal of International Marketing*, 18 (2), 80-89.
- NEWMAN, E. J., STEM, D. E., y SPROTT, D. E. (2004): «Banner advertisement and Web site congruity effects on consumer web site perceptions», *Industrial Management and Data Systems*, 104 (3), 273-281.
- NORDHIELM, C. L. (2002): «The influence of level of processing on advertising repetition effects», *Journal of Consumer Research*, 29(3), 371-382.
- OSGOOD, C. E., GEORGE J. S., y TANNENBAUM P. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- OUTING, S., y RUEL, L. (2004): *What we saw when we looked through their eyes*. St. Petersburg, FL: Poynter Institute.
- PAGENDARM, M., y SCHAUMBURG, H. (2001): «Why are users banner-blind? The impact of navigation style on the perception of Web banners», *Journal of Digital Information*, 2(1). Disponible en <http://journals.tdl.org/jodi/index.php/jodi/article/view/36/38> (consultado el 30/09/12).
- PALANISAMY, R. (2004-2005): «Impact of gender differences on online consumer characteristics on Web-based banner advertising effectiveness», *Journal of Services Research*, 4 (2), 45-74.
- PETTY, R. E., y CACIOPPO, J. T. (1986): «The elaboration likelihood model of persuasion», *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-162.
- POLLAY, R. W. (1983): «Measuring the cultural values manifest in advertising», en Leigh, J. H. and Martin, C. R. Jr (Eds), *Current Issues and Research in Advertising*, University of Michigan Graduate School of Business Division of Research, Ann Arbor, MI.
- PRINGLE, H., y FIELD, P. (2009): «Why emotional messages beat rational ones», *Advertising Age*, 80 (8), 13 New York City.
- ROBINSON, H., WYSOCKA, A., y HAND, C. (2007): «Internet advertising

- effectiveness. The effect of design on click-through rates for banner ads», *International Journal of Advertising*, 26(4), 527-541.
- ROWE, C. L. (1982): «The connotative dimensions of selected display typefaces», *Information Design Journal*, 30, 30-37.
- SAFFU, K., y SCOTT, D. (2009): «Developing country perceptions of high and low-involvement product manufactured in other countries», *Interactive Journal of Emerging Markets*, 4(2), 185-199.
- SIPE, S. (2003): «How to net new clients», *Trial*, 39(1), 44-48.
- YOON, S. J. (2003): «An experimental approach to understanding banner adverts' effectiveness». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 255-272.
- ZAICHKOWSKY, J. L. (1994): «The personal involvement inventory: reduction, revision, and application to advertising», *Journal of Advertising*, 23(4), 59-70.
- ZHANG, P. (2001): «The impact of animation timing and location on visual search task performance in the web environment.» En *Proceedings of the American Conference on Information Systems (AMCIS'2001)*, 1361-1366.
- ZHANG, P. (2006): «Pop-up animations: impacts and implications for Website design and online advertising», *Syracuse, NY: Syracuse University*.
- ZHANG, P., y KIM, Y. (2008): «Web advertising: what do we know about its acceptance and impacts? – A Meta-analysis of the literature». *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, July, SuZhou, China.

Determinantes de la elección de internet como canal de compra y estrategia multicanal de la empresa. Efectos en los consumidores, las empresas, los individuos y la sociedad

MARTA ARCE URRIZA

JAVIER CEBOLLADA

MARISA VILANUEVA ORBAIZ

Universidad Pública de Navarra

ESTHER CALDERÓN MONGE

Universidad de Burgos

Resumen: En este trabajo describimos un proyecto de investigación sobre los determinantes de la elección de Internet como canal de compra, sobre cómo las empresas multicanal deben gestionar conjuntamente sus canales, y sobre algunos de los efectos que el aumento de la compra a través de Internet tiene sobre el bienestar de los individuos y de la sociedad en general. Para analizar la primera cuestión, suponemos que los consumidores eligen el canal que les reporta unos menores costes de transacción para realizar la compra de una cesta de productos. Para la segunda, planteamos un modelo de maximización de beneficio de la empresa que distinga las ventas y precios de diferentes canales. Para estimar los efectos de la compra a través de internet, nos fijamos en el previsible aumento del tiempo disponible en los individuos y en la reducción de la contaminación derivada del menor número de desplazamientos con vehículos a motor para satisfacer las necesidades de productos de supermercado si la compra es hecha en Internet.

Palabras clave: elección de canal, comercio electrónico, costes de transacción.

Abstract: We describe here a research project about three related topics: 1) the determinants of the choice of Internet as a channel to make purchases; 2) how com-

panies should manage jointly two or more channels, and 3) the effects on consumers and society's welfare derived from the increase of ecommerce. To analyze the first question, we assume consumers choose the channel with the lowest transactions cost to do the purchase. To study the second question, we use a profit-maximizing model which differentiates sales and prices across channels. To answer the third question, we estimate the savings in time consumers derive from purchasing through the Internet, and the contamination reduction due to a lower number of motor vehicle trips needed to fulfill household needs of grocery products when using the online channel.

Keywords: channel choice, ecommerce, transaction costs.

1. INTRODUCCION

Este trabajo forma parte de un amplio proyecto de investigación cuya finalidad última es estudiar el papel del comercio electrónico en la competitividad de las empresas y en el bienestar de los individuos y de la sociedad. La motivación del proyecto viene dada por la creciente importancia del comercio electrónico, y de la distribución en general como área estratégica de las empresas. Consideramos que esta cuestión será crítica en el futuro para aumentar la competitividad de las empresas en general, y de las de distribución en particular.

Con nuestra investigación pretendemos responder a las siguientes preguntas:

1. Cuáles son los factores que influyen en la elección de Internet como canal de compra por parte de los consumidores (factores tanto del consumidor como relacionados con la compra o situacionales). Contemplamos un contexto en el que Internet ya está implantado y coexiste con otros canales de distribución, y los consumidores son multicanal. Por tanto no estudiamos la adopción si no la elección de Internet como canal de compra, siendo Internet uno de los posibles canales.
2. Cómo deben las empresas gestionar el canal Internet conjuntamente con los canales tradicionales.
3. Qué efectos tiene el comercio electrónico en el bienestar de los individuos y de la sociedad. Ésta es un área muy amplia de investigación. De entre los muchos posibles efectos nos centraremos en dos:
 - a) El efecto en el tiempo disponible de los individuos derivado del ahorro de tiempo en la actividad de compra en Internet; y
 - b) El efecto en la emisión de CO₂ debido a la reducción en el número de desplazamientos con vehículo en la actividad de compra en Internet.

Para responder a estas preguntas, disponemos de una extensa base de datos con información sobre millones de compras realizadas por un panel de decenas de mi-

les de clientes multicanal y monocal de una de las principales empresas de distribución minorista en España. Esta empresa cuenta con más de mil supermercados físicos y con la opción de compra por Internet. El canal Internet supone mayor volumen de ventas que cualquiera de los supermercados físicos.

Los resultados de esta investigación permitirán hacer recomendaciones a las empresas sobre cómo gestionar Internet junto a sus canales tradicionales. También se harán recomendaciones a las administraciones públicas para tomar decisiones políticas relacionadas con el comercio electrónico.

A continuación vamos a detallar cómo estamos dando respuesta a cada una de las preguntas anteriores.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DEL CANAL POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES

El primer objetivo de nuestra investigación es detectar los factores que influyen en la elección del canal Internet por parte de los consumidores. En nuestra investigación contemplamos un un contexto en el que Internet ya está implantado y coexiste con otros canales de distribución. Por tanto los consumidores pueden usar alternativamente los diferentes canales. Sabemos que esto no es todavía una realidad en todas las industrias, y que hay muchos consumidores que todavía no usan el comercio electrónico, pero nosotros nos centramos en los consumidores multicanal, es decir, los que ya lo usan. De entre estos consumidores, algunos tendrán preferencia por un determinado canal u otro, pero a lo largo del tiempo usan ambos. En relación a los factores que influyen en la elección del canal por parte de los consumidores, distinguimos entre individuales y situacionales. Consideramos por otro lado que estos factores son ajenos a las empresas.

1. Factores Individuales. Son factores que dependen del consumidor y permanecen constantes a lo largo del tiempo (para un periodo de tiempo dado). Son fundamentalmente los siguientes:
 - Sociodemográficos: factores como edad, renta, nivel educación, etc. están correlacionados con la preferencia sobre los canales
 - Experiencia previa con el canal: en general una mayor experiencia previa con un canal favorecerá la elección del mismo.
 - Distancia del domicilio a la tienda física: la distancia del domicilio a la tienda física influirá en el coste de desplazamiento hasta la misma y por tanto influirá en su elección.
2. Factores Situacionales. Son factores particulares de la ocasión de compra, y de un momento del tiempo y de un lugar determinado. La idea es que un mismo consu-

midor, en unas ocasiones preferirá comprar por Internet y en otras preferirá la tienda física. Consideramos los siguientes:

- Disponibilidad de tiempo del consumidor: Esta disponibilidad de tiempo estará relacionada con el día de la semana y la hora del día en que se realiza la compra.
- Climatología: con frío o lluvia el coste de desplazamiento a la tienda física es mayor.
- Urgencia de la compra: la inmediatez en la disponibilidad del producto es mayor en el canal tradicional que en Internet.
- Tamaño del pedido: el coste de selección de productos, de llenado del carro de la compra y de transporte a casa dependen del tamaño del pedido y del canal.
- Tipo de productos: determinados productos son menos adecuados para la compra en Internet (productos sensoriales) mientras que otros lo son más (productos empaquetados, voluminosos o pesados).

La adopción de internet como canal de compra ha sido estudiada con intensidad en la literatura de marketing, usando modelos como el TAM (Technology Acceptance Model) o los modelos de difusión de innovaciones. Autores españoles como Jimenez y Martín (2004) y otros han estudiado este tema. Sin embargo la decisión de elegir un canal u otro por parte de consumidores que ya han adoptado el canal Internet es de gran relevancia, porque es el escenario al que nos encaminamos en un futuro próximo. En particular, para la compra de productos de alimentación y la compra en supermercados, este aspecto ha sido estudiado por autores como Morganosky y Cude (2000), Carpenter y Moore (2006), Teller *et al* (2012), Arce y Cebollada (2012) y Chintagunta *et al* (2012), entre otros.

A continuación planteamos las bases de nuestro modelo de elección de canal de compra.

2.1. *Un modelo de elección de canal de compra*

Se parte del marco de la función de producción del consumidor y de la teoría de asignación del tiempo de los individuos (Becker 1965). Sobre este modelo incorporamos aspectos de la teoría de costes de transacción para el proceso de compra. Según esta teoría, los individuos desean consumir una serie de productos, pero quieren hacerlo en un determinado momento y lugar y en una cierta cantidad. Para conseguirlo, deben comprar los productos, esto es, acudir a un establecimiento comercial, llevar a cabo una transacción comercial en la tienda, volver a su domicilio con los productos comprados y almacenarlos hasta su consumo.

La compra de productos conlleva dos tipos de costes por parte de los consumidores: costes directos y costes de transacción. Los costes directos derivan del precio total de la compra y son función de los productos comprados y de su precio. Los costes de transacción derivan de la actividad de compra en sí y son necesarios para transferir los productos desde la tienda hasta el domicilio. Betancourt (2005) identificó seis tipos de costes de transacción en la actividad de compra:

1. Coste de oportunidad del tiempo,
2. Coste de transporte desde el domicilio a la tienda y desde la tienda al domicilio,
3. Coste psicológico: a algunas personas no les gusta ir a comprar¹,
4. Coste de almacenamiento de los productos en el hogar,
5. Coste de ajuste de la cesta de la compra (no disponibilidad del producto deseado).
6. Costes de búsqueda.

En el caso particular de la compra de productos en un supermercado, pueden añadirse algunos costes más:

1. Coste derivado del esfuerzo físico de arrastrar la cesta o carro de la compra por el supermercado, de transferir los productos de las estanterías del establecimiento al carro, y de llevar una compra pesada a casa;
2. Coste de envío a domicilio (en caso de que el comprador utilice este servicio); y
3. Otros costes, como por ejemplo la espera hasta que la cesta de la compra llegue al domicilio (en las compras con servicio de envío a domicilio, como ocurre en algunas compras hechas en el supermercado físico y en todas las hechas en el supermercado virtual).

El objetivo del consumidor es minimizar el coste total de la compra. Una de las partes más interesantes del modelo es la especificación detallada de los costes de transacción, que nos permite acomodarlo a las características de la compra en ambos canales. Además podemos interaccionar algunos de estos costes con diferentes variables del proceso de compra, y de esta forma formular una función de costes del consumidor que refleje de manera detallada el proceso de compra y los costes en los que se incurre.

Suponiendo que los costes directos son los mismos en ambos canales (cosa que ocurre si los precios son los mismos), el modelo econométrico de la función de costes totales del consumidor es el siguiente:

¹ Así lo reflejan algunos testimonios encontrados en diferentes blogs. Por ejemplo, el usuario Ameliejan dice en el blog www.hubpages.com: «Odio ir de compras al supermercado. Hacer la lista de la compra me crea ansiedad. Y mi hijo es un comprador impulsivo que siempre está añadiendo productos al carro que finalmente acabo comprando. Estoy deseando poder comprar por Internet».

$$FC_{hjt} = \alpha_{hj0} + \alpha_{hj1} d_{hjt} + \alpha_{hj2} NI_{ht} + \alpha_{hj3} WK_t + \alpha_{hj4} NH_{ht} + \alpha_{hj5} NH_{ht}^* d_{hjt} + \alpha_{hj6} W_t + \alpha_{hj7} DC_{ht} + \alpha_{hj8} NP_{ht} + \alpha_{hj9} P_{ht} + \alpha_{hj10} PP_{ht} + \alpha_{hj11} PH_{ht} + \varepsilon_{hjt} \quad (1)$$

Donde la utilidad indirecta de visitar un canal es una función decreciente de los diferentes costes de la función. Para cada ocasión de compra, el individuo compara el coste esperado en cada canal y elige el canal con el menor coste y que maximiza su utilidad. Se asumen expectativas racionales en los costes y en los demás componentes de la función (condiciones climatológicas).

FC es el coste total esperado por un consumidor de comprar en un canal j en una ocasión de compra t . d_{hjt} es distancia entre el hogar del individuo y la tienda (cambia con la ocasión de compra porque la tienda visitada puede cambiar). WK_t es una variable dummy que recoge los días laborables, W_t es una dummy que recoge el mal clima, y DC_{ht} el coste del envío a domicilio. NI_{ht} , NH_{ht} son NP_{ht} son número de productos comprados, productos que son pesados o voluminosos y productos perecederos, respectivamente. P_{ht} , PP_{ht} y PH_{ht} son índices de promoción general y para los productos pesados o voluminosos y para los productos perecederos, respectivamente. ε_{hjt} representa ajustes no observados. Los costes de búsqueda y de espera se asumen distribuidos normalmente. Comentar que se corrige la posible endogeneidad de los determinantes de la elección de canal. A partir de la ecuación de costes (1) se construye un modelo probit binomial de la decisión de elegir el canal Internet o el canal tradicional.

Para la estimación del modelo probit binomial se propone una metodología bayesiana que permita estimar la distribución de los parámetros de la función de costes (1) entre los consumidores.

3. EFECTOS DE LA GESTIÓN COORDINADA DE LOS CANALES DE MARKETING EN EL BENEFICIO Y EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Nuestro segundo objetivo es analizar cómo las empresas deben gestionar coordinadamente los canales de marketing, en particular el canal físico y el canal Internet. Queremos responder a preguntas como las siguientes:

1. Surtido de productos (número de líneas de producto y profundidad de las mismas): ¿conviene que la empresa ofrezca los mismos productos en todos los canales?
2. Precio: ¿debe la empresa fijar los mismos precios en sus diferentes canales?
3. Promociones dentro del canal: ¿deben ser las promociones idénticas en todos los canales?

4. Promociones cruzadas entre canales: ¿qué efectos tiene hacer una promoción de un canal en otro canal?
5. Difusión de nuevos productos: los nuevos productos, ¿se difunden de la misma forma en los diferentes canales?, ¿en qué condiciones?

Numerosos autores han estudiado la gestión coordinada de los canales. Por ejemplo, Zettelmeyer (2000) muestra que en equilibrio, algunas empresas eligen diferenciarse de otras dosificando la cantidad de información que proporcionan en cada canal. Pan, Ratchford y Shankar (2007) muestran que, también en equilibrio, empresas que venden exclusivamente por Internet pueden coexistir con empresas multicanal proporcionando diferentes niveles de servicio y precios. Chen *et al* (2001) muestran que gestionando de manera adecuada los datos de compra de los consumidores en diferentes canales la empresa puede obtener ventajas competitivas. Bialogorsky y Naik (2003) concluyeron que la canibalización entre el canal Internet y el canal tradicional es baja, y en todo caso compensada por la complementariedad que se puede alcanzar. Todos estos resultados, y otros más que no mencionamos aquí por falta de espacio, muestran que la gestión conjunta de los canales tradicional e Internet puede ser fuente de mejoras en la competitividad.

A continuación explicamos brevemente el modelo de gestión coordinada de canales de distribución.

3.1. Un modelo de gestión coordinada de los canales de marketing

Se propone un modelo de maximización de beneficios del detallista para los dos canales conjuntamente. Previamente es necesario formular un modelo de demanda para los dos canales para conocer si la sensibilidad a las variables de marketing es diferente en cada canal.

A partir de los resultados del modelo de maximización de beneficios, se plantea explorar diferentes políticas de discriminación de precios entre los dos canales con y sin la restricción de mantener consistencia en la imagen de precios del detallista. También se puede plantear una política de discriminación de precios de primer grado, en la que cada consumidor paga un precio distinto, política que podría implementarse mediante descuentos personalizados.

El modelo econométrico de demanda sería el siguiente. En una ocasión de compra t , la utilidad indirecta del individuo h al elegir el producto ω (marca j , tamaño b y sabor f) en la tienda s puede expresarse como:

$$U_{host} = \alpha_{h\omega} + D_h \gamma + (I_{st}^{on} \beta_{h,on} + I_{st}^{off} \beta_{h,off})(Y_h - P_{\omega st}) + \xi_{\omega st} + \varepsilon_{hst} \quad (2)$$

Donde $\alpha_{b\omega}$ es la preferencia intrínseca por la alternativa ω . D_h incluye diferentes variables demográficas. γ es el vector de efectos de las variables demográficas en la compra. I_{st}^{on} y I_{st}^{off} son indicadores del canal. $\beta_{b,on}$ y $\beta_{b,off}$ son los coeficientes del precio en cada canal. Y_b es el ingreso y $P\omega_{st}$ el precio del producto en el canal s en la semana t . $\varepsilon_{h\omega_{st}}$ es la utilidad idiosincrática del individuo y $\xi_{\omega_{st}}$ un atributo no observado que incluye factores no contemplados en nuestros datos pero que pueden influir en la decisión de compra y estar correlacionados con el precio.

Una vez estimados los parámetros de la función de demanda, el siguiente paso sería calcular los precios óptimos de los productos en cada canal, sujeto a que el detallista maximiza los beneficios en cada categoría de producto. Bajo algunos supuestos, podemos asumir que en la semana t , el detallista fija los precios para todos los productos simultáneamente para resolver el siguiente problema de optimización:

$$\max_{\{p_{on,ot}\}_{\omega=1}^{\Omega}} \prod_t = \sum_{\omega=1}^{\Omega} (p_{on,ot} - mc_{on,ot}) Q_{on,ot} - F_t \quad (3)$$

Una vez estimados los precios óptimos por mínimos cuadrados ordinarios en dos etapas, a partir de la ecuación (3) puede plantearse una simulación de los beneficios que el detallista obtendría en cada categoría de productos con esos precios. En la simulación pueden introducirse restricciones para preservar la coherencia en precios entre los canales Internet y tradicional. Por ejemplo, puede ponerse un techo a los precios óptimos para que nunca superen a los precios observados en los datos a lo largo del tiempo, o añadir la restricción de que la media de los precios procedentes de la optimización no supere a la media de los precios observados.

La estimación del modelo logit multinomial mixto procedente de la ecuación (2), que contempla heterogeneidad en los parámetros, debe hacerse mediante máxima verosimilitud. Para la estimación de los parámetros de la ecuación (3) es necesario el método de mínimos cuadrados ordinarios en dos etapas.

4. LOS EFECTOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LOS INDIVIDUOS Y EN SOCIEDAD

Nuestro tercer objetivo es investigar qué efectos tiene el comercio electrónico en el bienestar de los individuos y de la sociedad. No se trata tanto de estudiar los efectos de Internet en general sino del comercio electrónico en particular. Nos centraremos en dos: el efecto sobre el tiempo disponible de los individuos y el efecto sobre el medio ambiente en cuanto a la emisión de gases CO_2 en la distri-

bución de productos. Por tanto las preguntas a las que pretendemos dar respuesta son las siguientes:

1. Qué efecto tiene comprar por Internet en el tiempo disponible de los individuos. La idea es que realizando la compra por Internet los consumidores pueden tener mayor tiempo disponible para dedicarlo a otras tareas que les proporcionen mayor bienestar, como estar en familia y disfrutar de actividades de ocio. Este argumento es utilizado por las empresas para promocionar su canal online. Por ejemplo Peapod, uno de los pioneros en ofrecer la venta online de alimentos promocionaba así la compra online: «Compra inteligente para gente ocupada».
2. Cuál es el efecto del comercio electrónico sobre la emisión de CO₂ en el planeta derivado de la distribución de productos. En el caso específico de la compra en supermercados online, se observa que cuando compran en Internet los consumidores realizan menos actos de compra de mayor volumen cada uno que cuando lo hacen en el supermercado físico. Además el reparto de los productos es en general a domicilio, realizado por una furgoneta de la empresa que en un mismo viaje hace varios repartos. Estos dos factores hacen que, para una población dada, disminuya mucho el número de desplazamientos con vehículo a motor derivado de la actividad de compra de alimentos y otros productos en supermercados, y, también las emisiones de CO₂ a la atmósfera.

En la literatura ya se ha comenzado a estudiar que la compra a través de Internet genera un considerable ahorro de tiempo. Muchos estudios parten del modelo de Becker (1965), quien construyó una teoría sobre la asignación del tiempo de las personas en diferentes tareas, siendo la realización de la compra de productos frecuentes una de esas tareas. Sin ánimo de ser exhaustivos, autores como Messinger y Narasimhan (1997), Pashigian *et al* (2003) y Bell *et al* (1998) analizaron la evolución del 'one-stop shopping' y de la respuesta de las empresas a la creciente demanda de los consumidores para economizar tiempo en la compra. Garicano y Kaplan (2001) concluyeron que los costes de transacción en el comercio electrónico entre empresas pueden disminuir considerablemente en comparación con los del comercio tradicional.

En cuanto a los efectos sobre la emisión de CO₂ del comercio electrónico, cabe citar a autores como Visser y Lanzendorf (2004), Cullinane (2009) y Mokhtarian (2004).

En esta parte trabajamos con los resultados de la estimación de los diferentes costes de transacción del modelo de elección de canal, y realizamos una simulación a partir de los datos de nuestra base.

Para estimar el ahorro de tiempo derivado de comprar en Internet será necesario primero estimar el tiempo medio de compra en Internet y el tiempo medio de

compra en una tienda tradicional (incluyendo los costes de desplazamiento). Hay que tener en cuenta que el tamaño de la cesta media en Internet suele ser mucho mayor, y por tanto es necesario realizar la compra menos veces. Como es muy difícil pensar que un consumidor vaya a hacer todas sus compras en Internet habrá que plantear diferentes supuestos de alternancia de canales para obtener estimaciones realistas del ahorro de tiempo a lo largo de un periodo de tiempo.

Para estimar los efectos sobre las emisiones de CO₂ deberemos estimar el número de viajes necesarios cuando se hace la compra en tiendas tradicionales y compararlo con el número de viajes necesarios cuando se hace la compra en Internet. Hay que tener en cuenta que una compra hecha en Internet desde casa implica usar el servicio de reparto a domicilio del distribuidor, que también generará emisiones de CO₂. En definitiva, deberemos de estimar con cuidado detalle las emisiones en diferentes supuestos.

Para cumplir este objetivo no especificamos un modelo econométrico propio, sino que usaremos parte de los resultados de las estimaciones del modelo (1), los que tienen que ver con los desplazamientos a y desde la tienda y con el tiempo empleado en realizar la compra dentro del establecimiento.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES DIRECTIVAS, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Existe una tendencia creciente a que los consumidores usen Internet como canal de compra alternándolo con otros canales, habiendo cada vez más consumidores multicanal. Averiguar cuáles son los factores que hacen que unos consumidores sean más propensos a utilizar Internet puede ser de interés para las empresas. Pero también es interesante conocer en qué ocasiones de compra un mismo consumidor tiene una mayor probabilidad de usar uno u otro canal. En nuestra investigación consideramos que los costes de transacción son los determinantes de ambas probabilidades. El consumidor quiere minimizar el coste total derivado del acto de compra, y este coste es función de una serie de costes de transacción en los que el consumidor incurre al comprar.

Por otro lado las empresas multicanal deben gestionar conjuntamente sus canales. La gestión eficiente de la información, del surtido, los precios y promociones en los diferentes canales puede proporcionar a las empresas ventajas competitivas sobre sus competidores.

Finalmente, el aumento del comercio electrónico, al menos en la compra de productos de supermercado, tiene otras consecuencias, como son el previsible aumento del tiempo disponible del individuo y la reducción de la contaminación

por emisión de CO₂ derivada del menor número de desplazamientos para realizar la actividad de compra.

Una de las limitaciones de nuestro estudio es que no tenemos información directa de las razones por las que los consumidores usan más o menos el canal online ni de por qué en determinadas ocasiones de compra optan por uno u otro canal. Sería necesario disponer de datos procedentes de una encuesta para ello. Esta información completaría y nos ayudaría a interpretar mejor los resultados obtenidos. Sin embargo, observando el comportamiento de los consumidores somos capaces de revelar sus preferencias y su valoración de los costes de transacción.

Como investigación futura, pretendemos incorporar información sobre el acto de compra en el canal online con datos de permanencia en la tienda online y de secuencias de clicks. Esto nos ayudará a entender mejor cómo se comporta un consumidor dentro del sitio web de la tienda.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCE-URRIZA, M., & CEBOLLADA, J. (2012), «Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs. Tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
- BECKER, G. S. (1965), «A theory of the allocation of time», *Economic Journal*, 75 (299), pp. 493-517
- BELL, D., J. LATTIN. (1998), «Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why «large basket» shoppers prefer EDLP», *Marketing Science*, 17(1) 66-88.
- BETANCOURT, R. (2005), *The Economics of Retailing and Distribution*. Edward Elgar Publishing.
- BIYALOGORSKY, E., y NAIK, P. (2003), «Clicks and mortar. The effect of online activities on off-line sales», *Marketing Letters*, 14 (1): 21-32.
- CARPENTER, J. M., y MOORE, M. (2006), «Consumer demographics, store attributes, and retail format choice in the US grocery market», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (6): 434-452.
- CHEN, I. J. (2001) «Planning for ERP systems: analysis and future trend», *Business Process Management Journal*, Vol.7 n.º .5 pp3 74-86
- CHINTAGUNTA, P. K., CHU, J., & CEBOLLADA, J. (2012), «Quantifying transaction costs in online/off-line grocery channel choice», *Marketing Science*, 31(1), 96-114.
- CULLINANE, S. (2009), «From bricks to clicks: the impact of online retailing on transport and the environment», *Transport Reviews*, 29(6), 759-776
- GARICANO, L. and KAPLAN, S. N. (2001), The effects of business-to-

- business e-commerce on transaction costs». *The Journal of Industrial Economics*, 49: 463-485.
- JIMENEZ, J., y MARTÍN, M.J. (2004), «An exploratory analysis of the motivation to buy through the Internet», *Proceedings, 34th EMAC Conference*, U. Murcia (Spain)
- MESSINGER, P., y NARASIMHAN, C. (1997), «A model of retail formats based on consumers' economizing on shopping time», *Marketing Science*, 16(1) 1-23.
- MOKHTARIAN, P.L. (2004), «A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C e-commerce», *Transportation*, 31(3), 257-284
- MORGANOSKY, M.A., y BRENDA J.C. (2000), «Consumer response to online grocery shopping», *International Journal of Retail and Distribution Management*. 28 (1). 17-26.
- PAN, X., RATCHFORD, B.T., y SHANKAR, V. (2007), «Internet vs. bricks-and-mortar retail competition in price and service», *Working Paper*, Texas A&M University, College Station, TX
- PASHIGIAN, B.P., PELTZMAN, S., y SUN, J.M. (2003), «Firm responses to income inequality and the cost of time», *Review of Industrial Organization*, 22(4), 253-273.
- TELLER, C., KOTZAB, H., y GRANT, D.B. (2012), «The relevance of shopper logistics for consumers of store-based retail formats», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19: 59-66.
- VISSER, E.J., y LANZENDORF, M. (2004), «Mobility and accessibility effects of B2C e-commerce: a literature review», *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 95: 189-205
- ZETTELMAYER, F. (2000), «Expanding to the internet: pricing and communications strategies when firms compete on multiple channels», *Journal of Marketing Research*, 37(3), 292-308.

Calidad de servicio electrónico y co-creación de valor: revisión de dos estudios empíricos

JOSÉ MARÍA BARRUTIA LEGARRETA

CARMEN ECHEBARRÍA MIGUEL

MARIO R. PAREDES ESCOBAR

Universidad del País Vasco

Resumen: Este trabajo analiza los principales resultados obtenidos en dos estudios empíricos llevados a cabo en un contexto de servicios electrónicos B2C (Barrutia y Gilsanz, 2013; Paredes, 2013). Ambos estudios utilizan enfoques recientes de marketing, como la «Lógica Dominante del Servicio» y la «Lógica y Ciencia del Servicio», para determinar como la calidad del servicio electrónico (recursos de la empresa) y la pericia del consumidor (recursos del cliente), contribuyen a la co-creación de valor en un contexto electrónico. Se analiza empíricamente la influencia conjunta de los dos tipos de recursos mencionados en el valor percibido por el cliente, demostrando que tanto los recursos de la empresa como los recursos del cliente contribuyen significativa y positivamente a la co-creación de valor. Por tanto, éstos últimos también deberían ser tenidos en cuenta en las estrategias de gestión de las empresas que operan en este contexto.

Palabras Clave: co-creación de valor, recursos, lógica dominante del servicio, calidad del servicio electrónico, pericia del consumidor.

Abstract: This work reviews the main results of two empirical analysis conducted in electronic B2C services (Barrutia and Gilsanz, 2013; Paredes, 2013). Based on recent marketing approaches such as Service-dominant Logic, Service Logic and Service Science, both studies address the implications of the electronic service quality (firm resources) and consumer expertise (customer resources) on customers' value perceptions in electronic services. Both studies are the first cross-sectional

research efforts that empirically test the impact of resources on value co-creation. The results show that customers' resources have a significant and positive effect on value co-creation, therefore, they should be considered in marketing strategies for the companies that operate in this context.

Keywords: value co-creation, resources, service-dominant logic, electronic service quality, consumer expertise.

1. INTRODUCCIÓN

Novedosos y recientes enfoques de marketing, como la «Lógica Dominante del Servicio» y la «Lógica y la Ciencia del Servicio» (en adelante, «lógicas del servicio»), sugieren que los clientes son también participantes activos dentro del proceso de co-creación de valor. Basándose en estos enfoques, los estudios de Barrutia y Gilsanz (2013), y, Paredes (2013) analizan la integración de recursos de la empresa y del cliente para la co-creación de valor en servicios electrónicos B2C.

En particular, puede afirmarse que el trabajo de Barrutia y Gilzanz (2013), presenta el primer análisis empírico que combina los recursos de la empresa y del cliente en la co-creación de valor en contextos electrónicos, demostrando la importancia de ambos recursos para las percepciones de valor del cliente. Por su parte, el trabajo de Paredes (2013), amplía el modelo incorporando las aportaciones: 1) inclusión de otros recursos (offline) de la empresa como la calidad el producto comprado y la reputación de la marca; 2) inclusión del valor social para la explicación de la lealtad, y, 3) análisis de los efectos moderadores del tipo de producto comprado (bajo desembolso/alta frecuencia *versus* alto desembolso/baja frecuencia) y el género (mujeres *versus* hombres) en las percepciones de la calidad del servicio electrónico.

Ambos trabajos, analizan el efecto de interacción entre los recursos del cliente y la empresa, al proponer una relación negativa entre la utilización de la calidad del servicio electrónico y la pericia del consumidor. Sin embargo, sólo Barrutia y Gilsanz (2013), obtienen resultados significativos para el soporte de la hipótesis, puesto que aunque en el trabajo de Paredes (2013) se confirma el efecto negativo, éste es no significativo, por lo que se realiza un análisis *post hoc* sobre interacciones y efectos cuadráticos. Asimismo, mientras Barrutia y Gilzans (2013) analizan la calidad del proceso como antecedente de la calidad del servicio electrónico y su efecto en el valor, Paredes (2013), analiza el efecto sobre el valor de cada elemento (calidad de proceso y de resultado) por separado.

En consecuencia, el presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de los principales resultados de los estudios empíricos señalados con anterioridad.

Para ello, en primer lugar, se procede a la introducción del concepto de co-creación de valor. En segundo lugar, se presenta el concepto de integración de recursos. En tercer lugar, se exponen las hipótesis de investigación utilizadas en ambos estudios. En cuarto lugar, se describe la recolección de los datos de cada estudio. En quinto lugar, se presentan los resultados y, por último, se señalan las principales conclusiones de ambas investigaciones.

2. CO-CREACIÓN DE VALOR

El valor es un concepto que ha sido ampliamente explorado en la literatura de marketing. Diversos trabajos (Ramírez, 1999; Lusch y Webster 2011), hacen referencia a la evolución y a la importancia del valor para las literaturas de management y marketing.

De acuerdo con Vargo y Lusch (2004), el concepto de valor tiene su origen en Grecia, cuando Aristóteles puso de manifiesto la distinción entre uso e intercambio de valor. Posteriormente, Adam Smith (1776) —reconocido como el padre de la Economía—, determinó que el valor estaba ‘incrustado’ en la materia (tangible) a través de la manufactura y del intercambio con los clientes en el mercado¹. La economía y el marketing, partieron, por tanto, de las nociones de Adam Smith, reconociendo que el valor es la utilidad ‘añadida’ a los productos.

De acuerdo con el concepto de la cadena de valor de Porter (1985), la empresa realiza una serie de actividades en las que el valor es añadido y posteriormente intercambiado con los clientes en el mercado, ejerciendo la empresa y el cliente roles distintos. De esta manera, el valor se genera por la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar. Este concepto ha sido la pieza fundamental para el desarrollo de la teoría competitiva en nuestros días.

En 1993, Normann y Ramírez introdujeron la noción de que el valor era creado de forma colaborativa (en constelaciones de valor). Ramírez (1999) utilizó el término ‘co-producción’ para describir la naturaleza cambiante del cliente en el proceso de creación de valor, indicando que no hay ‘consumidor final’ porque el valor es siempre co-creado ó co-inventado. A partir del año 2000, Prahalad y Ramaswamy introducen el concepto de co-creación de valor, el cuál es utilizado para referirse al rol ‘incompleto’ que la empresa desempeña, el cual debe ser completa-

¹ De acuerdo con Vargo (2007) en tiempos de Smith, la falta de comunicaciones electrónicas y otras limitaciones, influyeron en que se considerara la manufactura y la exportación de bienes tangibles como la medida para obtener la riqueza nacional. En ese tiempo, el modelo de ciencia era la mecánica Newtoniana que consideraba la materia ‘integrada’ por propiedades, por lo que los académicos aceptaron los bienes tangibles y de exportación como actividades productivas.

do por el cliente, que es el encargado de participar de forma activa en la co-creación de valor. Esta aportación dio origen a la discusión de conceptos como valor-en-uso y valor-en-contexto (Vargo 2007; Vargo *et al.* 2008) como los principales indicadores de la evaluación de la experiencia de co-creación.

Por último, es necesario enfatizar la distinción entre co-producción y co-creación de valor. El primer término se refiere a la participación del cliente en el proceso de producción o distribución de la oferta principal, mientras que el segundo, se refiere a la experiencia del cliente capturada por el valor-en-contexto (Lusch y Vargo 2006). En definitiva, el cliente es 'siempre un co-creador' pero no siempre un co-productor de valor (ver Lusch y Vargo 2006).

3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS

Las «lógicas del servicio», resaltan que la co-creación de valor, se da a través de la integración de recursos. Sin embargo, tanto de manera conceptual como empírica, aún no se ha establecido con claridad de qué forma cada parte involucrada los integra en el proceso. El presente trabajo, parte de algunos enfoques previos desarrollados en la literatura para proponer un marco para la exploración de recursos, tanto para la empresa, a partir de la Teoría de la Ventaja de los Recursos (e.g. Madhavaram y Hunt 2008) como para el cliente, a partir de la Teoría de la Cultura del Consumidor (Arnould *et al.* 2006).

La hipótesis de partida de los estudios que se analizan en el presente trabajo, es que los recursos de los clientes sí importan en la co-creación de valor. En contextos electrónicos, la empresa provee *inputs* (recursos) a través del sitio web, de tal forma que, cuando los clientes aplican sus propios recursos (pericia y habilidades de navegación), el valor es co-creado.

4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Ambos estudios asumen como principales recursos de la empresa la calidad del servicio electrónico (calidad de proceso y calidad de resultado) y como principal recurso del cliente su pericia sobre el producto adquirido. Las relaciones hipotetizadas se resumen en las Tablas 1 y 2, y de forma gráfica en las Figuras 1 a 4. Barrutia y Gilsanz (2013), analizan el efecto de la innovatividad como antecedente de la pericia del consumidor, y la privacidad, el disfrute y la equidad de pago como variables de control, mientras que Paredes (2013), analiza el efecto de las habilidades de navegación Web como antecedente de la pericia, el efecto de la calidad del producto, la reputación de marca sobre el valor y el valor social derivado del producto comprado y de estos sobre la lealtad. Por último, el trabajo de Pa-

TABLA I
Resumen de hipótesis del estudio de Barrutia y Gilsanz (2013)

HIPÓTESIS	RELACIÓN	EFECTO
H ₁	Pericia del Entorno Social → Pericia del cliente	Positivo (+)
H ₂	Innovatividad → Pericia del Cliente	Positivo (+)
H ₃	Pericia del Cliente → Valor	Positivo (+)
H ₄	Calidad del Servicio Electrónico → Valor	Positivo (+)
H ₅	Calidad del Servicio Electrónico Pericia del cliente → Valor	Negativo (-)
	Privacidad → Calidad del Servicio Electrónico	Positivo (+)
	Disfrute → Calidad del Servicio Electrónico	Positivo (+)
	Equidad de Pago → Valor	Positivo (+)
	Valor → Satisfacción	Positivo (+)
	Satisfacción → Intenciones de Comportamiento	Positivo (+)

redes (2013), también analiza los efectos moderadores del tipo de producto y del género del comprador.

En ambos trabajos, todas las hipótesis representan relaciones entre dos variables, con efectos positivos, una hipótesis, representa el efecto de interacción negativo entre tres variables (H₅ y H₈), y finalmente, en Paredes (2013), dos hipótesis (H₁₁ y H₁₂), analizan los efectos moderadores del tipo de producto y género, entre la relación de pericia, calidad de proceso, de resultado y el valor percibido.

5. RECOGIA DE INFORMACIÓN

Ambas muestras replican el perfil sociodemográfico de los compradores a través de Internet en España (Urueña *et al.*, 2011). La Tabla 3 resume la recogida de información.

Ambos estudios utilizan la técnica estadística Multivariante de Modelización de Ecuaciones Estructurales, a través del software Mplus que permitía modelar los efectos de interacción entre dos y tres variables simultáneamente. Además se validan las medidas y las relaciones del modelo, siguiendo los procedimientos establecidos para el desarrollo de la investigación en el área de marketing (e.g. Fornell y Larcker 1981; Gerbing y Anderson 1988).

TABLA 2
Resumen de hipótesis del estudio de Paredes (2013)

HIPÓTESIS	RELACIÓN	EFEECTO
H ₁	Habilidades de Navegación → Pericia del Cliente	Positivo (+)
H ₂	Pericia del Entorno Social → Pericia del Cliente	Positivo (+)
H ₃	Pericia del Cliente → Valor	Positivo (+)
H ₄	Calidad de Proceso → Valor	Positivo (+)
H ₅	Calidad de Resultado → Valor	Positivo (+)
H ₆	Reputación de Marca → Calidad del producto	Positivo (+)
H ₇	Calidad del Producto → Valor	Positivo (+)
H ₈	Calidad de Proceso, Resultado y Pericia del Cliente → Valor	Negativo (-)
H ₉	Valor → Lealtad del Cliente	Positivo (+)
H ₁₀	Valor Social → Lealtad del Cliente	Positivo (+)
H ₁₁	El resultado del pericia del cliente (dimensiones de calidad del servicio electrónico) para la explicación del valor percibido por el cliente, será mayor (menor) para los productos de bajo desembolso/alta frecuencia que para los productos de alto desembolso/baja frecuencia	
H ₁₂	La relación positiva entre calidad de proceso y valor percibido, será más fuerte para las mujeres que para los hombres. Por el contrario, la relación positiva entre calidad de resultado y valor percibido será más fuerte para hombres que para mujeres.	

6. RESULTADOS

Las Figuras 1 a 6 muestran los modelos estructurales presentados en los estudios, incluyendo los principales resultados.

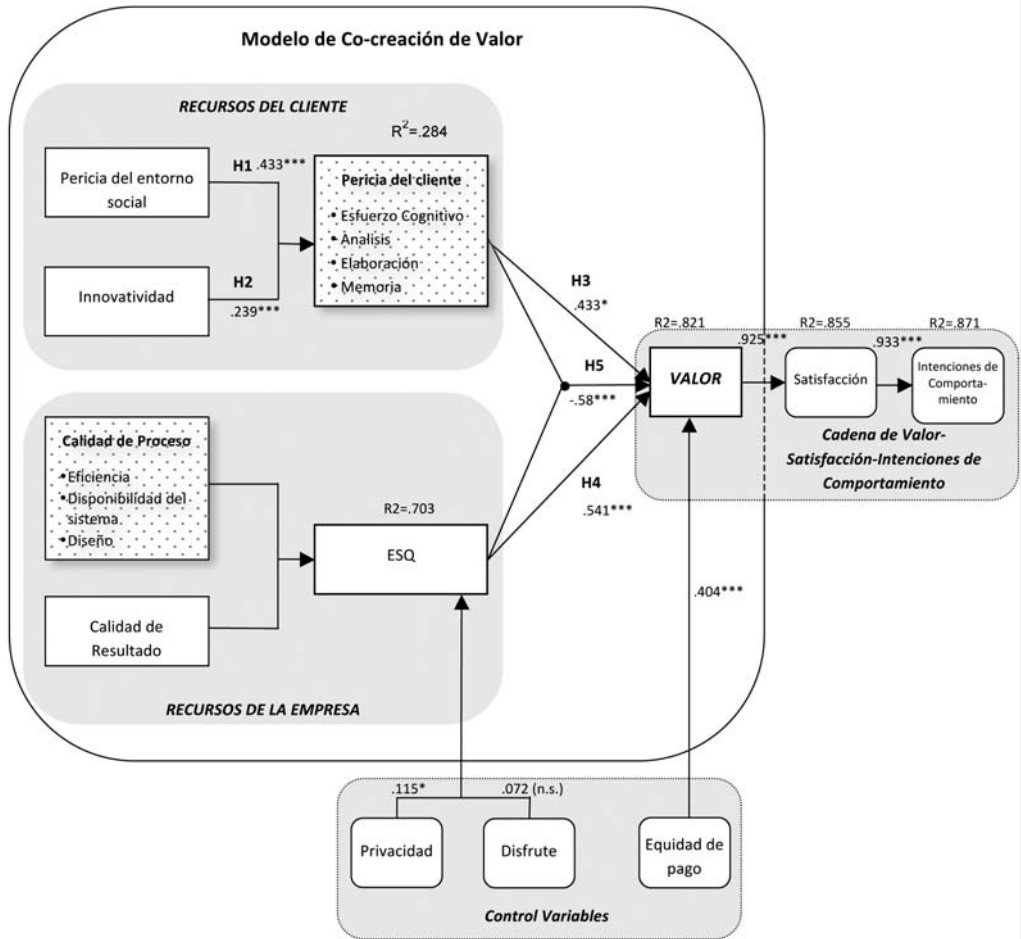
Las Tablas 4 y 5, resumen los resultados de las relaciones hipotetizadas para cada estudio. Las Tablas 6a y 7, resumen los resultados encontrados en los efectos moderadores (H₁₁ y H₁₂).

TABLE 3
Recogida de información

ESTUDIO	N.º ENCUESTAS	TIPO	DESCRIPCIÓN
Barrutia y Gilsanz (2013)	472	Cara a cara	Diversos productos y servicios en contextos electrónicos.
Paredes (2013)	1.024	Online	Diversos productos y servicios en contextos electrónicos. Diferenciación entre tipo de producto comprado y género del comprador.

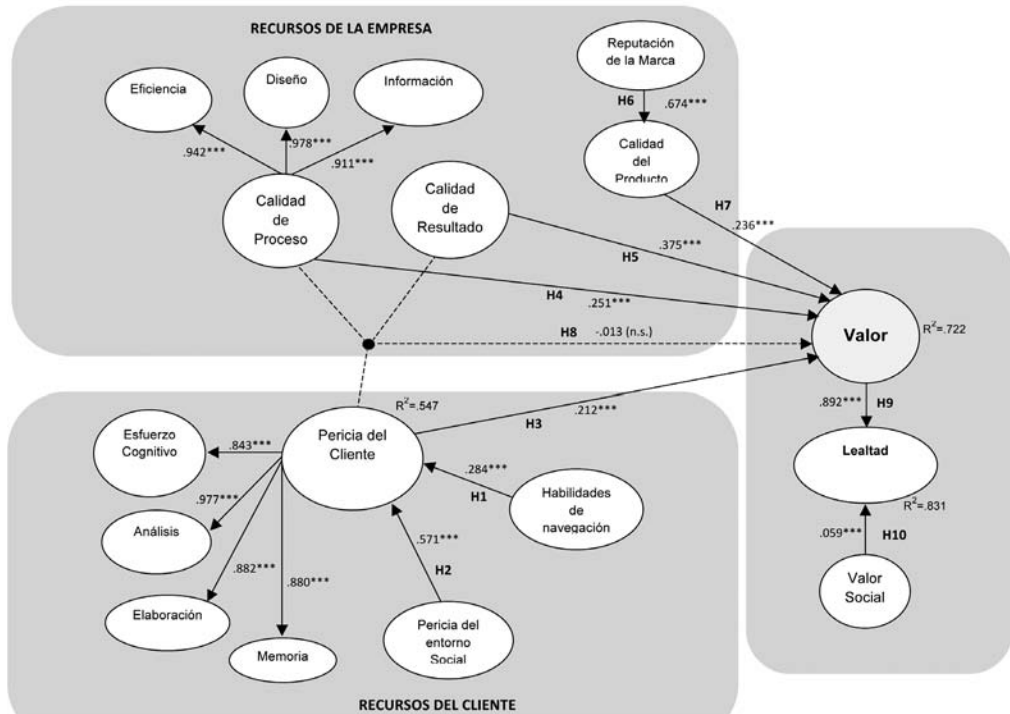
FIGURA I

Estimaciones estructurales en el Estudio de Barrutia y Gilsanz (2013)



Nota: Tanto Calidad de Proceso como Pericia del Cliente son constructos de segundo orden. Calidad de Proceso con cuatro factores reflectivos (Eficiencia, Disponibilidad del Sistema, Diseño e Información) y Pericia del Cliente con cuatro (Esfuerzo Cognitivo, Análisis, Elaboración y Memoria).

FIGURA 2
Estimaciones estructurales en el estudio de Paredes (2013)



Nota: Tanto Calidad de Proceso como Pericia del Cliente son constructos de segundo orden. Calidad de Proceso con tres factores reflectivos (Eficiencia, Diseño e Información) y Pericia del Cliente con cuatro (Esfuerzo Cognitivo, Análisis, Elaboración y Memoria).

FIGURA 3

Efecto moderador tipo de producto: Bajo desembolso/Alta frecuencia (BD/AF)

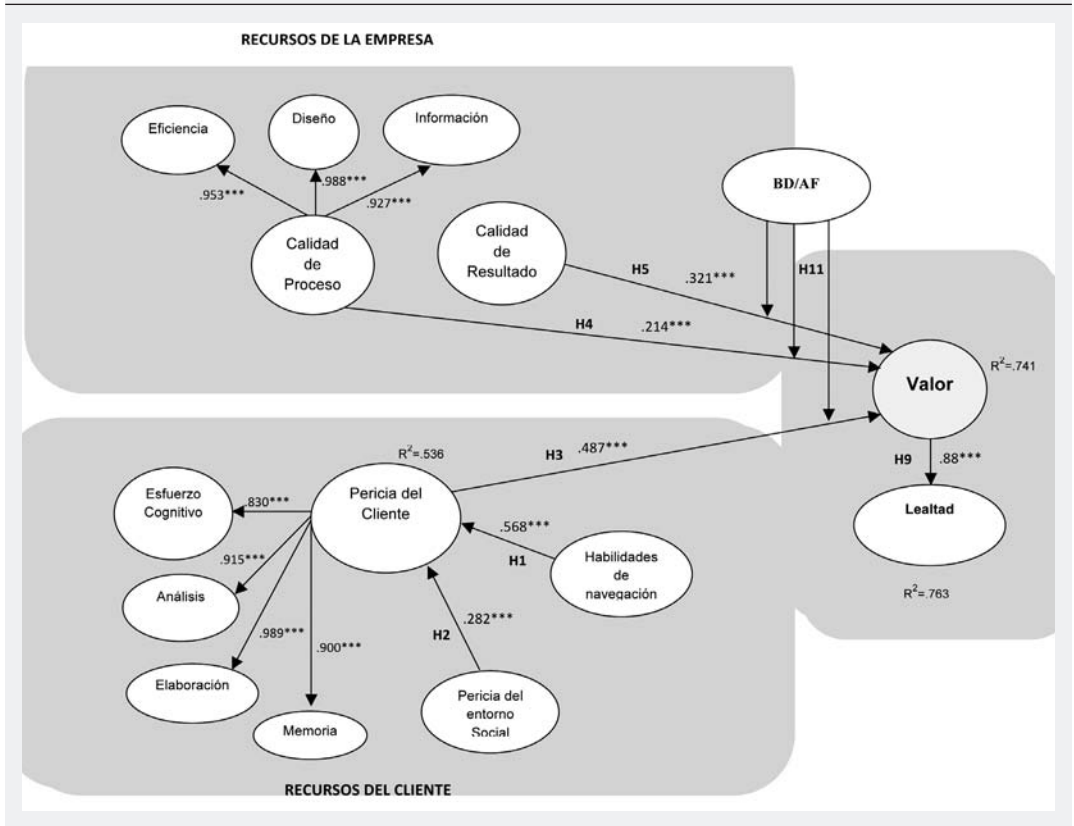


FIGURA 4

Efecto moderador tipo de producto: Alto desembolso/Baja frecuencia (AD/BF)

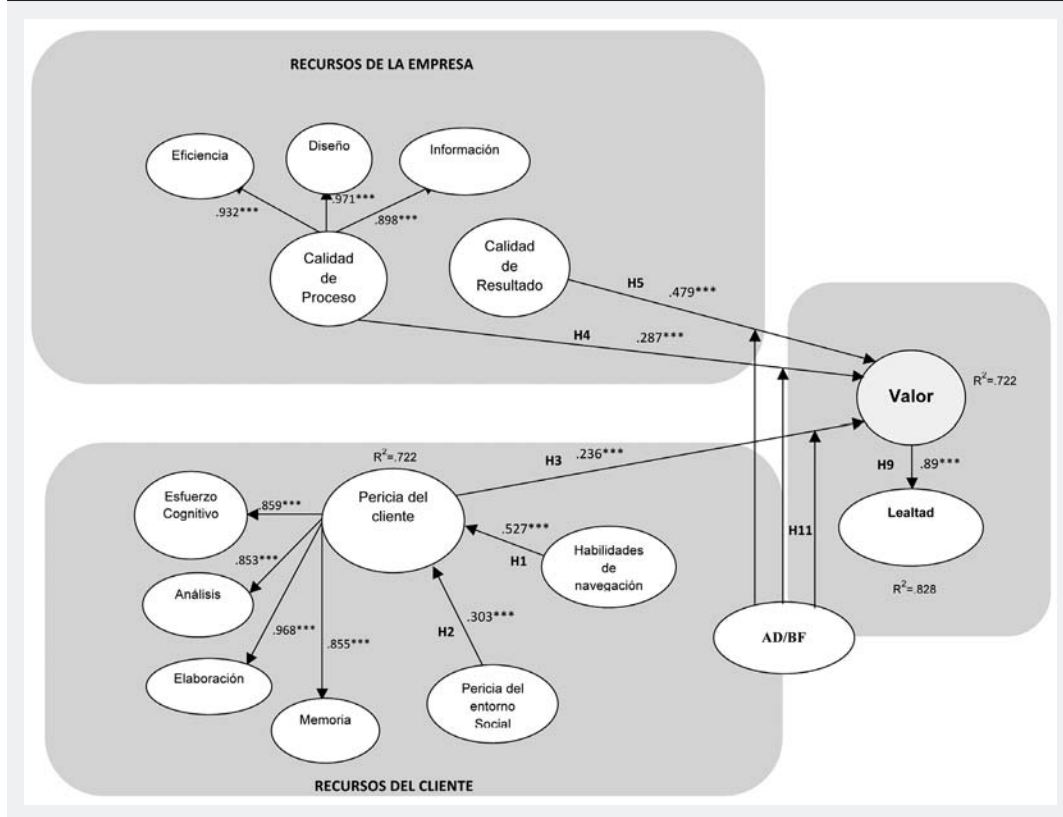


FIGURA 5
Efecto moderador del género: Mujeres

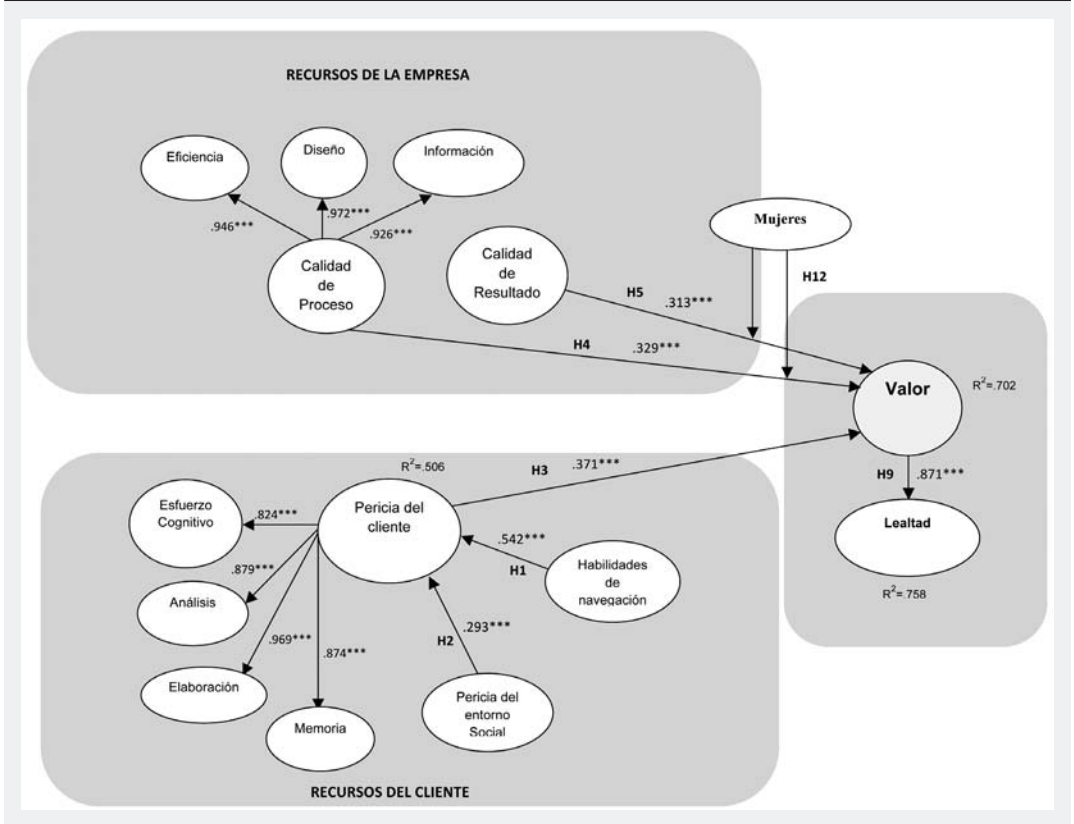


FIGURA 6
Efecto moderador del género: Hombres

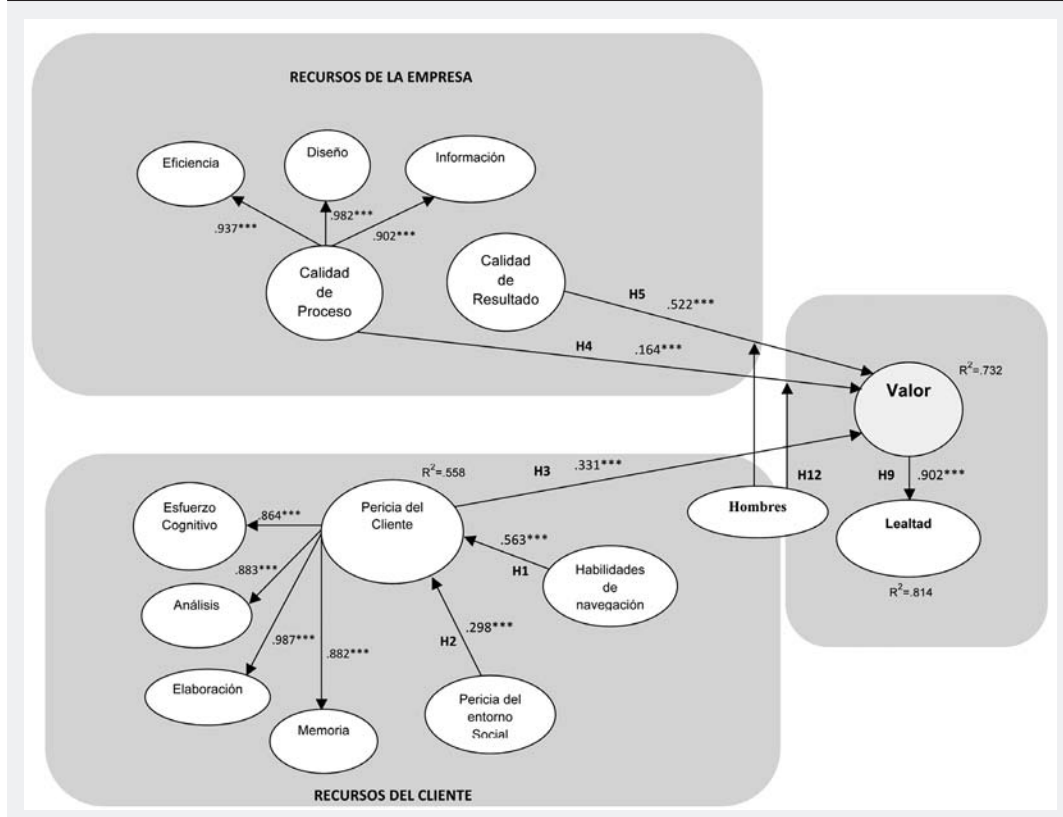


TABLE 4
Resultados de relaciones hipotetizadas en el Primer Estudio

HIP	RELACIÓN	EFECTO	RESULTADO	ESTIMACIÓN (VALOR P)
H1	Pericia del Entorno Social → Pericia del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.433 (0)
H2	Innovatividad → Pericia del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.239 (0)
H3	Pericia del Cliente → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.241 (0)
H4	Calidad del Servicio Electrónico → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.541 (0)
H5	Calidad Servicio Electrónico y Pericia Cliente → Valor	Negativo (-)	Soportada	- 0.58 (.3)
	Privacidad → Calidad del Servicio Electrónico	Positivo (+)	Soportada	0.115 (.046)
	Disfrute → Calidad del Servicio Electrónico	Positivo (+)	Soportada	0.072 (.155)
	Equidad de Pago → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.404 (0)
	Valor → Satisfacción	Positivo (+)	Soportada	0.925 (0)
	Satisfacción → Intenciones de Comportamiento	Positivo (+)	Soportada	0.933 (0)

Fuente: Barrutia y Gilsanz (2013)

En los análisis de los efectos de moderación, los resultados de la comparación de las diferencias de X^2 demostraron ser no significativas para el modelo de medida, y significativas para las comparaciones del modelo estructural, indicando que el efecto total de las dimensiones de la calidad del servicio electrónico y la pericia del consumidor sobre el valor son distintas para ambos grupos.

7. CONCLUSIONES

La principal aportación de los estudios de Barrutia y Gilsanz (2013) y Paredes (2013), es que tanto los recursos de la empresa (calidad del servicio electrónico) como los recursos del cliente (pericia) tienen un efecto positivo y significativo en la co-creación de valor. La literatura académica de marketing en contextos electrónicos, ha tendido a considerar únicamente los recursos de la empresa. Sin embargo, esto puede llevar a las empresas a tomar decisiones limitadas al omitir una parte importante en la explicación del valor, es decir, al no considerar la importancia de los recursos del cliente.

Basándose en la Teoría de la Ventaja de los Recursos (Madhavarant y Hunt 2008) y la Teoría de la Cultura del Consumidor (Arnould *et al.* 2006), ambos estudios proponen la importancia de considerar diversos tipos de recursos de la empresa, como: calidad del servicio electrónico, privacidad, equidad de pago, calidad

TABLA 5
Resultados de relaciones hipotetizadas en el Segundo Estudio

HIP	RELACIÓN	EFEECTO	RESULTADO	ESTIMACIÓN (VALOR P)
H1	Habilidades de Navegación → Pericia del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.284 (0)
H2	Pericia del Entorno Social → Pericia del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.571 (0)
H3	Pericia del Cliente → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.212 (0)
H4	Calidad de Proceso → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.251 (0)
H5	Calidad de Resultado → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.375 (0)
H6	Reputación de Marca → Calidad del Producto	Positivo (+)	Soportada	0.674 (0)
H7	Calidad del Producto → Valor	Positivo (+)	Soportada	0.236 (0)
H8	Calidad Proceso, Rdo. y Pericia del Cliente → Valor	Negativo (-)	No Soport	-0.013 (0.49)
H9	Valor → Lealtad del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.892 (0)
H10	Valor Social → Lealtad del Cliente	Positivo (+)	Soportada	0.059 (0)

Fuente: Paredes (2013)

del producto y reputación de marca, así como diversos tipos de recursos del cliente: pericia, habilidades de navegación, innovatividad y pericia del entorno social, como antecedentes directos e indirectos del valor experimentado en una compra a través de Internet, y así impactar en la cadena de valor-satisfacción-intenciones de compra.

Además, utilizando el sistema de clasificación de Peterson *et al.* (1997), en el trabajo de Paredes (2013) también se hace una distinción para analizar el efecto moderador del tipo de producto: alto desembolso/baja frecuencia de compra y bajo desembolso/alta frecuencia, en la relación entre la pericia, la calidad de proceso, la calidad de resultado y el valor. Los resultados muestran que para los productos de alto desembolso/baja frecuencia de compra, el mayor riesgo involucrado y la baja familiaridad de los clientes con el producto, hacen que los recursos de la empresa tengan mayor peso en la explicación del valor. En base a lo anterior, las empresas deberían reforzar los elementos de la calidad del servicio electrónico, especialmente la calidad de resultado. No obstante, para los productos de bajo desembolso/alta frecuencia, los clientes tienden a confiar más en sus propios recursos (pericia), por lo que las empresas deberían involucrarse en el aprendizaje del consumidor, a través de las plataformas de comercio electrónico.

Por tanto, el conocimiento generado en Internet, a través de las interacciones cliente-cliente o cliente-empresa en foros y comunidades virtuales, debe ser revisa-

TABLA 6
Resultados de efecto moderador Tipo de Producto

TIPO DE PRODUCTO	MODELO	BAJO DESEMBOLSO/ ALTA FRECUENCIA	ALTO DESEMBOLSO/ BAJA FRECUENCIA
	N=1.024	N=501	N=523
	ESTIMACIÓN	ESTIMACIÓN	ESTIMACIÓN
H11: Pericia del Cliente → Valor	0.344***	0.487***	0.236***
Calidad de Proceso → Valor	0.254***	0.214**	0.287***
Calidad de Resultado → Valor	0.417***	0.321***	0.479***

Fuente: Paredes (2013)
***p<.01

do y gestionado por las empresas y organizaciones. Las páginas Web deben implementar espacios virtuales (foros online) de comunicación con y para los clientes.

Finalmente, también se sugiere el efecto moderador del género, en la relación entre calidad de proceso y de resultado, y el valor percibido. La Página Web debería centrarse en los elementos de la calidad del servicio electrónico (proceso o resultado) de acuerdo al género de sus compradores. Las mujeres parecen prestar mayor atención a la calidad de proceso, mientras que los hombres parecen prestar mayor atención a la calidad de resultado.

BIBLIOGRAFÍA

- ARNOULD, E. J. PRICE, L. L., y MALSHE A. (2006): «Toward a cultural resource-based theory of the customer», en *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, eds. New York: M. E. Sharpe, pp. 91–104.
- BARRUTIA, J. M., y GILSANZ, A. (2013): «Electronic service quality and value: do consumer knowledge-related resources matter?», *Journal of Service Research*, 16(2), 230–246.
- FORNELL, C., y LARCKER, D. F. (1981): «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39–50.
- GERBING, D. W., y ANDERSON, J. C. (1988): «An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment», *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- LUSCH, R. F., y WEBSTER, F. E. (2011): «A stakeholder-unifying, co-creation philosophy for Marketing», *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134.
- LUSCH, R. F., y VARGO, S. L. (2006): «The service-dominant logic of mar-

TABLA 7
Resultados de efecto moderador Género

	MODELO N=1.024	HOMBRE N=540	MUJERES N=484
GÉNERO	ESTIMACIÓN	ESTIMACIÓN	ESTIMACIÓN
H12: Calidad de Proceso → Valor	0.244***	0.164***	0.329***
Calidad de Resultado → Valor	0.429***	0.522***	0.313***

Fuente: Paredes (2013)

***p<.01

- keting: reactions, reflections, and refinements», *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- MADHAVARAM, S., y HUNT, S. D. (2008): «The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- NORMANN, A., y RAMIREZ, R. (1993): «From value chain to value constellation: designing interactive strategy», *Harvard Business Review*, 71(4), 1-16.
- PAREDES, M. R. (2013): *Value Co-creation: Integration of Firms and Customer Resources in B2C e-Service Contexts*. PhD Thesis. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Bilbao, España. Directores: Barrutia, J. M., y Echebarria, C.
- PETERSON, R. A., BALASUBRAMANIAN, S., y BRONNENBERG, B. J. (1997): «Exploring the implications of the Internet for consumer marketing», *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 329-346.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- PRAHALAD, C. K., y RAMASWAMY, V. (2000): «Co-opting customer competence», *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- RAMÍREZ, R. (1999): «Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research», *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- SMITH, A. (1904): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776). Re-impreso, Londres, para W. Strahan and T. Cadell.
- URUEÑA, A. (COORD.), FERRARI, A., VALDECASA, E., BALLESTERO, M. P., ANTÓN, P., CASTRO, R., Y CADENAS, S. (2011), *E-commerce in Spain*, disponible en: http://cluster-ebusiness.com/sites/cluster-ebusiness.com/files/1318927497979_o.pdf

- VARGO, S. L. (2007): «On a theory of markets and marketing: from positively normative to normatively positive», *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 53-60.
- VARGO, S. L., MAGLIO, P., y AKAKA, M. (2008): «On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective», *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- VARGO, S. L., y LUSCH, R. F. (2004): «Evolving to a new dominant logic», *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Programas de fidelización online y sensación de comunidad: antecedentes y consecuencias¹

ÁNGEL MANUEL DOMÍNGUEZ CASAS

ANA GUTIÉRREZ ARRANZ

REBECA SAN JOSÉ CABEZUDO

Universidad de Valladolid

Resumen: En los últimos tiempos, las empresas han desarrollado sus programas de fidelización en el ámbito online por la inmediatez y la flexibilidad que aporta el medio internet. El presente trabajo tiene por objeto de determinar en qué medida esos instrumentos contribuyen a crear una sensación de comunidad en los participantes. Para ello planteamos una serie de hipótesis donde la percepción de formar parte de un grupo exclusivo y privilegiado de clientes (denominada en la literatura beneficio percibido simbólico) actúa como antecedente, y donde la lealtad del consumidor y la identificación con la marca son las consecuencias de la sensación de comunidad percibida.

Palabras clave: estrategia retención, programas de fidelización online, comunidades de marca, sensación de comunidad.

Abstract: Companies have developed online loyalty programs because of the flexibility and promptness of the internet. The aim of this research is to analyze if online loyalty programs are able to develop a sense of community among their participants. We posit several hypotheses where symbolic perceived benefits of loyalty programs act as an antecedent and customer loyalty and identification with the brand are the consequences of the customer sense of community.

Keywords: customer retention strategy, online loyalty programs, brand communities, sense of community.

¹ Trabajo financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad (2013-2016).

1. INTRODUCCIÓN

Internet, las redes sociales y, en los últimos tiempos, el uso extendido entre la población de los *smartphones*, han supuesto un cambio en el modo en que los consumidores se relacionan entre sí y éstos con las empresas (Brodie y otros, 2013). Hoy en día la adopción de un enfoque 360 grados o multicanal dentro de la estrategia de marketing resulta casi obligado porque el consumidor necesita contactar con las empresas donde y cuando quiera. Dichos enfoques aportan dos beneficios clave a las empresas: una imagen de modernidad y una herramienta de fidelización de clientes (Vázquez, 2011).

Dentro de su estrategia de marketing digital, las empresas han desarrollado sus programas de fidelización en el medio internet. Los programas de fidelización online (PFO) se definen como instrumentos desarrollados en internet que proporcionan recompensas a los consumidores por ser leales a una empresa. En España, muchas marcas líderes de productos de consumo frecuente (como Central Lechera Asturiana, Ligeresa, Danone o Heineken) han adoptado estas herramientas de retención de clientes. Las empresas han trasladado los programas de fidelización del ámbito offline al online por la inmediatez y la flexibilidad que aporta el medio internet al desarrollo de esas herramientas de retención de clientes (Cantala-piedra, 2011).

¿En qué medida los participantes en los programas de fidelización online perciben una sensación de comunidad o, lo que es lo mismo, sienten que forman parte de un conjunto de consumidores de una marca diferente al resto? El presente trabajo se centra en esta cuestión de enorme interés para las empresas al existir abundante literatura que revela el efecto positivo de participar en una comunidad de marca sobre la lealtad del consumidor (McAlexander y otros, 2002; Algesheimer y otros, 2005; Stokburger-Sauer, 2010, entre otros).

El trabajo de Rosenbaum y otros (2005) fue el primero en vincular la literatura sobre programas de fidelización y comunidades de marca. Estos y otros autores (McCall y Voorhees (2010)) proponen estudiar los antecedentes y las consecuencias de la sensación de comunidad.

Respondiendo a esas propuestas, en este trabajo se plantea una serie de hipótesis donde se relaciona la literatura sobre los beneficios percibidos de los programas de fidelización, las comunidades de marca y dos variables de respuesta del consumidor: la lealtad hacia la marca y la identificación con la marca.

El presente trabajo es pionero en varios aspectos. Por un lado, al relacionar los programas de fidelización online con las comunidades virtuales de marca y analizar la sensación de comunidad de los participantes. Por otro lado, al incorporar

la identificación con la marca del consumidor como una de las medidas de eficacia de los programas de fidelización. De esta forma actuamos de la forma señalada por Popp y Woratschek (2011) de «integrar el concepto de identificación en las estrategias de marketing diseñadas para la captación y la retención de clientes».

2. LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN ONLINE Y LA SENSACIÓN DE COMUNIDAD DEL CONSUMIDOR

Internet y las redes sociales ofrecen nuevas formas de contactar con los consumidores, de comunicarse con ellos y de medir la eficacia de esa comunicación (Hennig-Thurau y otros, 2010). Dentro de su estrategia de marketing digital, las empresas han trasladado al ámbito online sus acciones de comunicación, como por ejemplo, los programas de fidelización o las comunidades de marca.

A partir de la definición de Rosenbaum y otros (2005) proponemos que los programas de fidelización online son instrumentos desarrollados en internet que proporcionan recompensas a los consumidores por ser leales a una empresa. El trabajo descriptivo de Domínguez (2010) revela que los PFO otorgan a los participantes un amplio abanico de recompensas tangibles e intangibles (Roehm y otros, 2002). Dentro de las primeras cabe citar la obtención de descuentos y regalos por la acumulación de compras del producto. Entre las recompensas intangibles se encuentran: el marketing directo, la participación y el disfrute de eventos y actividades exclusivos, la recepción de servicios especiales, el acceso privado al programa, las obtención de información valiosa y la posibilidad de interacción entre los miembros a través de foros y de las redes sociales.

Las comunidades virtuales de marca se definen como un conjunto de personas que se relacionan entre sí a través de internet de acuerdo con el interés que procesan hacia una determinada marca (Muniz y O'Guinn, 2001). Estos instrumentos constituyen una valiosa herramienta de gestión de las relaciones con los clientes (Zaglia, 2013) y han sido utilizados de forma masiva por parte de las empresas. Por esa razón, las comunidades de marca en los últimos tiempos han despertado mucho interés en la investigación académica.

El trabajo de Rosenbaum y otros (2005) fue el primero en vincular la literatura sobre las comunidades de marca y los programas de fidelización, creando el concepto de programas de fidelización comunales. Estos instrumentos son programas de fidelización que proporcionan sensación de comunidad a los participantes.

Rosenbaum y otros (2005) toman como base la teoría de McMillan y Chavis (1986), y proponen que la sensación de comunidad de los participantes en los programas de fidelización se alcanza cuando sus participantes reciben los cuatro

tipos de beneficios siguientes: (1) sentimiento de pertenencia, (2) sentimiento de influencia sobre el resto, (3) integración y satisfacción de las necesidades y (4) conexiones emocionales compartidas con el resto de miembros.

Aparte de esos cuatro componentes de la sensación de comunidad, en nuestro trabajo también tenemos en cuenta otra dimensión desarrollada por Koh y Kim (2003): la inmersión.

Es preciso indicar que la sensación de comunidad de los participantes en los programas de fidelización es similar al concepto de sensación psicológica de comunidad de marca acuñado por Carlson y otros (2008), que se refiere al grado en que un individuo percibe que le unen lazos con otros consumidores. Según esos autores ese sentimiento lo pueden tener consumidores de un producto alejados geográficamente entre sí y que no tienen ninguna interacción social. Esa sensación deriva de las denominadas comunidades relacionales o imaginarias, donde no existe interacción social entre los participantes. Los programas de fidelización en general y los PFO en particular se asemejan bastante a ese tipo de comunidades, de ahí que el tipo de sensación de comunidad que perciben los participantes en los PFO puede asimilarse al concepto de Carlson y otros (2008).

3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

En el trabajo proponemos que la sensación de comunidad de los participantes en los programas de fidelización viene determinada por la percepción de ser objeto de reconocimiento por parte de la empresa. Por otro lado, las consecuencias de la sensación de comunidad son: la lealtad y la identificación del consumidor con la marca.

3.1. *Antecedentes de la sensación de comunidad del consumidor*

Según el planteamiento de Rosenbaum y otros (2005), la consideración de programa de fidelización comunal depende de las recompensas ofrecidas a los participantes. Esos autores se refieren a los programas de fidelización comunales como aquellos que, aparte de las recompensas tangibles, también proporcionan otras de tipo intangible, como por ejemplo, el trato preferente o la posibilidad de que los miembros interactúen entre sí. En este sentido, los PFO pueden ajustarse a la consideración de programas comunales.

Otros autores también se han referido a la sensación de comunidad o de pertenencia como uno de los beneficios percibidos por los consumidores de su participación en los programas de fidelización. Roehm y otros (2002) plantean que ciertas recompensas intangibles, como el acceso restringido a una página web o una

newsletter, se asocian con beneficios percibidos por los consumidores de naturaleza abstracta, como el sentido de pertenencia. Mimouni (2005) denomina «programas comunitarios» y Stauss y otros (2001) comunidades a los programas que tienen la denominación de clubes. Mimouni (2005) y McCall y Voorhees (2010) proponen que la sensación de comunidad se puede incrementar cuando la empresa crea oportunidades de interacción y de disfrute en grupo de los privilegios que otorga el programa. McCall y Voorhees (2010) indican que cuando el consumidor percibe que hay asociación entre su comportamiento de compra y las exigencias del programa se genera un sentimiento de comunidad entre sus miembros.

En definitiva, la sensación de comunidad o de pertenencia se ha asociado mayoritariamente en la literatura sobre programas de fidelización con la percepción de ser objeto de un trato preferente o, diferenciado del resto de clientes de la empresa. Según Mimouni y Volle (2010) dicha percepción procede de recompensas intangibles, y en el caso de los PFO, éstas son pueden ser: el trato personalizado a través de las acciones de marketing directo, el acceso restringido a la plataforma, los servicios especiales o los eventos exclusivos. Dentro de su clasificación de los beneficios percibidos de los programas de fidelización, Mimouni y Volle (2010) denominan beneficios percibidos simbólicos al hecho de que los participantes se consideran a sí mismos parte de un grupo exclusivo de clientes privilegiados, se identifican con ese grupo y comparten valores asociados a la marca. Estos beneficios percibidos tienen dos dimensiones: la de reconocimiento y la social.

Tomando en consideración estos planteamientos, proponemos las siguientes hipótesis:

- *H1: Los beneficios percibidos simbólicos de los programas de fidelización online (de reconocimiento y sociales) influyen positivamente sobre la sensación de comunidad del consumidor.*

3.2. Consecuencias de la sensación de comunidad del consumidor

La percepción de pertenencia a un grupo es una parte importante de la identificación del consumidor (Bergami y Bagozzi, 2000). Por esta razón la identificación del consumidor ha sido considerada en los estudios que analizan los efectos de las comunidades de marca sobre la lealtad del consumidor. Stokburger-Sauer (2010) demuestra que cuanto mayor es la integración de un consumidor con una comunidad de marca, mayor será la identificación del consumidor con la marca. Por otro lado, Popp y Woratschek (2011) consideran la motivación de participar en una comunidad de marca como un antecedente de la identificación del consumidor con la marca. Así pues, proponemos:

- *H2: La sensación de comunidad del consumidor influye positivamente sobre su identificación con la marca.*

Bagozzi y Dholakia (2006) definen la identificación del consumidor con la marca como la percepción individual de similitud entre un consumidor y una marca. Los trabajos que estudian los antecedentes y las consecuencias de la identificación del consumidor con una empresa (Bergami y Bagozzi, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003; Ahearne y otros, 2005; Wagner y otros, 2010) o con una marca (Kuenzel y Halliday, 2008) aportan evidencia empírica sobre la influencia positiva de la identificación del consumidor y la lealtad hacia la marca. Además, hay estudios que consideran la identificación del consumidor en el contexto de las comunidades de marca, y en ellos la identificación del consumidor con la comunidad (Algesheimer y otros, 2005; Woratschek y Popp, 2010; Popp y Woratschek, 2011) y la identificación del consumidor con la marca (Stokburger-Sauer, 2010; Popp y Woratschek, 2011) son considerados determinantes de la lealtad del consumidor hacia la marca. En consecuencia, planteamos:

- *H3: La identificación del consumidor con la marca influye positivamente sobre su lealtad hacia la marca.*

Del trabajo de Rosenbaum y otros (2005) se derivan dos resultados: (1) los programas de fidelización pueden clasificarse atendiendo a la sensación de comunidad que perciben sus miembros y (2) los programas de fidelización comunales provocan vínculos emocionales mayores con la marca y una menor predisposición a cambiar de marca que los programas no comunales.

Además, para justificar la relación entre sensación de comunidad del consumidor y lealtad hacia la marca nos apoyamos en la literatura sobre comunidades de marca en la que se manifiesta el efecto positivo de la participación del consumidor en ellas sobre la lealtad hacia la marca (McAlexander y otros, 2002; Algesheimer y otros, 2005; Andersen, 2005; Casaló y otros, 2008; Stokburger-Sauer, 2010).

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, proponemos la siguiente hipótesis:

- *H4: La sensación de comunidad del consumidor influye positivamente sobre su lealtad hacia la marca.*

4. METODOLOGÍA

4.1. Recolección de los datos

Para probar las hipótesis propuestas nos pusimos en contacto con Central Lechera Asturiana (en adelante, CLA), la marca líder en el sector lácteo en España, patrocinadora del programa de fidelización online «Club Central Lechera Asturia-

na». Tras el contacto, colgamos de mutuo acuerdo una encuesta en Internet que fue dada a conocer por la propia marca CLA a través de posts en la página web corporativa dedicada al Club CLA en la red social Facebook, cuyos seguidores constituían nuestro público objetivo.

La encuesta online estuvo disponible en Internet desde mayo a septiembre de 2012 y se recibieron un total de 153 cuestionarios válidos. En cuanto al sexto de los encuestados, el 26,8 % son hombres frente al 73,2 % de mujeres, y en lo que respecta a la edad, el 12,42 % son menores de 25 años el 55,56 %, tienen entre 25 y 40 años el 29,41 % y entre 41 y 55 años el 2,61 % son mayores de 55 años.

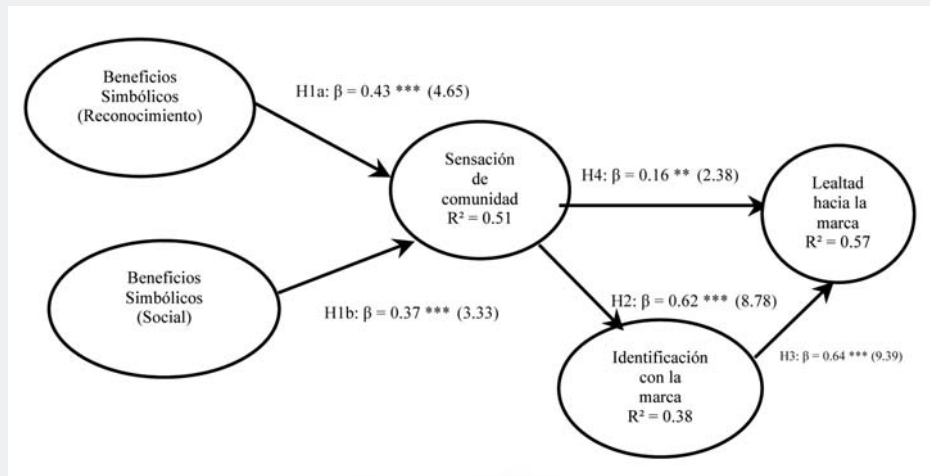
4.2. *Medidas*

Para medir las variables que conforman nuestro estudio, empleamos ítems de escalas de diferentes autores, adaptándolos a la actividad del Club CLA. En concreto, empleamos ítems de la escala propuesta por Mimouni y Volle (2010) para medir las dimensiones Reconocimiento y Social de la variable Beneficios percibidos Simbólicos. Para la variable Sensación de comunidad, empleamos ítems de la escala propuesta por Rosenbaum y otros (2005), que permite medir sus diferentes dimensiones: Pertenencia, Influencia, Integración y Satisfacción de las necesidades, Conexiones emocionales compartidas, y además, la pseudo-dimensión: Sensación de comunidad. Para medir la variable Identificación del consumidor con la marca, hemos empleado ítems de la escala de Kuenzel y Halliday (2008) y, por último, en relación a la variable Lealtad hacia la marca, hemos tenido en cuenta ítems de la escala propuesta por Bridson y otros (2008), que también nos permite medir sus diferentes dimensiones: Comportamental (a través de ítems que hacen referencia a la Repetición de compra y la Recomendación) y Actitudinal (a través de ítems que se relacionan con el Compromiso). Todos los ítems fueron medidos mediante una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa «totalmente en desacuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo».

4.3. *Análisis de los datos*

En el trabajo hemos empleado un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar las hipótesis planteadas. Dentro de las técnicas SEM, nos hemos decantado por aplicar Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), en gran parte debido al pequeño tamaño muestral con que cuenta nuestro estudio, utilizando el programa estadístico SmartPLS 2.0 M3. La evaluación del modelo estructural se realizó mediante el examen del tamaño y la significación de los coeficientes de trayectoria y de los valores de R^2 de las variables dependientes.

FIGURA 1
Resultaos del modelo estructural



Nota: Los valores del estadístico T se muestran entre paréntesis. La significación de las relaciones se muestran entre los coeficientes de trayectoria (β) y los valores del estadístico T con la siguiente interpretación: $*** p < 0.001$, $** p < 0.01$ (en base al test de una cola)

5. RESULTADOS

Mediante la evaluación del modelo de medida a través del análisis de la fiabilidad de cada uno de los ítems y de sus correspondientes constructos en base a la carga (λ) y el estadístico t de cada ítem, mostramos que las medidas que hemos empleado en nuestro estudio superan tanto la validez convergente como la validez discriminante. Además también hemos verificado que cada ítem cargaba más en el constructo que pretendía medir que en cualquier otro constructo. En la Figura 1 resumimos los resultados del análisis PLS.

En dicha figura se detallan los coeficientes de trayectoria estandarizados (β), el nivel de significación (estadístico t) y el valor R^2 de las variables dependientes, y podemos concluir que todas las hipótesis planteadas se cumplen. Además, el modelo que presentamos muestra una capacidad aceptable para explicar la generación de lealtad del PFO a través de la sensación de comunidad que surge entre los miembros que participan en él (ver los valores R^2 de estas variables en la Figura 1). Sin embargo, también hemos observado la existencia de un efecto positivo indirecto ($\beta = 0.40$) entre estas dos variables, lo que supone la existencia de otras variables mediadoras, además de la variable identificación con la marca, que no hemos te-

nido en cuenta en nuestro estudio y que a través de ellas se explica parte de la varianza del constructo lealtad hacia la marca.

6. CONCLUSIONES

En el ámbito puramente académico, hemos conseguido demostrar, por un lado, que los participantes en los PFO perciben una cierta sensación de comunidad a través de sus interacciones con las marcas que los patrocinan y, por otro lado, que dicha sensación tiene influencia sobre su identificación y su lealtad hacia la marca. Por tanto, vamos más allá de los tradicionales modelos que hasta el momento han estudiado los programas de fidelización al incluir nuevas variables, como es el caso de la identificación del consumidor con la marca y la sensación de comunidad percibida. También esta investigación nos ha permitido descubrir que la relación entre la sensación de comunidad y la lealtad del consumidor hacia la marca, además de ser directa, también está mediada por la identificación del consumidor con la marca. Este efecto de mediación aún no había sido tratado por la literatura, por lo que resulta de gran importancia estudiar ésta y otras variables mediadoras que pueden influir en la relación entre sensación de comunidad y lealtad hacia la marca.

Y centrándonos en el ámbito de la gestión empresarial, en primer lugar, proponemos que las empresas deben potenciar a través de su PFO aquellos valores de marca con los que se identifican sus consumidores, como por ejemplo, ser líder del sector, dinámica, eficiente, honesta, innovadora, responsable, de confianza o responsable socialmente (Bartel, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001). La transmisión de dichos valores con los que los consumidores asocian la marca a través del PFO hará que su lealtad hacia la marca se vea reforzada y fortalecida, lo cual es una forma de lograr una mejor posición competitiva y, a la larga, una mejor rentabilidad.

En segundo lugar, las marcas que patrocinan PFO han de tender a ofrecer cada vez más recompensas, no sólo de tipo hedónico (entretenimiento), sino de tipo simbólico, que son las que proporcionan una sensación de reconocimiento, estatus y distinción (Mimouni y Volle, 2010; Terblanche, 2011), además de las tradicionales recompensas tangibles que aportan al consumidor sólo beneficios de tipo económico (dinero y descuentos) (Mimouni y Volle, 2010; Terblanche, 2011).

Y en tercer lugar, deben impulsar y potenciar la interactividad con los clientes que participan en el PFO. Por un lado, mediante la creación de diversas actividades (por ejemplo, mandar y votar recetas elaboradas con productos de la marca, encuestas online para evaluar su satisfacción con el programa, juegos online con ranking de puntuaciones) y foros enfocados en temas que resulten de interés para los propios consumidores de la marca (por ejemplo, la salud). Por otro lado, me-

diante la creación de perfiles corporativos del PFO en las redes sociales dentro de los cuales los seguidores del perfil puedan no sólo interactuar con la marca patrocinadora insertando posts sobre agradecimientos, quejas, incidencias o sugerencias, sino también interactuar con otros seguidores insertando posts sobre ayuda para resolver problemas sobre el PFO que les hayan surgido, estar a favor o en contra de lo dicho en un post por otro seguidor, e incluso, llegar a entablar una conversación entre usuarios que comparten una misma afición o gusto. Con ello se consigue potenciar la sensación de comunidad entre los miembros que participan en el programa, lo cual, según se ha demostrado en la literatura sobre comunidades de marca, favorece la lealtad del consumidor hacia la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- AHEARNE, M., C. B. BHATTACHARYA y T. GRUEN, T. (2005), «Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing», *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 574-585.
- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. M., y HERRMANN, A. (2005), «The social influence of brand community: Evidence from European Car Clubs», *Journal of Marketing*, 69, 3, 19-34.
- ANDERSEN, P. H. (2005), «Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast», *Industrial Marketing Management*, 34, 1, 39-51.
- BAGOZZI, R. P., y DHOLAKIA, U. M. (2006), «Antecedents and purchase consequences of consumer participation in small group brand communities», *International Journal of Research in Marketing*, 23, 1, 45-61.
- BARTEL, C. A. (2001), «Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification», *Administrative Science Quarterly*, 46, 3, 379-413.
- BERGAMI, M., y BAGOZZI, R. P. (2000), «Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization», *British Journal of Social Psychology*, 39, 4, 555-577.
- BHATTACHARYA, C. B., y SEN, S. (2003), «Consumer-Company Identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies», *Journal of Marketing*, 67, 2, 76-88.
- BRIDSON, K., EVANS, J., & HICKMAN, M. (2008), «Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty», *Journal of Retailing & Consumer Services*, 15, 5, 364-374.
- BRODIE, R. J.; A. ILIC; B. JURIC y L. HOLLEBEEK (2013), «Consumer engagement in a virtual brand communi-

- ty: an exploratory analysis», *Journal of Business Research*, 66, 105-114.
- CANTALAPIEDRA, C. (2011): «Promociones 2.0», *Revista Anuncios*, 1372, 18-20.
- CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., y GUINALÍU, M. (2008), «Promoting consumers» participation in virtual communities: a new paradigm in branding strategy», *Journal of Marketing Communications*, 14, 1, 19-36.
- DOMÍNGUEZ, A. M. (2010): «Los programas de fidelización en Internet: estudio exploratorio». *Trabajo fin del Máster en Investigación en Economía de la Empresa. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados*. Universidad de Valladolid (Spain).
- HENNIG-THURAU, T., MALTHOUSE, E. C., FRIEGE, C.; GENSLER, S., y LOBSCHAT, L. (2010), «The impact of new media on customer relationships», *Journal of Service Research*, 13, 3, 311-330.
- KIVETZ, R., y SIMONSON, I. (2003), «The idiosyncratic fit heuristic: effort advantage as a determinant of consumer response to loyalty programs», *Journal of Marketing Research*, 40, 4, 454-467.
- KOH, J., y KIM, Y. G. (2003), «Sense of virtual community: a conceptual framework and empirical validation», *International Journal of Electronic Commerce*, 8, 2, 75-94.
- KUENZEL, S., y HALLIDAY, S. V. (2008), «Investigating antecedents and consequences of brand identification», *The Journal of Product & Brand Management*, 17, 5, 293-304.
- MC ALEXANDER, J. H., SCHOUTEN, J. W., y KOENIG, H. F. (2002), «Building brand community», *Journal of Marketing*, 66, 1, 38-54.
- MCCALL, M., y VOORHEES, C. (2010), «The drivers of loyalty program success: an organizing framework and research agenda», *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 1, 35-52.
- MCMILLAN, D. W., y CHAVIS, D. M. (1986), «Sense of community: a definition and theory», *Journal of Community Psychology*, 14, 1, 6-23.
- MIMOUNI-CHAABANE, A. (2005): «Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels: une étude qualitative exploratoire», *XXIème Congrès de l'AFM*, Working paper n.º 343. Centre de Recherche DMSR, Université Paris-Dauphine (France).
- MIMOUNI-CHAABANE, A., & VOLLE, P. (2010), «Perceived benefits of loyalty programs: scale development and implications for relational strategies», *Journal of Business Research*, 63, 1, 32-37.
- MUNIZ, A. M., y O'GUINN, T. C. (2001), «Brand community», *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432.
- POPP, B., y WORATSCHEK, H. (2011), «Gaining and retaining customers

- through brands and brand communities: satisfaction or identification as key drivers?», *40th Conference of EMAC*. Faculty of Economics Ljubljana (Slovenia).
- ROEHM, M. L., PULLINS, E. B., y ROEHM, H. A. (2002), «Designing loyalty-building programs for packaged goods brands», *Journal of Marketing Research*, 39, 2, 202-213.
- ROSENBAUM, M. S., OSTROM, A. L., y KUNTZE, R. (2005), «Loyalty programs and a sense of community. *Journal of Services Marketing*, 19, 4, 222-233.
- SEN, S., y BHATTACHARYA, C. B. (2001), «Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility», *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 225-243.
- STAUSS, B., CHOJNACKI, K., DECKER, A., y HOFFMANN, F. (2001), «Retention effects of a consumer club», *International Journal of Service Industry Management*, 12, 1, 7-19.
- STOKBURGER-SAUER, N. (2010), «Brand community: drivers and outcomes», *Psychology & Marketing*, 27, 4, 347-368.
- TERBLANCHE, N. (2011), «A generic instrument to measure perceived benefits of an airline loyalty program: some preliminary results», *40th Conference of EMAC*, Facultad de Económicas, Ljubljana (Slovenia).
- WORATSCHEK, H., y B. POPP (2010), «Branded communities as an alternative branding concept to brand communities: the Case of a German Football Community», Working paper 07-10, Universidad Bayreuth (Germany).
- ZAGLIA, M. E. (2013), «Brand communities embedded in social networks», *Journal of Business Research*, 66, 216-223.

La búsqueda de información multicanal en una secuencia online-offline: análisis de la experiencia del consumidor

CARLOS FLAVIÁN BLANCO
RAQUEL GURREA SARASA
CARLOS ORÚS SANCLEMENTE
Universidad de Zaragoza

Resumen: Buscar información en Internet y posteriormente, visitar la tienda física para comprobar dicha información y/o comprar el producto es uno de los comportamientos de compra más comunes entre los usuarios de la Red. Los consumidores llevan consigo a la tienda física ciertas características que influyen en sus experiencias de compra. Esta investigación analiza la vivacidad de la experiencia virtual y la necesidad de tocar los productos por parte del individuo como factores clave que podrían afectar a su experiencia de búsqueda en términos de auto-confianza y satisfacción con dicho proceso de búsqueda. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de la experiencia virtual previa a la visita al establecimiento convencional, así como de las características del consumidor, como determinantes de los resultados del comportamiento multicanal de búsqueda de información.

Palabras clave: vivacidad, necesidad de tocar, auto-confianza, satisfacción con el proceso de búsqueda, marketing Multicanal.

Abstract: Searching for information on the Internet and then visiting the store to check the information and/or buy the product is the most performed shopping behaviour of online users. Consumers *bring* several characteristics to the physical store that may influence their shopping experience. This research analyses the vividness of the virtual experience and the consumer's motivation to touch products as potential moderators that affect the consumer search experience in terms of confidence and search-process satisfaction. Findings stress the importance of

considering the previous virtual experience and consumer's characteristics when measuring the outcomes of multichannel information search behaviour.

Keywords: vividness, need for touch, confidence, search-process satisfaction, multichannel marketing.

1. INTRODUCCIÓN

El comportamiento de compra multicanal, derivado de la utilización de diversos medios para obtener información de los productos, comparar alternativas, realizar la compra, y desarrollar comportamientos post-compra, está en auge en nuestra sociedad de consumo. Uno de los comportamientos más habituales entre los usuarios de Internet se basa en la secuencia online-offline (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información-ONTSI, 2011). Más concretamente, los consumidores habitualmente realizan una búsqueda exhaustiva información en la Red y posteriormente, visitan el establecimiento físico con el fin de comprobar dicha información y/o comprar el producto. Este fenómeno presenta una gran relevancia tanto en el ámbito académico como empresarial. En este sentido, el *Marketing Science Institute* (www.msi.org) destaca que el estudio de la experiencia del consumidor en su proceso de decisión de compra es uno de los retos para las empresas que operan a través de diversos canales. Según la *Gestión del Cliente Multicanal* (Neslin *et al.*, 2006), el consumidor representa el punto de partida para el desarrollo de estrategias de marketing multicanal efectivas. Así, el objetivo de esta investigación se centra en explorar la evolución de la experiencia de búsqueda de información para la compra en una secuencia online→offline.

La literatura de Marketing ha demostrado que la información obtenida a través de la experiencia directa es más fiable y diagnóstica que la obtenida mediante experiencias indirectas, ya que es generada por el propio individuo. En esta línea, Internet supone nuevas experiencias para los consumidores, que les permite aprovechar las ventajas tanto de las directas como indirectas, superando al mismo tiempo las limitaciones de cada una de ellas. Aunque varios autores han estudiado la efectividad de diferentes tipos de experiencias con el producto (e.g., Wright y Lynch, 1995; Daugherty, L., y Biocca, 2008), no existen investigaciones que analicen los efectos de las experiencias en el canal virtual sobre las experiencias directas. El presente trabajo analiza la influencia de la vivacidad de la experiencia previa virtual en la consiguiente interacción física con el producto por parte del consumidor. Asimismo, esta investigación considera la variable Necesidad de Tocar como una variable moderadora en el comportamiento de compra multicanal (Dholakia *et al.*, 2010).

2. MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

El análisis de la experiencia de búsqueda del consumidor en una secuencia online→offline está centrado en dos variables clave del proceso de búsqueda de información: la auto-confianza del consumidor y su satisfacción con el proceso de búsqueda.

Auto-confianza se define como un estado mental o subjetivo de certidumbre con que se evalúa un producto, marca o situación de compra concreta (Petty, Briñol y Tormala, 2002). La auto-confianza es uno de los principales factores motivadores de la compra de carácter multicanal. Teniendo en cuenta que la búsqueda de información multicanal se realiza para ganar auto-confianza en que el producto que se está eligiendo satisfará las necesidades y objetivos de compra, la auto-confianza puede representar un estado que el consumidor pretende alcanzar durante las fases previas a la elección final de compra. Así, la consecución de auto-confianza representa un objetivo de aproximación (Heitmann *et al.*, 2007) que a su vez motiva la consecución de otros objetivos de compra multicanal (Dholakia *et al.*, 2010). Por lo tanto, parece razonable proponer que la búsqueda de auto-confianza guía el proceso de búsqueda de información multicanal. En la medida en que el consumidor no tenga la auto-confianza suficiente para realizar la compra, diferirá su decisión con el fin de evaluar la información adquirida hasta el momento y considerar fuentes de información adicionales, combinando así los canales físico y online durante el proceso.

La satisfacción con el proceso de búsqueda hace referencia a la satisfacción del individuo con el proceso real de búsqueda de información para la toma de decisiones (Creyer y Kozup, 2003). Los consumidores experimentan satisfacción (o insatisfacción), no sólo con el producto seleccionado, sino también con el propio proceso de decisión. Esta evaluación de tipo afectivo podría influir en la predisposición a comprar en un determinado establecimiento y/o canal (Montoya-Weiss, Voss y Grewal, 2003). De hecho, investigaciones previas han demostrado que la satisfacción con el proceso de decisión conlleva satisfacción con el consumo del producto e influye positivamente en los comportamientos post compra (e.g., Heitmann *et al.*, 2007). Así, la satisfacción recoge, no sólo la evaluación de la experiencia del consumidor, sino también el deseo de mantener la relación en el largo plazo.

Por todo ello, el análisis de la generación y evolución de la auto-confianza y de la satisfacción con el proceso de búsqueda parece especialmente interesante para la gestión del marketing multicanal.

Esta investigación se basa en el marco teórico de Dholakia *et al.* (2010) para el análisis del comportamiento del consumidor en un entorno multicanal. Según este marco teórico, los consumidores llevan consigo características y particulari-

dades propias que afectan a su interacción con la tienda física. En el presente trabajo, estas particularidades vienen determinadas por la vivacidad de la experiencia virtual previa (EV) y por la Necesidad de Tocar de los individuos (NT; Peck y Childers, 2003).

Bajo una perspectiva cognitiva, la información vívida es aquella capaz de atraer la atención del individuo y despertar su imaginación, de manera que es emocionalmente interesante y próximo de un modo sensorial, temporal, o espacial (Nisbett y Ross 1980). Desde un punto de vista tecnológico, la vivacidad de la información viene determinada por el número de dimensiones sensoriales a las que alude el estímulo concreto, así como a la calidad y resolución de su presentación (Steuer 1992). La vivacidad en una situación de compra o consumo puede venir dada por cualquier dato o información que evoque los aspectos físicos o experienciales de la compra.

Teniendo en cuenta que la falta de interacción física entre los individuos y los productos es uno de los principales obstáculos ante la compra online, se vienen haciendo esfuerzos, tanto en el ámbito académico como empresarial, por ofrecer a los usuarios experiencias vívidas y cercanas a la realidad (e.g., Klein, 2003; Li *et al.*, 2003; Jiang y Benbasat, 2007).

La vivacidad queda recogida en esta investigación a través de los videos de presentación del producto (VPPs) y las revisiones virtuales realizadas por consumidores acerca del producto. Dichos videos representan recursos audiovisuales que pueden ser empleados para presentar vívidamente el producto, ofreciendo una experiencia con previa a la compra.

Las revisiones online del producto son generadas por otros consumidores que han adquirido y usado el producto, y comunican sus experiencias, evaluaciones y opiniones acerca del mismo. Estas revisiones pueden ser consideradas como recursos vívidos desde una perspectiva cognitiva, dado que pueden ayudar a «transportar» al individuo a una realidad diferente del producto, ofreciendo información acerca de sus características y situaciones de consumo (Adaval y Wyer, 1998).

Sin embargo, aunque tanto los VPPs como las revisiones son poderosos recursos de Internet ante la búsqueda de información por parte de los usuarios, existe una falta de literatura que los analice y compare desde el punto de vista de la vivacidad. Asimismo, este estudio supone un paso adelante en el análisis de los efectos de la vivacidad de la EV previa en la posterior interacción física con el producto. Más concretamente, se propone que la vivacidad de la EV previa influye positivamente en la experiencia de búsqueda de los consumidores. La información vívida es capaz de acercar a los individuos a los aspectos más tangibles y experienciales

del producto. Así, un VPP o una revisión online podría evocar experiencias con el producto cercanas a las experiencias directas en las que mejoran los niveles de auto-confianza (Jiang y Benbasat, 2007). Además, la presencia de información que estimule y favorezca la atención podría tener un impacto positivo en la tarea que se efectúe (Creyer y Kozup, 2003). La vivacidad facilitaría el procesamiento de la información y por tanto, simplificaría el proceso de decisión. Así, parece razonable pensar que podrían mejorar también los niveles de satisfacción con el proceso de búsqueda.

- *H1: Experiencias virtuales con el producto con altos vs. bajos niveles de vivacidad tendrán un impacto positivo en (a) la auto-confianza y (b) la satisfacción con el proceso de búsqueda de los consumidores.*

Necesidad de Tocar se refiere a la preferencia del individuo por extraer y utilizar información obtenida a través del sistema táctil (Peck y Childers, 2003). A pesar de que esta característica de la personalidad ha sido considerada como un determinante clave del comportamiento multicanal (Dholakia *et al.*, 2010), la literatura especializada se ha centrado únicamente en los efectos de la NT en las interacciones persona-ordenador, sin considerar la fase offline de la secuencia. La vivacidad de las presentaciones del producto podrían afectar positivamente a la experiencia de búsqueda de los individuos con alta N., ya que facilitarían el aprendizaje de los atributos experienciales del producto (Jiang y Benbasat, 2007). Sin embargo, al evocar los aspectos físicos de la compra, la vivacidad también podría tener una influencia negativa en estos consumidores con alta NT. Esto es, si los consumidores no pueden tocar el producto online, se podrían incrementar sus niveles de frustración. Así, se propone el siguiente efecto moderador:

- *H2: La NT del consumidor moderará el impacto de la vivacidad de las experiencias virtuales con el producto en (a) la auto-confianza y (b) la satisfacción con el proceso de búsqueda de los consumidores.*

Como se ha señalado, esta investigación centra la atención en el proceso de búsqueda de información en una secuencia online→offline. La influencia de una experiencia previa indirecta sobre la consiguiente experiencia directa con el producto ha sido objeto de estudio en la literatura especializada. Las investigaciones realizadas al respecto sugieren la existencia de beneficios derivados del uso conjunto de experiencias indirectas y directas, especialmente cuando cada tipo de experiencia ofrece información única y diferencial sobre el producto (Wright y Lynch, 1995; McCabe y Nowlis, 2003). En el contexto online/multicanal, investigaciones anteriores han comparado diferentes tipos de experiencias virtuales *versus* experiencias directas (e.g., Li *et al.*, 2003), o distintos efectos de la secuencia de búsqueda

online→offline *versus* offline→online (e.g. Daugherty *et al.*, 2008). Sin embargo, no existen estudios que analicen los efectos incrementales que se producen en la experiencia de búsqueda de los consumidores online→offline. Los consumidores tienden a recopilar y utilizar gran cantidad de la información obtenida en la interacción táctil con el producto cuando lo evalúan (McCabe y Nowlis, 2003; Grohmann, Spangenberg, y Sprott, 2007). Por tanto, es posible plantear que la experiencia de búsqueda de los consumidores mejorará después de tocar el producto considerado.

- *H3: La (a) auto-confianza y la (b) satisfacción con el proceso de búsqueda de los consumidores se incrementará después de tocar el producto previamente considerado en el entorno online.*

Sin embargo, los incrementos propuestos en la hipótesis anterior podrían verse afectados en función de la vivacidad de las experiencias virtuales con el producto. La información ofrecida en las experiencias virtuales puede parecerse, o incluso superar, a la información conseguida a través de la experiencia directa con el producto (Huang, Lurie y Mitra, 2009). En este caso, las diferencias entre la experiencia virtual y la directa disminuirían. En esta línea, investigaciones previas han demostrado que las experiencias virtuales que brindan información vívida acerca del producto podrían ofrecer un conocimiento similar a la experiencia directa (Jiang y Benbasat, 2007; Daugherty *et al.*, 2008). En consecuencia, los niveles de auto-confianza y de satisfacción con el proceso de búsqueda deberían verse incrementados tras tocar el producto, en la medida que ello añade información única y valiosa para el consumidor (Wright y Lynch, 1995).

- *H4: La vivacidad de la EV con el producto moderará el impacto de tocar el producto en (a) la auto-confianza y (b) la satisfacción con el proceso de búsqueda de los consumidores.*

De manera similar, diferencias en la NT podrían influir en los efectos de tocar el producto tras la EV. La información obtenida en la interacción física es relevante, especialmente para aquellos consumidores que basan sus evaluaciones en los datos acerca de las propiedades materiales de los productos. Algunas evidencias empíricas indican que los consumidores con alta NT tienden a estar más confiados cuando tienen la posibilidad de tocar el producto. Por el contrario, los individuos con baja NT no se ven afectados por el hecho de tocar el producto (Grohmann *et al.*, 2007). Asimismo, considerando que los consumidores con alta NT disfrutan del contacto con el producto (Peck y Childers, 2003), es lógico proponer que sus niveles de satisfacción con el proceso de búsqueda mejorarán tras la interacción física con el producto.

- *H₅: La NT del consumidor moderará el impacto de tocar el producto en (a) la auto-confianza y (b) la satisfacción con el proceso de búsqueda de los consumidores.*

3. METODOLOGÍA

Con el objetivo de analizar de manera empírica las hipótesis, se llevó a cabo un experimento. El contexto del experimento se basó en la compra de un teléfono móvil Smartphone en un entorno de compra online realista. La elección de este producto como objeto de análisis se realizó atendiendo a varios criterios. En primer lugar, este tipo de productos resulta atractivo para la muestra utilizada en el experimento. En este sentido, los teléfonos móviles, dentro de la categoría de productos de electrónica, se encuentran entre los más comprados en Internet y sobre los que más información se busca (ONTSI, 2011; Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación-AIMC, 2013). En segundo lugar, para este tipo de productos, una experiencia directa podría constituir una parte fundamental del proceso de decisión de compra (Gupta y Harris, 2010), por lo que podría ser susceptible de llevarse a cabo una búsqueda de información multicanal.

El experimento consistió en un diseño factorial de seis condiciones, con un factor entre-sujetos en tres niveles (EV: no vívida vs. revisión vs. vídeo) y un factor intra-sujetos en dos niveles (NT: alta vs. baja). Los participantes fueron 99 estudiantes de grado y de posgrado (48 % hombres; entre 18 y 30 años). El experimento se desarrolló en dos partes diferenciadas. En la primera parte (T1), los participantes tuvieron una EV, en la que accedieron a información sobre el producto, con diferentes niveles de vivacidad: la condición «no vívida» presentaba información completa sobre el producto y sus características, así como una fotografía del mismo (el participante podía acceder a imágenes adicionales a través de un enlace); la condición «vídeo» presentó, además de lo anterior, un VPP. Este vídeo mostraba una mano sosteniendo el producto y realizando diferentes funciones, al mismo tiempo que una *voz en off* explicaba sus principales características; la condición «revisión» suplementó a la condición «no vívida» incluyendo una revisión del producto. La revisión consistió en un texto, de aproximadamente 150 palabras, en la que un consumidor anónimo describía sus características a través de su experiencia con el producto.

Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de estas tres condiciones. Transcurridos unos minutos en los que los participantes pudieron procesar la información sobre el producto, se midió el primer conjunto de variables dependientes. Se utilizaron escalas validadas previamente por la literatura para recoger el nivel de auto-confianza de los participantes (CONF; 4 ítems adaptados de Petty

et al., 2002) y la satisfacción con el proceso de búsqueda (SAT; 4 ítems adaptados de Heitmann *et al.*, 2007). Todas las preguntas presentaron escalas de tipo Likert de 7 puntos.

Después de esta primera medición, los participantes tuvieron la oportunidad de interactuar físicamente con el producto (T₂). La presentación del producto se realizó teniendo en cuenta los formatos de presentación de los establecimientos multicanal con características similares a las de la compañía ficticia creada para el experimento (e.g., The Phone House, FNAC, El Corte Inglés). Así, el teléfono fue presentado con un listado de características (cuatribanda, cámara fotográfica, memoria, teclado completo, mp3, vídeo, bluetooth, pantalla táctil, 3G/wifi/GPS) habitualmente presentes en este tipo de presentaciones, así como en otros formatos publicitarios (e.g., catálogos).

Todos los participantes recibieron instrucciones de que tenían la posibilidad de tocar y sostener en sus manos ambos productos, desplegar el teclado para comprobar su manejabilidad, y abrir la caja para observar los accesorios de los teléfonos. Sin embargo, el dispositivo se mantuvo apagado durante la interacción. Después de unos minutos, los participantes volvieron a indicar sus niveles de auto-confianza y su satisfacción con el proceso de búsqueda. Finalmente, se informó a los participantes que debían rellenar un cuestionario independiente sobre su personalidad, cuyo fin era el de obtener el perfil de comprador del estudiante universitario. Este cuestionario incluía los 12 ítems de la escala de NT (Peck y Childers, 2003), ubicados prácticamente al final del cuestionario. Este procedimiento se llevó a cabo con el objetivo de desvincular la medición de NT de la interacción física con el producto y así evitar sesgos de prueba interactiva que harían peligrar la validez interna del experimento.

Antes de llevar a cabo el experimento, se realizó un pretest para comprobar que la manipulación de la vivacidad de la información en la presentación online del producto se desarrolló de forma exitosa. En este sentido, 72 participantes (de la misma población que realizó el estudio principal) fueron asignados de manera aleatoria a una de las tres condiciones (similares a las del estudio principal) y respondieron a una serie de preguntas con escalas de tipo Likert de 7 puntos. Estas preguntas recogían las dimensiones cognitiva (Nisbett y Ross, 1980) y tecnológica (Steuer, 1992) de la vivacidad. De forma más concreta, los participantes contestaron a dos ítems destinados a medir la capacidad de la presentación online del producto de atraer la atención, dos ítems que midieron la capacidad de estimular la imaginación, tres ítems que indicaban si la información era emocionalmente interesante, tres ítems que recogían en qué medida la información sobre el producto

TABLA I
Información descriptiva y resultados del pretest

DIMENSIONES OF VIVACIDAD	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS						ANOVA F (2, 72)
	NO VÍVIDA		REVISIÓN		VÍDEO		
	M	DT	M	DT	M	DT	
COGN 1: Atraer la atención ($\alpha = 0,77$; varianza explicada = 74,95 %) La información sobre el producto ha atraído mi atención He prestado atención a la información sobre el producto	4,13	1,08	5,19 ^a	0,82	5,53 ^a	1,24	11,332*
COGN 2: Estimular la imaginación ($\alpha = 0,82$; varianza explicada = 84,62 %) La información sobre el producto me ha permitido crear imágenes mentales La información sobre el producto ha estimulado mi imaginación	3,41	1,62	4,69 ^a	1,41	5,33 ^a	1,28	11,308*
COGN 3: Emocionalmente estimulante ($\alpha = 0,86$; varianza explicada = 65,52 %) La información sobre el producto era emocionalmente estimulante La información sobre el producto era animada La información sobre el producto era atractiva	3,05	1,16	4,23 ^a	0,96	4,56 ^a	1,30	11,205*
COGN 4: Proximidad ($\alpha = 0,85$; varianza explicada = 76,99 %) La información sobre el producto era clara La información sobre el producto era concreta La información sobre el producto era realista	4,71	1,18	5,00	0,97	5,58 ^a	1,15	4,036**
TECN 1: La información sobre el producto ha estimulado mis sentidos (vista, oído, etc.)	3,08	1,59	3,26	1,42	4,85 ^{a,b}	1,85	8,094*
TECN 2: La información sobre el producto era colorida	3,34	1,59	2,91	1,27	4,44 ^{a,b}	1,73	6,214*
Calidad de la información ($\alpha = 0,80$; varianza explicada = 71,62 %) La información sobre el producto era relevante La información sobre el producto era apropiada La información sobre el producto era comprensible	4,69	1,29	4,72	1,01	5,08	1,20	0,871

^aDiferencia significativa con respecto a la condición no vívida; ^bDiferencia significativa con respecto a la condición de revisión

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

era próxima a la realidad, y dos ítems que midieron en qué medida la presentación online del producto era colorida y estimulaba los sentidos de los participantes (Keller y Block, 1997; Jiang y Benbasat, 2007). Asimismo, los participantes indicaron sus percepciones sobre la calidad de la información (Muyllé, Moenaert y Despotin, 2004). Los resultados, que aparecen reflejados en la Tabla 1, muestran que la presentación con un vídeo y con revisión se perciben como más vívidos que la presentación no vívida, desde un punto de vista cognitivo; desde la perspectiva tecnológica, la presentación con vídeo se percibió significativamente más vívida que la presentación con revisión. Las diferencias en cuanto a la calidad de la información percibida no fueron significativas (Tabla 1). Por lo tanto, las diferencias producidas por la manipulación de la presentación del producto se deberán a los diferentes niveles de vivacidad percibida, más que a diferentes percepciones sobre la calidad de la información.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En primer lugar, se llevaron a cabo análisis de la varianza sobre el nivel de auto-confianza y satisfacción con el proceso de búsqueda en el momento T1 (CONF_T1, SAT_T1). El tipo de E., y el nivel de NT de los participantes (división por la mediana = 5,44) se introdujeron como factores. Los datos descriptivos y los resultados de los ANOVAS aparecen en la Tabla 2. De acuerdo con lo establecido en la hipótesis 1, la vivacidad de la EV tuvo un impacto positivo en las variables dependientes. Los test post-hoc de Bonferroni revelaron que, en comparación con los participantes que tuvieron una EV no vívida, los participantes en la EV con vídeo ($p < 0,01$) y en la EV con revisión ($p < 0,01$) tuvieron mayores niveles de auto-confianza (diferencia entre vídeo y revisión no significativa, $p = 1,00$).

Aunque la NT de los participantes no afectó de manera principal a las variables dependientes en T1, la interacción entre E., y NT alcanzó niveles marginales de significatividad sobre CONF_T1 ($F_{2,90} = 2,788$; $p = 0,06$). En resumen, esta interacción indicó que, para los individuos con baja NT, el nivel de auto-confianza se incrementó únicamente en la condición de vídeo. Por el contrario, tanto el vídeo como la revisión tuvieron efectos positivos para los participantes con alta NT. La interacción entre E., y NT sobre la SAT_T1 no fue significativa ($p = 0,65$). Así, la satisfacción con el proceso de búsqueda se vio favorecida en presencia de un vídeo en la presentación online del producto, independientemente del nivel de NT de los participantes. En consecuencia, se encuentra cierto apoyo para la hipótesis 2a, mientras que la hipótesis 2b debe ser rechazada. En general, se puede comprobar que la vivacidad *cognitiva* es suficiente para que un estímulo mejore la experiencia

de búsqueda online para aquellos individuos con una lata motivación a obtener información a través del sistema táctil. Siguiendo este interesante resultado, la información vívida desde una perspectiva cognitiva es capaz de evocar los aspectos experienciales y físicos del producto para individuos con una elevada NT, por lo que su experiencia de búsqueda mejora. Al contrario de lo que uno podría esperar, los consumidores con una alta NT pueden tener una mayor capacidad para inferir la realidad física del producto que los consumidores con una baja NT, siempre y cuando la información sobre el producto sea vívida desde el punto de vista cognitivo. En cualquier caso, los individuos con baja NT requieren información rica en vivacidad, tanto *cognitiva* como *tecnológica*. Futuras investigaciones deberían examinar si la NT del individuo determina su habilidad para imaginar la realidad del producto en entornos virtuales.

Con el objetivo de examinar las hipótesis 3, 4 y 5, se realizó una serie de ANOVAS de medidas repetidas. En este sentido, el nivel de auto-confianza de los participantes se incrementó de manera significativa ($F_{(1,85)} = 41,336; p < 0,01$), así como la satisfacción con el proceso de búsqueda ($F_{1,85} = 32,622; p < 0,01$). Estos resultados apoyan lo propuesto en la hipótesis 3. Asimismo, los análisis detectaron efectos principales y de interacción significativos de las variables independientes. Con el fin de clarificar estos efectos, se calculó la diferencia entre los momentos T₁ y T₂, y las variables resultantes se analizaron a través de ANOVAS univariados (ver Tabla 2). Así, el incremento en CONF fue significativamente mayor cuando la interacción física estuvo precedida por una EV no vívida, en comparación con el resto de condiciones (vídeo: $p < 0,01$; revisión: $p < 0,05$; apoyo para H4a). Además, para aquellos participantes que obtuvieron una EV con vídeo, el incremento en CONF no fue significativo (Tabla 2). Estos efectos se vieron influenciados por el nivel de NT de los participantes, ya que la interacción entre E₁ y NT fue significativa ($F_{2,85} = 3,154; p < 0,05$). En concreto, con una EV no vívida, CONF se incrementó significativamente más para los individuos con alta NT ($M = 1,14$; *desv. típ.* = 0,85; $t_{(10)} = 4,451; p < 0,01$) que para aquéllos con baja NT ($M = 0,59$; *desv. típ.* = 0,41; $t_{(15)} = 5,836; p < 0,01$) ($F_{1,26} = 4,970, p < 0,05$). Además, para los participantes con una alta NT, el incremento en CONF no fue significativamente distinto de cero si previamente habían leído una revisión sobre el producto ($t_{20} = 1,297; p = 0,21$). Estos resultados ofrecen un apoyo general a la hipótesis H5a.

Cuando la EV previa tiene cierto nivel de vivacidad, el incremento en CONF no es significativamente mayor para los individuos con alta NT que para aquéllos con baja NT. Este resultado es interesante en la medida que estudios anterior-

TABLA 2
Información descriptiva y resultados de los ANOVA univariados

	EV							NT				
	NO VÍVIDA		VÍDEO		REVISIÓN		ANOVA F (2, 90)	ALTA NT		BAJA NT		ANOVA F (1, 90)
	M	DT	M	DT	M	DT		M	DT	M	DT	
CONF_T1	5,02	0,98	5,79	0,68	5,84	0,95	7,091*	5,74	0,93	5,42	0,94	1,479
SAT_T1	4,74	0,99	5,48	0,84	5,26	1,03	3,996**	5,06	1,00	5,30	0,98	1,011
T1→T2	M	DT	M	DT	M	DT	F (2, 85)	M	DT	M	DT	F (1, 85)
Δ CONF	0,81a	0,67	0,18	0,68	0,33a	0,73	7,458*	0,41a	0,64	0,43a	0,83	0,061
Δ SAT	0,83a	0,63	0,24	0,98	0,30a	0,69	6,020*	0,57a	0,80	0,31a	0,78	4,547**

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; ^aSignificativamente distinto de 0 ($p < 0,05$)

res han demostrado que tocar el producto incrementa el nivel de confianza para los consumidores con alta NT, mientras que no afecta a los consumidores con baja NT. La presente investigación revela que si los individuos con alta NT obtienen una experiencial virtual vívida con el producto, sus niveles de auto-confianza no se incrementan de manera significativa. Por lo tanto, EV vívidas pueden replicar a las experiencias directas con el producto, incluso para los consumidores con una alta motivación para obtener información sobre las características físicas del producto.

Finalmente, el incremento en SAT fue significativamente mayor cuando la interacción física con el producto estuvo precedida por una EV no vívida, en comparación con el resto de condiciones (vídeo: $p < 0,05$; revisión: $p < 0,01$; apoyo para la hipótesis 4b). Para los participantes que tuvieron una EV con vídeo, el incremento en SAT no fue significativo (Tabla 2). Por lo tanto, la vivacidad cognitiva, junto con la tecnológica, puede aportar al consumidor el mismo nivel de satisfacción con el proceso de búsqueda que una interacción física con el producto en la tienda.

De acuerdo con lo establecido en la hipótesis 5b, el incremento en SAT fue mayor para los participantes con alta NT que para aquellos con baja NT, si bien la satisfacción se incrementó de manera significativa para ambos grupos. En esta ocasión, la interacción entre E y NT no fue significativa ($p = 0,87$). En general, estos resultados indican que los consumidores con alta NT todavía disfrutaban del hecho de tocar el producto más que aquellos con baja NT, aunque su nivel de auto-confianza no se incrementó de manera significativa.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación examina los cambios en la experiencia de búsqueda de información del consumidor en una secuencia online→offline. Éste es uno de los primeros estudios que compara la efectividad de vídeos de presentación del producto y revisiones desde el punto de vista de la vivacidad de la información. Además, se considera el potencial papel moderador de la NT en la interacción con el producto en un entorno de compra online.

En líneas generales, los resultados demuestran que la vivacidad de la información, desde una perspectiva cognitiva, favorece la experiencia de búsqueda online, especialmente para los individuos con una alta motivación a obtener información a través del sistema táctil. La vivacidad desde el punto de vista tecnológico puede resultar un recurso muy efectivo para mejorar la experiencia online del consumidor, independientemente de su nivel de NT.

Asimismo, el nivel de auto-confianza del consumidor, así como su satisfacción con el proceso de búsqueda, se incrementan después de haber interactuado físicamente con el producto. Sin embargo, estos incrementos son mayores para los consumidores que no tienen una experiencia virtual rica en vivacidad. Esto puede deberse al tipo de información que las experiencias virtuales y directas ofrecen al consumidor.

En el presente estudio, las presentaciones online enriquecidas con vivacidad tienen la capacidad de transmitir información sobre los atributos experienciales del producto. Aunque la interacción en la tienda ofrece información sobre las características físicas del producto, la información experiencial no se obtiene hasta que el bien es adquirido y/o consumido. Por lo tanto, y teniendo en cuenta la presentación actual de los productos en los establecimientos convencionales, el nivel de auto-confianza que se alcanza con una EV vívida puede ser similar al obtenido en la tienda física.

Finalmente, la satisfacción con el proceso de búsqueda de información se incrementa especialmente cuando la experiencia virtual previa no es altamente vívida desde el punto de vista tecnológico.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAVAL, R., y WYER, R. S. JR. (1998). «The role of narratives in consumer information processing», *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, Núm. 3, 207-245.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación —AIMC— (2013), Navegantes en la Red. Marzo 2013.* Investigación que se puede consultar y que está Disponible en la siguiente

- dirección: <http://download.aimc.es/aimc/4uT43Wk/macro2012.pdf>
- CREYER, E. H., y KOZUP, J. C. (2003), «An examination of the relationships between coping styles, task-related affect, and the desire for decision assistance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 90, 37-49.
- DAUGHERTY, T., LI, T., y BIOCCA, F. (2008), «Consumer learning and the effects of virtual experience relative to indirect and direct product experience», *Psychology & Marketing*, Vol. 25, Núm. 7, 568-586.
- DHOLAKIA, U. M., KAHN, B. E., REEVES, R., RINDFLEISCH, A., STEWART, D., y TAYLOR, E. (2010), «Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, Núm. 2, 96-95.
- GROHMANN, B., SPANGENBERG, E. R., y SPROTT, D. E. (2007), «The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings», *Journal of Retailing*, Vol. 83, Núm. 2, 237-245.
- GUPTA, P., y HARRIS, J. (2010), «How e-wom recommendations influence product consideration and quality of choice: a motivation to process information perspective», *Journal of Business Research*, Vol. 63, 1041-1049.
- HEITMANN, M., LEHMANN, D. R., y HERRMANN, A. (2007), «Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction», *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, 234-250.
- HUANG, P., LURIE, N., y MITRA, S. (2009), «Searching for experience on the web: empirical examination of consumer behavior for search and experience goods», *Journal of Marketing*, Vol. 73, 55-69.
- JIANG, Z. J., y BENBASAT I. (2007), «Investigating the influence of the functional mechanisms of online product presentations», *Information Systems Research*, Vol. 18, Núm. 4, 454-470.
- KELLER, P. A., y BLOCK, L. G. (1997), «Vividness effects: a resource-matching perspective», *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, 295-304.
- KLEIN, L. R. (2003), «Creating virtual product experiences: the role of telepresence», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, Núm. 1, 41-55.
- LI, H., DAUGHERTY T., y BIOCCA B. (2003), «The role of virtual experience in consumer learning», *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, Núm. 4, 395-407.
- MARKS, L. J., y KAMINS, M. A. (1988), «The use of product sampling and advertising: effects of sequence of exposure and degree of advertising claim exaggeration on consumers' belief strength, belief confidence, and attitudes», *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Núm. 3, 266-281.
- MCCABE, D. B., y NOWLIS, S. M. (2003), «The effect of examining ac-

- tual products or product descriptions on consumer preference, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, Núm. 4, 431-439.
- MONTOYA-WEISS, M. M., VOSS, G. B., y GREWAL, D. (2003), «Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multi-channel service provider», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Núm. 4, 448-458.
- MUYLLE, S., MOENAERT, R., y DESPOTIN, M. (2004), «The conceptualization and empirical validation of web site user satisfaction», *Information and Management*, Vol. 41, Núm. 5, 543-560.
- NISBETT, R., y ROSS, L. (1980), *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- NESLIN, S. A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M. L., THOMAS, J. S., y VERHOEF, P. C. (2006), «Challenges and opportunities in multichannel customer management», *Journal of Service Research*, Vol. 9, Núm. 2, 95-112.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información* —ONTSI— (2011). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2010*. Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/hogares-ciudadanos/articulos/id/4877/estudio-b2c-2010.html>.
- PECK, J., y CHILDERS, T. L. (2003) «Individual differences in haptic information processing: the «Need for Touch» scale», *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, Núm. 3, 430-442.
- PETTY, R. E., BRIÑOL, P., y TORMALA, Z. (2002), «Thought confidence as determinant of persuasion: the self-validation hypothesis», *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 82, Núm. 5, 722-741.
- STEUER, J. (1992), «Defining virtual reality: dimensions determining telepresence», *Journal of Communication*, Vol. 42, Núm. 4, 73-93.
- WRIGHT, A. A., y LYNCH, J. G. (1995), «Communication effects of advertising versus direct experience when both search and experience attributes are present», *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, Núm. 4, 708-718.

La reputación online del minorista: concepto y proceso de gestión

JUAN CARLOS GÁZQUEZ ABAD

JOSÉ JORDÁN MURCIA

Universidad de Almería

Resumen: La aparición de la Web 2.0 ha supuesto un nuevo escenario digital caracterizado por un uso masivo de los medios sociales que permiten el contacto y el diálogo bidireccional entre cliente y organización. Ello ha supuesto un cambio en las reglas del juego en lo que a estrategia de comunicación y gestión de la reputación se refiere. Este trabajo analiza, a partir de una revisión de la literatura, el fenómeno de la reputación *online* y la importancia que tiene tanto para el *e-tailer* como para el minorista multicanal, profundizando en el concepto y la gestión de dicha reputación a través del «gestor de redes sociales» o *community manager*.

Palabras clave: reputación, internet, web 2.0, redes sociales.

Abstract: The emergence of Web 2.0 has brought a new digital scenario characterized by widespread use of social media to allow contact and two-way dialogue between customers and organization. It supposes a change in the communication strategy and reputation management contexts. This paper examines —through an extensive review of the literature— the online reputation phenomenon and the key role that such aspect plays for both *e-tailers* and multichannel retailers. In order to do this, the paper goes in deep in the reputation definition and how to manage reputation through the «social media manager» or *community manager*.

Keywords: reputation, internet, web 2.0, social networks.

1. INTRODUCCIÓN

El modelo tradicional de comunicación lineal, unidireccional en el que las organizaciones tenían el control sobre el mensaje lanzado (Web 1.0) ha dejado de es-

tar vigente y ha dado lugar a la aparición de un nuevo escenario digital (Web 2.0), caracterizado por un uso masivo de los medios sociales, que permiten el contacto y el diálogo bidireccional entre los usuarios/clientes y las organizaciones (Aced *et al.*, 2009; Piscitelli, 2005). En este sentido, la era digital ha supuesto un salto evolutivo que ha cambiado las reglas del juego de manera irreversible en la comunicación y gestión de la reputación (Del Santo, 2011).

Las empresas del canal de distribución no son ajenas a la aparición de esta «nueva era de la comunicación». De hecho, la presencia en la actualidad de estas empresas en la Red no se limita a la gestión de sus páginas web, sino que muchas de ellas poseen, además, perfiles en las redes sociales a través de los cuales mantienen informados a sus clientes y establecen relaciones con ellos. No cabe duda de que esta nueva «ventana» que se abre a las empresas es un elemento positivo, ya que les permite llegar a un gran número de consumidores de manera instantánea, a bajo coste y sin un excesivo esfuerzo publicitario. Sin embargo, no todo son ventajas, ya que Internet y las redes sociales ofrecen a los consumidores, a su vez, la oportunidad de verter opiniones acerca del minorista, las cuales no siempre serán positivas, pudiendo dañar, en ocasiones, la imagen y reputación de la compañía, más aún si tenemos en cuenta la enorme «viralidad» de estas plataformas comunicativas. De hecho, de forma reciente varios gigantes de la distribución en nuestro país han sufrido crisis de reputación *online* por diferentes motivos. *Mercadona*, el líder español por superficie de venta en el sector de la distribución alimentaria, sufrió un aluvión de críticas y comentarios negativos a raíz de un malentendido en el programa de televisión «Salvados» de *La Sexta*, debido a que el responsable del Banco de Alimentos de Valencia afirmó que este minorista no donaba comida a su institución, lo que dio lugar a que muchos espectadores entendieran que *Mercadona* no colaboraba con ésta institución, cuando lo cierto es que sí lo hacía en otras ciudades españolas. *Carrefour* es otro de los distribuidores alimentarios que están sufriendo ciertos problemas de reputación en la Red. Así, existen diversos blogs que invitan a los consumidores insatisfechos de *Carrefour* a poner en común sus experiencias, y existen múltiples quejas procedentes de éstos acerca de la falta de veracidad de las promociones y de la ausencia de correspondencia entre los precios que aparecen en los lineales y los que finalmente se les cobran. El gigante sueco *Ikea* se ha visto envuelto recientemente en una problemática por la composición de sus tartas de chocolate y almendra, después de que las autoridades chinas detectasen en ellas bacterias coniformes. Esto provocó la retirada de este producto en los restaurantes de sus establecimientos en 23 países. Además, también tuvieron que retirar ciertos productos cárnicos (albóndigas, salchichas) ante el hallazgo de

carne de caballo. Estos acontecimientos provocaron gran número de comentarios negativos en Internet e, incluso, de solicitudes de «boicot» en algunos países en los que la cadena está presente.

La importancia de lo que se dice sobre una determinada cadena es mayor si tenemos en cuenta que los consumidores utilizan de forma frecuente el nombre y la reputación de la misma como base para su elección (Adaval, 2003; Brady *et al.*, 2008). De hecho, la literatura sugiere que la buena imagen y reputación de una compañía/marca funciona como una señal «heurística» muy poderosa que puede influir en la decisión de compra (Maheswaran *et al.*, 1992).

La confianza del cliente y la reputación del minorista determinan el éxito o el fracaso de muchos *e-tailers* —tanto aquellos que distribuyen sus productos únicamente en el contexto *online*, como los minoristas multicanal— (Urban *et al.*, 2000:40). Parece, por tanto, que en el momento actual dedicar un esfuerzo a construir la reputación corporativa *online* no es ya una opción, sino un acto de pura responsabilidad; si la cadena no lo hace, su reputación *online* vendrá determinada exclusivamente por lo que opinen otros sobre ti (Alonso, 2011).

Dada la importancia de la reputación *online* en la gestión minorista, en este trabajo, y a través de una exhaustiva revisión teórica de la literatura, analizamos dicho concepto como elemento determinante de la estrategia de comunicación, haciendo especial mención a la figura del *community manager*. Posteriormente comentamos algunas conclusiones e implicaciones empresariales, así como futuras líneas de investigación a desarrollar en éste ámbito.

2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El carácter interdisciplinario del concepto de reputación ha provocado la existencia de numerosos problemas terminológicos para definirlo (Chun, 2005). En la Tabla 1 se exponen diferentes propuestas (Terblanche, 2009).

La importancia de la comunicación como elemento trasmisor de la reputación de una compañía es apuntada, igualmente, por Caruana (1997) y Yoon *et al.* (1993), al señalar que la reputación puede ser transmitida a través de dos rutas: mediante la comunicación entre la compañía y los clientes, y, adicionalmente, mediante la comunicación boca-oído entre clientes. En este sentido, la reputación representa la posición relativa de la compañía en un sentido interno (con sus empleados) y un sentido externo (con otros grupos de interés, entre los que se encuentran los clientes), de modo que la «mezcla» de las percepciones de cada uno de estos grupos constituye una medida de la reputación que la compañía ostenta.

TABLA 1
Principales definiciones de reputación corporativa

AUTOR (ORDEN CRONOLÓGICO)	DEFINICIÓN
Fonbrum y Shanley (1990)	Resultado de la recepción por parte del individuo de todas las experiencias ya sean directas e indirectas con la compañía, pero también de la información existente sobre la misma
Herbig y Milewicz (1993)	Estimación de la consistencia a lo largo del tiempo de un determinado atributo de una entidad
Yoon et al. (1993)	Espejo que refleja la historia de una compañía y que transmite todos los elementos de su oferta a su mercado objetivo en comparación con los que transmiten sus competidores
Saxton (1998)	Reflejo de una organización en los ojos de sus grupos de interés, expresada a través de sus pensamientos y sus palabras
Alessandri (2001)	Resultado a lo largo del tiempo de las impresiones repetidas de la imagen de la compañía
Gotsi y Wilson (2001)	Evaluación global que hacen los grupos de interés de una compañía a lo largo del tiempo
Argenti y Druckenmiller (2004)	Representación global de la imagen de la compañía que tienen los múltiples colectivos, construida a lo largo del tiempo y basada en los programas de identidad de la misma, su rendimiento y como dichos colectivos han percibido su comportamiento
Da Camara (2006)	Basada en percepciones y experiencias de una compañía, pone de manifiesto el juicio de sus grupos de interés a lo largo del tiempo
Ou y Abratt (2006)	Juicios colectivos, a largo plazo y relativamente estables por los grupos externos a la compañía en base a sus acciones y logros. Comprende un análisis amplio y acumulado a lo largo del tiempo
Walsh y Beatty (2007)	Evaluación global realizada por el cliente acerca de una compañía en base a las reacciones de aquél frente a los bienes y servicios de ésta, sus actividades corporativas y de comunicación y las interacciones entre el cliente y la compañía, alguno de sus representantes u otros clientes

La reputación empresarial ha sido habitualmente analizada a partir de la opinión de un grupo de interés (Dowling, 2004). Centrándonos en la perspectiva del individuo/comprador/cliente, la reputación de una empresa representa la evaluación global que el individuo hace de una compañía formada a partir de su experiencia con ella (Bailey, 2005; Brown, 1995; Gotsi y Wilson, 2001; Keller, 1993; Purohit y Srivastava, 2001). En este sentido, la reputación es el resultado de la recepción por parte del individuo de todas las experiencias ya sean directas e indirectas con la compañía, pero también de la información existente sobre la misma (Fonbrum

y Shanley, 1990; Ruth y York, 2004; Walsh *et al.*, 2009; Yoon *et al.*, 1993). En resumen, podemos establecer que la reputación de una organización está integrada por (Ou y Abratt, 2006): (1) todo lo que se deriva de la imagen corporativa (Alessandri, 2001; Markwick y Fill, 1997), y (2) las percepciones del individuo a lo largo del tiempo (Fombrun y Shanley, 1990; Goia *et al.*, 2000; Gotsi y Wilson, 2001; Gray y Balmer, 1998; Saxton, 1998). Así pues, la reputación corporativa se caracteriza por los siguientes aspectos (Terblanche, 2009):

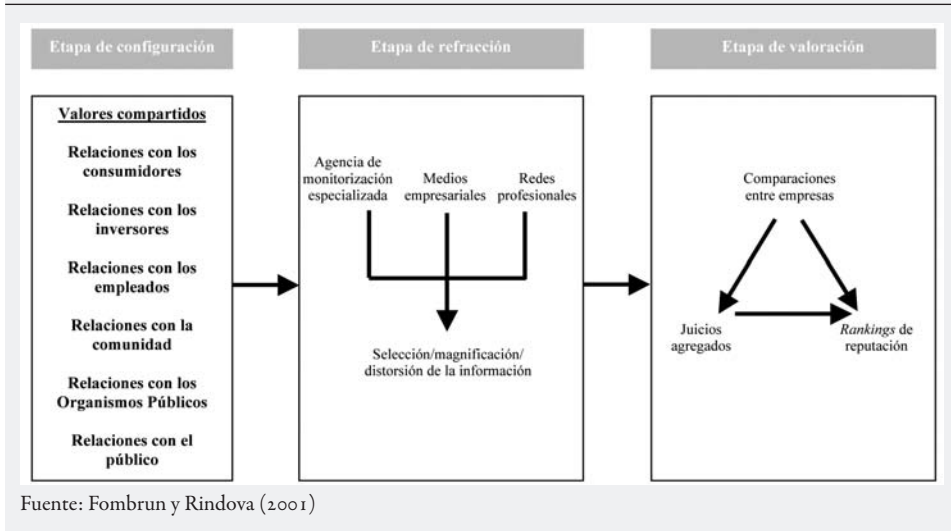
1. Es dinámica (Barich y Kotler, 1991; Bromley, 1993; Caruana, 1997; Fonbrum, 1996; Mason, 1993; Saxton, 1998) y puede mejorar o deteriorarse (Siano *et al.*, 2011).
2. Supone un análisis de las acciones desarrolladas por la compañía y el conocimiento de las percepciones (Barnett *et al.*, 2006).
3. Es un «resumen» de la posición percibida de una compañía en relación con sus competidores (Fonbrum, 1996). En este sentido, la reputación puede ser considerada como un elemento de predicción del rendimiento de la compañía para los grupos de interés, dado que refleja la capacidad de la misma para actuar de la misma manera en que venía haciéndolo previamente (Herbig y Milewicz, 1995; Rindova *et al.*, 2005).
4. Cada grupo de interés puede tener una reputación diferente de la misma compañía dadas las particularidades de la interacción entre el mismo y la compañía (Dowling, 1988; Gray, 1986).
5. Viene determinada parcialmente por las acciones del pasado de una compañía (Weigelt y Camerer, 1988). No obstante, la reputación no solo está basada en el rendimiento pasado; también en la capacidad de la compañía para satisfacer las expectativas de los consumidores y crear valor futuro para sus grupos de interés (Mahon y Wartick, 2003).
6. Refleja un proceso de formación de la percepción que puede ser prolongado en algunos casos, y breve en otros.

En este contexto hay que distinguir entre imagen y reputación corporativa. La imagen hace referencia a la «reflexión» actual e inmediata que el público hace de una compañía (Bick *et al.*, 2003; Harris y De Chernatony, 2001). Sin embargo, la reputación es un aspecto relativamente estable que necesita de un período largo de tiempo para formarse (Gioia *et al.*, 2000). En el caso de los minoristas, la reputación es un concepto más estable que excluye los aspectos físicos del establecimiento (e.g., su localización, la disposición del mismo) que sí se incluyen en la medición de la imagen del establecimiento (Ou *et al.*, 2006). Hay que tener en cuenta que las comodidades físicas, la localización, la atmósfera de cada establecimiento son di-

ferentes, por lo que la imagen de cada uno de ellos variará. Sin embargo, la reputación de la cadena permanecerá constante, incluso aún cuando diferentes establecimientos de la misma puedan tener diferentes imágenes (Nguyen y Leblanc, 2001).

La reputación actúa como una marca (Aaker, 1996), un elemento creíble por parte del consumidor (Wiles, 2007). Los consumidores consideran la reputación de la empresa antes de tomar una decisión de compra (Zeithaml, 2000), por tanto genera confianza (Koufaris y Hampton-Sosa, 2004; Yoon, 2002) e incrementa la intención de compra del individuo (Ha y Stoel, 2009). Así, la literatura reconoce el papel que juega la reputación empresarial como un activo que permite una posición más poderosa en términos de cuota de mercado o de un rendimiento financiero superior durante más tiempo (Abratt y Mofokeng, 2001; Balmer, 1995, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001; Raj, 1985; Roberts y Dowling, 2002; Yoon *et al.*, 1993). La reputación empresarial es uno de los pocos recursos que proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Dowling, 1994; Merrilees y Fry, 2002). En opinión de Barney (1991) esto se debe a que la reputación no es comercializable, no es sustituible ni es imitable y es, además, excepcional. Esto último se debe a la distribución desigual que la reputación tiene en comparación con otras medidas del desempeño empresarial como el ROI o el ROA; la reputación incluye la comparación implícita entre una compañía y sus competidores o entre la compañía y el «ideal» (Goode, 1978). La reputación es, además, «imperfectamente imitable» ya que las organizaciones la adquieren a través de interacciones socialmente complejas (Rao, 1994). En opinión de Kotha *et al.* (2001) la reputación no es sustituible ni comercializable; lo último porque ni se puede adquirir ni se puede vender, mientras que lo primero porque no existen elementos en la empresa que pueden reemplazar la «seguridad» que para el individuo supone tratar con organizaciones con una sólida reputación. La función primaria de la reputación es reducir el riesgo de la transacción entre las partes, ayudando al desarrollo de las actividades de la empresa. Un ejemplo es la mayor rapidez en el desarrollo del proceso de adopción de nuevos productos con la que suelen contar las empresas con una reputación más favorable (Yoon *et al.*, 1993). No obstante, aunque las ventajas que se derivan de una reputación positiva son evidentes, es posible que puedan existir reacciones negativas por algunos grupos de interés. De hecho, diferentes estudios (e.g., Noble y Phillips, 2004; Ou *et al.*, 2006; Porritt, 2005) han subrayado las limitaciones derivadas de una reputación corporativa positiva. Así por ejemplo, Noble y Phillips (2004) indican que los compradores pueden ser clientes de buenos minoristas, estar satisfechos con sus productos/servicios pero no querer desarrollar una relación estable. Desde es-

FIGURA 1
Procesos sociales de construcción de la reputación



ta perspectiva, O., y Abratt (2006), en su estudio relacionado con la reputación de una muestra de supermercados de Taiwan, no encuentran relaciones significativas entre reputación de un supermercado y la realización de la compra, el tiempo y el nivel de gasto del consumidor en sus establecimientos. Porritt (2005) identifica lo que él llama la «línea inferior de reacción», que supone que la reputación corporativa basada en aspectos financieros puede ser perjudicial para la reputación corporativa global. Así, aquellos consumidores que perciban que la organización está obteniendo un nivel de beneficio excesivo pueden mostrar cierta «hostilidad» a la misma, siempre que crean que dicho beneficio es obtenido a expensas de otros grupos de interés.

Los trabajos más recientes desarrollados en el ámbito de la reputación, enfatizan la importancia de los procesos sociales en la construcción de la misma, a partir de las interacciones de la compañía con los intermediarios y los grupos de interés clave (Fombrun, 2001; Fombrun y Rindova, 2001). Este proceso comprende tres etapas diferentes (Figura 1): (1) etapa de configuración; (2) etapa de refracción, y (3) etapa de valoración.

Durante la etapa de configuración, la compañía hace un esfuerzo estratégico importante para influir en los grupos de interés apropiados. En esta etapa, existen múltiples iniciativas estratégicas que pueden tener un efecto sobre la construcción

de la reputación y que suponen el desarrollo de relaciones con los clientes, inversores, empleados, comunidad, organismos oficiales y el público o los medios (Siano *et al.*, 2011). Se trata de que la compañía tome decisiones estratégicas que permitan comunicar sus valores y construir una imagen coherente y una reputación. La etapa de refracción es consecuencia del análisis dinámico y la valoración de los diferentes intermediarios, así como de la comunicación de la variedad de juicios sobre el rendimiento de la compañía. Estos intermediarios consideran las diferentes acciones de la compañía a la hora de detectar y establecer sus medidas de rendimiento. En el contexto *online*, estos intermediarios especializados (denominados «catalizadores de la información» por Pitt *et al.*, 2002), agregan, clasifican y evalúan la información, actuando en algunas ocasiones en nombre de los consumidores. Finalmente, el proceso de valoración refleja que la combinación del propio carácter de la compañía con la evaluación institucional que hacen los grupos de interés, proyecta múltiples imágenes de la compañía, a partir de las que los diferentes grupos e instituciones se forman una percepción de la reputación de la misma (Fombrun, 2001).

2.1. *Medición de la reputación corporativa*

Aún cuando no existe una única definición de reputación corporativa Barnett *et al.*, 2006; Bromley, 2002; de Castro *et al.*, 2006; Devine y Halpern, 2001; Helm, 2005; Rindova *et al.*, 2005), tradicionalmente se han venido utilizando dos enfoques para medir la reputación.

El primero utiliza una medida multidimensional desarrollada a partir encuestas. Entre dichas medidas podemos destacar los *rankings* sobre las compañías más admiradas de la revista *Fortune*, los *rankings* académicos de la *US News & World Report*, las puntuaciones derivadas del «Reputation Quotient» (Fombrun *et al.*, 2000; Gardberg y Fonbrum, 2002) y los *rankings* «RepTrak» elaborados por el Instituto de la Reputación (2007). En esta misma línea, Walsh y Beatty (2007) desarrollan y validan en USA una escala de medición de la reputación empresarial compuesta de 28 *items*, con cinco dimensiones interrelacionadas: orientación al cliente, buen trato con los empleados, seguridad y solvencia económica, calidad de producto y servicio y responsabilidad social y medioambiental. Walsh *et al.* (2009) validan una versión más reducida (15 *items*) de dicha escala en el Reino Unido y Alemania. A nivel *retailing*, cabe destacar el *ranking* anual que la consultora *Deloitte* elabora acerca de los 250 minoristas más poderosos a nivel mundial, *ranking* que es utilizado de forma habitual como un referente para «medir» el nivel de reputación de cada minorista.

Otro enfoque consiste en analizar la reputación a partir de alguna medida unidimensional derivada de las actividades de la empresa. Tales medidas incluyen la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros (Fombrun, 1996: 93-105), el porcentaje de las acciones de la compañía en manos de inversores institucionales (Fombrun y Shanley, 1990) y el importe monetario recibido por los derechos de marca (Fombrun, 1996: 90-91). Landon y Smith (1997) consideran la opinión de múltiples expertos para elaborar un índice de reputación de los vinos de Borgoña. Incluso, algunos trabajos (e.g., Houser y Wooders, 2006; Melnik y Alm, 2002; Standifird, 2001) han utilizado las opiniones y valoraciones que los compradores otorgan a los productos en *eBay* como una aproximación a la reputación de cada marca.

3. LA REPUTACIÓN *ONLINE* DEL MINORISTA

3.1. *La reputación online*

La reputación *online* (*e-reputation*) es un concepto que ha sido escasamente desarrollado en la literatura de marketing, tanto desde una perspectiva conceptual como desde un enfoque más empírico (Argyriou *et al.*, 2006). Para Chun y Davies (2001), la reputación *online* se refiere a la reputación que se deriva de los contactos a través de la Red. Se configura como la suma ponderada y valorada de todo lo que se comenta en la Red sobre un determinado producto, marca o personaje (Martínez y Durántez, 2011:430). Ponderada, porque no todas las opiniones tienen el mismo valor ni la misma visibilidad, y valorada, puesto que las empresas interactúan con una multitud de públicos, cada uno de los cuales considera determinados aspectos como los más relevantes. De hecho, la definición actitudinal de reputación empresarial de Fombrun (1996) sostiene que dicha reputación comprende la «reacción afectiva neta».

Algunos autores defienden que la reputación es mucho más relevante en el contexto *online* que en el contexto físico, dado que los elementos que generan confianza en éste, se encuentran ausentes en aquél (Jarvenpaa *et al.*, 2000). Entre los mismos podemos señalar la ausencia de una interacción «cara a cara» entre empresa y cliente, los problemas derivados de la seguridad para proporcionar información personal (Milne y Culnan, 2004), la reducida credibilidad que se otorga a la información *online*, y la incertidumbre acerca de la identidad real de cada una de las partes. No obstante, también hay aspectos del contexto *online* que ayudan a la construcción de la reputación (Siano *et al.*, 2011), entre los que podemos destacar el bajo coste para encontrar información y las mejores oportunidades que existen para el intercambio de información entre los grupos de interés (Kotha *et al.*,

TABLA 2
Principales trabajos desarrollados en materia de reputación online

AUTOR (ORDEN CRONOLÓGICO)	DEFINICIÓN
Kollock (1999)	Papel de la confianza y la reputación en los mercados online
Bunting y Lipski (2000)	Gestión de la reputación online y poder de los grupos de interés
Resnick et al. (2000)	Definición y propiedades de los sistemas de reputación online
Chun y Davies (2001)	Papel jugado por la visión y la misión empresarial en el desarrollo de la reputación online
Kotha et al. (2001)	Actividades de construcción de la reputación como elementos determinantes del éxito competitivo en mercados online
Keser (2002)	Papel que juega la confianza y la reputación en el comercio electrónico. Sistemas de reputación
Dellarocas (2003)	Reputación, mecanismos de feedback online y e-WOM
Toms y Taves (2004)	Reputación del sitio web, valoración de las medidas y de terceras partes
Siano et al. (2011)	Papel del poder del consumidor en el contexto online en la construcción de la reputación

Fuente: Siano *et al.* (2011) y elaboración propia

2001). En la Tabla 2 se resumen algunos trabajos que analizan el concepto de reputación *online* (Tabla 2).

La creación de una reputación en el contexto *online* difiere de manera significativa de la del mundo físico. Los aspectos que determinan esas diferencias son (Alonso, 2011:7):

1. *Permanencia de la información.* Cuando se escribe un comentario en una página de libre acceso de la Red, esa información permanece almacenada de forma permanente y a disposición de cualquier persona. Además, la copia —como mecanismo de difusión utilizado en Internet— permite que cuando algo se escribe en la Red se replique múltiples veces.
2. *Visibilidad y facilidad para encontrar contenidos online.* Cualquier contenido publicado en la Red es susceptible de ser localizado, indexado, copiado y enlazado por Google. En el contexto físico, para encontrar información sobre un determinado evento pasado, había que ir a la fuente y buscarla; en Internet es diferente, simplemente con un buscador es posible localizar cualquier información en unos pocos segundos. Esto dificulta el ocultar información, pero también permite construir una reputación. Desde esta perspectiva, la reputación es más fidedigna y «anclada» en una realidad que es más difícil de modelar de forma intencionada.

3. *Credibilidad de las fuentes de información.* En Internet el anonimato y la independencia de los individuos incrementan la credibilidad de las opiniones sobre una empresa o producto. En este sentido, la construcción de la reputación es más colaborativa y depende de la opinión de terceros ajenos a la empresa (expertos en la materia u otros usuarios con experiencias previas).
4. «*Micro-expertos*»: *la venganza de los aficionados.* Los «aficionados» han encontrado en los medios sociales (blogs, redes sociales, herramientas para compartir fotos, opiniones, enlaces, noticias) un lugar en el que intercambiar sus experiencias y conocimientos. A diario, multitud de aficionados escriben en medios sociales sobre sus temas preferidos y sus pasiones, sobre los que tienen un nivel de conocimiento y especialización difíciles de igualar por muchos profesionales. Esto les convierte en fuentes de información de primer.
5. *Velocidad de respuesta.* En Internet, la información está disponible desde el momento en que se produce, siendo transmitida por los propios protagonistas o por testigos de lo sucedido. Si la organización no tiene mecanismos de respuesta, realmente eficaces y rápidos, para cuando se quiere reaccionar ya es demasiado tarde y el comentario está extendido en la Red.

3.2. *La reputación online del minorista*

Out *et al.* (2006: 222) definen la reputación del minorista como «la percepción que los consumidores y otros grupos de interés tienen de una cadena de establecimientos minoristas a lo largo del tiempo». Se trata de un concepto comparable al de imagen del establecimiento. Sin embargo, este último es menos estable a lo largo del tiempo y depende de los elementos tangibles relacionados con el mismo (Burt y Carralero-Encinas, 2001). Incluso, una misma cadena de establecimientos minoristas puede tener diferentes imágenes, en función de las características de cada uno de sus puntos de venta. La reputación del minorista es un concepto más estable, que no depende, únicamente, de la imagen que pueda tener cada establecimiento.

La construcción de la reputación es uno de los factores de éxito más relevantes en la Red (Baker *et al.*, 1998; Kotha, 1998). En particular, se considera un activo crítico en la relación con los minoristas *online* a consecuencia de la incertidumbre que el comercio electrónico supone (Bensebaa, 2004) y la ausencia de presencia física e interacción humana (Porter, 2001). La reputación del minorista simplifica el proceso de decisión del consumidor sirviendo como indicador de su calidad (Dawar y Parker, 1994; de Ruyter *et al.*, 2001), especialmente en ausencia de marcas conocidas (Bell, 1999; Dawar y Parker, 1994). No obstante, hay que tener en cuenta que a la hora de analizar la calidad del producto en sí, la re-

putación del fabricante juega un papel más relevante que la reputación del minorista (Grewal *et al.*, 1998; Rao y Monroe, 1989). La reputación del fabricante es más específica dado que se refiere a una cantidad de productos relativamente pequeña, mientras que la reputación del minorista se aplica al conjunto de productos del surtido (Dawar y Parker, 1994). Aún así, es evidente que en la percepción de calidad de un producto/marca por parte del consumidor, además de la propia reputación del fabricante, la reputación del minorista que lo vende puede jugar un papel relevante. Por ejemplo, la utilización de minoristas de elevada calidad puede ser un indicador importante de la propia calidad del fabricante (Chu y Chu, 1994). De hecho, la utilización de un minorista con una buena reputación asegura al consumidor la calidad final del producto; mucho más, si tenemos en cuenta que normalmente el minorista va a responder frente al consumidor en el caso de la existencia de algún tipo de defecto o error. Y es que hay que tener en cuenta que, al igual que la reputación del fabricante, la reputación del minorista no puede ser modificada en el corto plazo; por esta razón, los minoristas deben trabajar en ofrecer productos de elevada calidad en sus surtidos, ya que va a existir una traslación de la imagen del fabricante a la imagen del minorista (Purohit y Srivastava, 2001).

De igual manera, la reputación se configura como un marco de actuación procedente de la experiencia pasada con el minorista que sirve como base para las expectativas de futuras experiencias del consumidor con el establecimiento (Estelami *et al.*, 2004), creando un «efecto halo». De hecho, la experiencia pasada influye en el comportamiento *online* futuro (Ling *et al.*, 2010), por lo que la formación de impresiones a través de la experiencia *online* del individuo es un proceso acumulativo que se desarrolla con las relaciones continuas del individuo con el *e-tailer* (Weigelt y Camerer, 1988). El «efecto halo» creado por una buena reputación lleva a que el consumidor evalúe al minorista de una manera más favorable —incluso aún cuando el resultado no sea del todo satisfactorio (Jin *et al.*, 2008)— lo que, probablemente, se traducirá en mayores niveles de satisfacción (Andreassen y Lindestad, 1998). Estudios previos (Dodds *et al.*, 1991; Grewal *et al.*, 1998) han puesto de manifiesto que la reputación positiva asociada a un minorista es uno de los antecedentes más significativos de la intención de compra del consumidor. Ello hace que los establecimientos de cadenas más conocidas sean evaluados de forma más favorable que los establecimientos desconocidos (Grewal *et al.*, 1998; Jarvenpaa *et al.*, 1999), haciendo que el consumidor se incline en mayor medida por la compra de productos y servicios en aquellos (Balmer y Wilson, 1998), al percibir su oferta como de mayor calidad y valor.

Además, los minoristas con una mejor reputación se consideran éticos, que comunican de manera honesta y están bien dirigidos (Ou *et al.*, 2006). Jarmon (2009) señala que, en determinados contextos estratégicos, los minoristas con una buena reputación tienen mayor poder para cambiar los precios de sus productos sin que ello modifique en exceso la presencia del consumidor en aquellos. Este resultado es confirmado por Luo y Chung (2010) en su estudio sobre la influencia de la reputación de establecimientos de venta *online* de productos electrónicos: aquellos minoristas *online* con mejor reputación «cargan» un precio superior al que marcan aquellos minoristas con menores niveles de reputación.

La importancia del «efecto halo» implica que la impresión global y las percepciones derivadas de la experiencia con el canal físico se trasladan a la imagen y la reputación del canal *online* (Jin *et al.*, 2010). Badrinarayanan *et al.* (2012) indican que para los *retailers* multicanal es necesaria una congruencia entre la reputación y la imagen de los establecimientos físicos y los establecimientos *online*. Jarmon (2009) confirma que la reputación de la compañía en el canal físico tiene una influencia significativa en la satisfacción del comprador con el canal *online*, mayor, incluso, que la influencia que tiene sobre la satisfacción en el propio canal físico. Por esta razón, Cheema y Papatla (2010) recomiendan a los *e-tailers* (tanto a los «puros» como a los «mixtos») la importancia de llegar a cierto tipo de consumidores a través del canal físico. Así, los catálogos físicos son cada vez más utilizados por muchos minoristas multicanal, siendo un elemento central de su estrategia de marketing. Muchos minoristas *online* y de venta por catálogo de productos de moda están abriendo establecimientos físicos que permitan al comprador *online* obtener mayor información e «interactuar» con el minorista, además de para incrementar la probabilidad de pruebe los productos (Weber y Palmer, 2005). En este contexto, existen diferentes aspectos que deben ser considerados por un establecimiento físico para mantener una buena imagen entre sus clientes (Terblanche, 2009). El ambiente físico, la decoración, los colores, la temperatura, la luz, pero también los precios, la calidad y la variedad de la mercancía ofrecida son elementos importantes para la reputación.

En el caso de los *e-tailers* «puros» que no cuentan aún con algún «apoyo físico», y dada, por tanto, la imposibilidad de «trasladar» la imagen y reputación del establecimiento físico al contexto *online* (Caruana y Ewing, 2010; Clauser, 2001), la congruencia debe de producirse entre la imagen del consumidor y la del establecimiento *online* (Badrinarayanan *et al.*, 2012). En este contexto, el comprador suele confiar en la experiencia pasada de otros compradores que indican su opinión y valoración en sitios Web especializados en la comparación de precios entre

minoristas online (e.g., *BizRate.com*, *Shopping.com*) (Luo y Chung, 2010). La reputación de estos *infomediarios online* va a contribuir a incrementar la buena reputación del minorista y, por tanto, la intención de compra (Chu *et al.*, 2005) y la lealtad del cliente vía una mayor satisfacción y confianza hacia el *e-tailer* (Caruana y Swing, 2010; Jin *et al.*, 2008).

Dadas las cifras de negocio actuales, parece que los *e-tailers* puros están logrando niveles de reputación *online* más positivos que los de los minoristas multicanal. Los establecimientos *online* de los minoristas multicanal continúan teniendo un peor comportamiento que los *e-tailers* «puros», tanto en términos de ventas, como en términos de tasa de crecimiento anual, así como en relación a la preferencia e intención de compra (Badrinarayanan *et al.*, 2012). De acuerdo con Internet Retailer (2011), en el año 2009 los establecimientos *online* de los *e-tailers* obtuvieron unas ventas de 52,9 billones de \$USA y un crecimiento anual del 19,89%, frente a los 49,8 billones de \$USA y el crecimiento anual del 15,74% de los establecimientos *online* de los minoristas multicanal. Además, y según indica Nielsen (2010), más de la mitad de los consumidores *online* en los EE.UU. prefieren los establecimientos *online* de los *e-tailers* «puros», frente al 17% que prefiere los de los minoristas multicanal. Probablemente, estos resultados se deban a la mayor dificultad de los minoristas multicanal para «trasladar» y «coordinar» la reputación de las tiendas físicas con los canales *online*, además de la mayor importancia que la opinión y experiencia pasadas están tomando en la decisión del comprador.

4. LA WEB 2.0, EL COMMUNITY MANAGER Y LA REPUTACIÓN ONLINE

La web social o *Web 2.0* es, probablemente, el «fenómeno socio-tecnológico más significativo de las últimas décadas» (del Fresno, 2011: 30). Si la influencia tradicional de las compañías se construía a través de la publicidad y las RR.Pp. y la comunicación en los medios, la *Web 2.0* ha provocado la aparición de lo que se denominan «micromedios» cargados de importante contenido social y relacional y con una capacidad importante para generar y distribuir su propia información de manera complementaria y/o alternativa a los medios de comunicación tradicionales. Esto ha dado lugar a la aparición de un nuevo modelo de influencia e información en el que los consumidores a través de la *Web 2.0* tienen un canal amplificador que les permite competir de manera individual como «micromedios». En este sentido, Maiquez (2009) establece tres elementos sobre los que se asienta la reputación *online*:

1. La creación de contenidos propios y de calidad que permitan a la organización acercarse a su público objetivo a través de las redes sociales. Este contenido va a

condicionar el posicionamiento Web y la visibilidad de la marca en la Red (Martínez y Durantes, 2011).

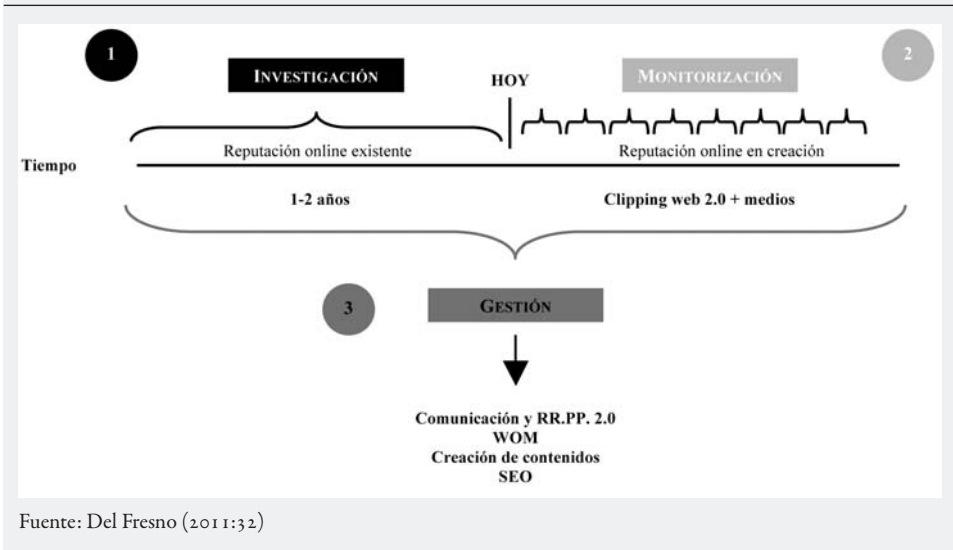
2. El control de lo que otros publican en la Red sobre la propia organización. Para este control la figura del *community manager* es fundamental.
3. La reparación de la reputación, cuidando tanto los contenidos como las personas. No obstante, y como indica Del Santo (2011), en reputación *online* vale más prevenir que curar, ya que reparar la reputación de una persona o empresa es mucho más costoso en tiempo y en dinero que una estrategia preactiva de prevención.

La gestión de la reputación *online* surge como un nuevo enfoque de comunicación corporativa esencial para la supervivencia empresarial (McCusker, 2007). Y es que hay que tener en cuenta que la reputación *online* no sólo se deriva de los comentarios, recomendaciones o críticas publicadas en la Red, sino también de la capacidad de la empresa para gestionar y estar presente en las diferentes plataformas digitales que permiten interactuar y prestar el servicio a su mercado objetivo (Barnes, 2008; Carreras, 2010). La reputación *online* se puede identificar y analizar a partir de las diferentes opiniones que los usuarios diseminan en los sitios web que facilitan las reseñas y opiniones sobre las marcas, productos y servicios (del Fresno, 2011). En particular, es necesario tener en cuenta (del Fresno, 2011): los agregadores de opinión, los *blogs*, los foros y comunidades virtuales, las redes sociales, los portales *web*, los medios de comunicación *online* y los sitios de *e-commerce*. Por ejemplo, en el caso de la reputación del *e-tailer*, la reputación de la propia *web* del minorista juega un papel importante, especialmente por su influencia sobre el «boca-oído» electrónico (Park y Lee, 2009).

En definitiva, la gestión de la reputación *online* requiere, en primer lugar de un análisis de cuál es la reputación que existe en el momento actual para, una vez que se conoce la misma, plantear el mantenimiento o creación de una nueva reputación que cubra los objetivos y expectativas de la dirección de la compañía. Este modelo (Figura 2), incluye dos horizontes temporales a la hora de gestionar la reputación *online* en la Web 2.0 (del Fresno, 2011):

1. *Investigación*. Se refiere a la recopilación sistemática de toda la información disponible en la Red sobre la compañía. Para ello, se puede seleccionar una (o algunas) palabra/s clave desde un momento temporal determinado, remontándonos atrás (por ejemplo, uno o dos años o incluso algunos meses únicamente) según el volumen de información que exista a partir de la utilización de alguna herramienta tecnológica de *web mining*.
2. *Control*. A partir de la investigación y el análisis de toda la información recopilada, se trata de hacer un control diario (puede ser también semanal) y acumulativo

FIGURA 2
Modelo conceptual para la gestión de la reputación online



de la información por medio, como en el caso anterior, de alguna herramienta tecnológica de *web mining*.

A partir de la extracción, análisis e interpretación de la información, la compañía cuenta con la base suficiente para tomar decisiones y poder definir los planes de actuación de comunicación y RR.PP. en los medios sociales, la generación de campañas de *buzz* y *WOM* marketing, la creación de contenidos y, con todos ellos, la mejora en la indexación SEO.

En función de la implicación de la organización en relación a los contenidos y los comentarios existentes en la Red, existen tres estrategias en la construcción de la reputación *online*:

1. *Estrategia pasiva*, donde la implicación de la organización es baja. La organización está interesada, principalmente, en escuchar y recopilar información, de modo que los medios y las redes sociales se configuran como meras herramientas para recopilar información.
2. *Estrategia reactiva*. La implicación de la organización es moderada. Esta escucha y responde a las alusiones directas. Los medios sociales son utilizados como una alternativa para responder al público objetivo, proporcionando información.

Estas dos primeras estrategias suponen un rechazo a lo que ofrece la Web 2.0. en términos de atención y en términos de recursos. Por esta razón, estas organi-

zaciones prescinden de la elaboración de un plan de comunicación *online* que incluya una serie de pautas de actuación para desenvolverse en la Red (Álvarez *et al.*, 2010).

3. *Estrategia proactiva*, donde la implicación de la organización es realmente importante, de modo que escucha y participa en la «conversación social», provocando y promoviendo la comunicación. La gestión de comentarios relacionados con una organización o de los aspectos fundamentales relacionados con la generación de los mismos, con objeto de «favorecer» a la compañía es un aspecto esencial de la estrategia de comunicación corporativa (Clark, 2001).

Dada la extensa cantidad de información que se vierte en la Red, aquellas organizaciones que optan por una estrategia proactiva necesitan diferentes tipos de iniciativas para «manejar» todo ese flujo de comentarios y opiniones que se vierten en el contexto virtual (Bunting y Lipski, 2000). En particular, es la figura del *community manager* —integrada en los departamentos de comunicación— la que se encarga de controlar y participar de forma proactiva en los diferentes espacios digitales donde está presente la organización (Durántez y Martínez, 2011).

La incorporación del *community manager* puede evitar las consecuencias negativas de una mala o nula gestión de los medios sociales. Su rol es absolutamente fundamental en la gestión de la reputación *online*, ya que constituye la primera línea de contacto, y por tanto de defensa, con las redes sociales y la Red en general (del Santo, 2011:31). Sin embargo, parece que la gestión de los medios sociales no es una práctica habitual entre los negocios *online* (Pak, 2010). Una reciente encuesta muestra como únicamente el 16 % de las organizaciones monitorizan de manera sistemática Internet para conocer los comentarios que se hacen sobre ella (Alsop, 2004). Y muy pocas cuentan con un *community manager* asociado al «núcleo central» de la organización. Quizás la evidencia más tangible de que los *community managers* siguen siendo percibidos como algo accesorio o prescindible sea el hecho de que organizaciones con entidad, financiación y recursos humanos más que suficientes opten por el *outsourcing* en lugar de por la formación y la capacitación interna (del Santo, 2011:32).

Esto es algo problemático, ya que como indican García y Hart (2007), si una compañía fracasa en la comunicación *online* con los grupos de interés, alguien «probablemente sin relación con la empresa» se comunicará con ellos. Pero además, muchas compañías que encuentran comentarios sobre ella deciden, o bien esperar y pensar cuál es la estrategia a desarrollar apropiada, o no hacer nada con la esperanza de que no se produzca un incremento de los comentarios (Burns, 2006; Clark, 2001). Aún así, la mayoría de acciones desarrolladas se «topan» con el en-

foque en el corto plazo de muchos gerentes empresariales y olvidan cuál es la razón por la que el consumidor expresa su opinión en la Red (Bonini *et al.*, 2009).

5. CONCLUSIONES

La reputación de una empresa es un aspecto esencial para el desarrollo de relaciones estables con el cliente. En el contexto minorista, la información relacionada con las experiencias positivas o negativas que los compradores o clientes han tenido con el *e-tailer* en el pasado va a influir de manera significativa en la reputación del mismo. Esta importancia es incluso mayor en el caso de aquellos *e-tailers* que no tienen presencia en el canal físico, dado que en el contexto *online* no están presentes muchos de los elementos que generan la creación de confianza y reputación en el contexto físico. En este sentido, los minoristas que utilizan únicamente el contexto *online* como canal de distribución deben de supervisar de forma más cuidadosa, todo lo que se dice y comenta sobre ellos en la Red. No es que esto no sea necesario en el caso de los minoristas multicanal que utilizan la Red como complemento al canal físico, pero en este caso la posibilidad de trasladar aspectos y atributos del canal físico al canal virtual facilita mucho el proceso de generación y mantenimiento de la reputación *online*. De hecho, aproximadamente el 62 % de los consumidores *online* consultan estas calificaciones y comentarios antes de realizar una compra, y el 82 % indica que esta información influye en su decisión final (Deloitte and Touche, 2007).

Aunque pueda parecer sorprendente, la reputación *online* es mucho más relevante y crítica para los minoristas de menor tamaño, ya que están mucho más expuestos al daño que puede ocasionar un comentario negativo que los gigantes de la distribución, que en principio no deberían tener grandes problemas para posicionar suficientes contenidos en la primera página de los principales buscadores. Es por ello, que la figura de un responsable de comunicación que sea el encargado de supervisar constantemente la reputación en la Red y que permita reaccionar al minorista lo más rápidamente posible ante cualquier «crisis» que se produzca se convierte en algo fundamental. En este sentido, recomendamos a los minoristas «en especial a aquellos que únicamente utilizan el canal *online* para la distribución de sus productos» contar con un gestor de redes sociales o *community manager*, que lleven la voz cantante en la «conversación» que se produce en las redes sociales sobre el minorista. Es fundamental la preparación de estos gestores, y que cuenten dentro de la empresa con las herramientas, la formación y el apoyo adecuados para desempeñar un trabajo que es realmente importante. Pero además de los «puros», los minoristas multicanal —e, incluso aquellos que no utilizan los

canales electrónicos ni para la distribución ni para la comunicación— deben tener también muy presente la importancia de su reputación en la Red. Estamos de acuerdo con del Santo (2011:35) cuando afirma que «el binomio ‘no estoy = no se está hablando de mí’ es una falacia que supone un riesgo bastante grave desde el punto de vista de la reputación *online*».

Este trabajo es una aproximación teórica a la cuestión de la reputación *online* del minorista, por lo que sería necesario el desarrollo de trabajos empíricos que permitan su análisis. Sería especialmente interesante desarrollar dicho análisis tanto en el contexto de *e-tailers* «puros» como en el contexto de minoristas multicanal, para ver de qué manera la ausencia/presencia del canal físico puede facilitar o dificultar este proceso de gestión de la reputación *online*.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996). *Building strong brands*, NY: Free Press.
- ABRATT, R., MONFOKENG, T. (2001). «Development and management of corporate image in South Africa», *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 368-386.
- ACED, C., ARQUÉS, N., BENÍTEZ, M., LLODRÁ, B., SANAGUSTÍN, E. (2009). *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en Internet*, Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- ADAVAL, R. (2003). «How good gets better and bad gets worse: understanding the impact of affect on evaluations of known brands», *Journal of Consumer Research*, 30 (3), 352-367.
- ALESSANDRI, S. (2001). «Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation», *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), 173-182.
- ALONSO, J. (2011). «Identidad y reputación digital», en *Identidad digital y reputación online*, Evoca Comunicación e Imagen, 5-10 (acceso 5 de mayo 2013) (disponible en www.slideshare.net/slides_eoi/evoca-nmero-5-identidad-digital-y-reputacin-online)
- ALSOP, R. (2004). «Corporate reputation: anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation», *Journal of Business Strategy*, 25 (6), 21-29.
- ÁLVAREZ, M. L., MARTÍ, D., DOMÍNGUEZ, S. (2010). «La reputación y responsabilidad desde webs corporativas. La información de empresas regionales en busca de sus públicos en Internet», *Área Abierta*, 26 (julio),
- ANDREASSEN, T., LINDESTAD, B. (1998). «Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise», *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7-23.

- ARGENTI, P., DRUCKENMILLER, B. (2004). «Reputation and the corporate brand», *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368-374.
- ARGYRIOU, E., KITCHEN, P., MELEWAR, T. (2006). «The relationship between corporate websites and brand equity: a conceptual framework and research agenda», *International Journal of Market Research*, 48 (5), 575-599.
- BADRINARAYANAN, V., BECERRA, E., MADHAVARAM, S. (2012). «Purchase intentions in online stores of multichannel retailers: influence of congruity in store-attribute dimensions and self-image», *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 23, 129.
- BAKER, S., WARNER, J., DAWLEY, H. (1998). «Finally, Europeans are storming the net», *Business Week*, May 11, 48.
- BAILEY, A. (2005). «Non-fulfillment of promotional deals: the impact of gender and company reputation on consumers' perceptions and attitudes», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (4), 285-295.
- BALMER, J. M. (1995). «Corporate branding and connoisseurship», *Journal of General Management*, 21 (1), 24-46.
- BALMER, J. M. (2001). «Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog», *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.
- BALMER, J. M., WILSON, A. (1998). «Corporate identity: there is more to it than meets the eye», *International Studies of Management and Organization*, 28 (3), 12-31.
- BARICH, H., KOTLER, P. (1991). «A framework for marketing image management», *Sloan Management Review*, 32 (2), 94-104.
- BARNES, N. (2008). «Exploring the link between customer care and brand reputation in the age of social media», *Society for New Communications Research* (resumen disponible en http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Documents/Content%20Partner%20Documents/SNCR/Customer_Care_Brand_Reputation.pdf)
- BARNETT, M., JERMIER, J., LAFFERTY, B. (2006). «Corporate reputation: the definitional landscape», *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- BARNEY, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BELL, S. (1999). «Image and consumer attraction to interurban retail areas: an environmental psychology approach», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 67-78.
- BENEDICKTUS, R., BRADY, M., DARKE, P., y VOORHES, C. (2010). «Conveying trustworthiness to online consumers: reactions to consensus, physical store presence, brand familiarity and generalized suspicion», *Journal of Retailing*, 86 (4), 322-335.
- BENSEBAA, F. (2004). «The impact of strategic actions on the reputation

- building of e-businesses», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (6), 286-301
- BICK, G., JACOBSON, M., ABRATT, R. (2003). «The corporate identity management process revisited», *Journal of Marketing Management*, 19 (7/8), 835-855.
- BONINI, S., COURT, D., MARCHI, A. (2009). «Rebuilding corporate reputations», *McKinsey Quarterly*, 3, 75-83.
- BRADY, M., CRONIN JR., J., FOX, G., ROEHM, M. (2008). «Strategies to offset performance failures: the role of brand equito», *Journal of Retailing*, 84 (June), 151-164.
- BROMLEY, D. (1993). *Reputation, image and impression management*, J. Wiley & Sons: Chichester.
- BROMLEY, D. (2002). «Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies?», *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 35-50.
- BROWN, S. (1995). «The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (Summer), 170-181.
- BUNTING, M., LIPSKI, R. (2000). «Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet», *Journal of Communication Management*, 5 (2), 170-178.
- BURNS, T. (2006). «Holding companies to account in cyberspace: the threat posed by Internet-based, anti-corporate campaigners», *International Review of Law Computers & Technology*, 21 (1), 39-57.
- BURT, S., CARRALERO-ENCINAS, J. (2000). «The role of store image in retail internationalization», *International Marketing Review*, 17 (4/5), 433-453.
- CARRERAS, R. (2010). «Lo que no es y podría ser la reputación online» (disponible en <http://robertocarreras.es/lo-que-no-es-y-podria-ser-la-reputacion-online/>)
- CARUANA, A. (1997). «Corporate reputation: concept and measurement», *Journal of Product and Brand Management*, 6 (2), 109-118.
- CARUANA, A., SWING, M. (2010). «How corporate reputation, quality and value influence online loyalty», *Journal of Business Research*, 63, 1103-1110.
- CHEEMA, A., PAPATLA, P. (2010). «Relative importance of online versus offline information for Internet purchases: product category and Internet experience effects», *Journal of Business Research*, 63, 979-985.
- CHU, W., CHOI, B., SONG, M. (2005). «The role of on-line retailer brand and infomediary reputation in increasing consumer purchase intention», *International Journal of Electronic Commerce*, 9 (3), 115-127.
- CHU, W., CHU, W. (1994). «Signaling quality by selling through a reputable

- retailer: an example of renting the reputation of another agent», *Marketing Science*, 13, 177-189.
- CHUN, R. (2004). «The e-reputation mix: building and protecting retailer brands online», *European Retail Digest*, 41, 1-4
- CHUN, R. (2005). «Corporate reputation: meaning and measurement», *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.
- CHUN, R., DAVIES, G. (2001). «E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy», *Journal of Brand Management*, 8 (Spring), 315-333.
- CLARK, A. (2001). «They're talking about you: some thoughts about managing online commentary affecting corporate reputation», *Journal of Communication Management*, 11 (4), 300-313.
- CLAUSER, R. (2001). «Offline rules, online tools», *Brand Management*, 8 (4), 270-287.
- CRAVENS, K., GOAD, E., RAMAMOORTI, S. (2003). «The reputation index: measuring and managing corporate reputation», *European Management Journal*, 21 (2), 201-212.
- DA CAMARA, N. (2006). «Clear definitions in identity, image and reputation», *Henley Manager Update*, 18 (2), 9-17.
- DAWAR, N., PARKER, P. (1994). «Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality», *Journal of Marketing*, 58 (2), 81-95.
- DE CASTRO, M., LÓPEZ, J., SÁEZ, P.L. (2006). «Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation», *Journal of Business Ethics*, 63, 361-370.
- DE RUYTER, K., WETZELS, M., KLEIJNEN, M. (2001). «Customer adoption of e-service: an experimental study», *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), 184-207.
- DEL FRESNO, M. (2011). «Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0», en *Identidad digital y reputación online*, Evoca Comunicación e Imagen, 29-34 (acceso 5 de mayo 2013) (disponible en www.slideshare.net/slides_eoi/evoca-numero-5-identidad-digital-y-reputacin-online)
- DEL SANTO, O. (2011). *Reputación online para tod@s* (disponible en www.oscardelsanto.com)
- DELLAROCAS, C. (2003). «The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms», *Management Sciences*, 49 (10), 1407-1424.
- DELOITTE y TOUCHE (2007). «The view from the glass house: competing in a transparent marketplace, A Deloitte Research Report» (acceso 26 de abril, 2013), [disponi-

- ble en http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/US_deloitte-review_View_From_The_Glass_House_febo8.pdf
- DEVINE, I., HALPERN, P. (2001). «Implicit claims: the role of corporate reputation in value creation», *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 42-49.
- DIERICKX, I., COOL, K. (1989). «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, 1504-1511.
- DOODS, W., MONROE, K., GREWAL, D. (1991). «Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations», *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319.
- DOWLING, G. (1988). «Measuring corporate images: a review of alternative approaches», *Journal of Business Research*, 17 (1), 27-34.
- DOWLING, G. (1994). *Corporate reputations*, Kogan Page: London.
- DOWLING, G. (2004). «Corporate reputations: should you compete on yours?», *California Management Review*, 46 (3), 19-36.
- DURÁNTEZ, P., MARTÍNEZ, R. (2011). «El *community manager* en los gabinetes de las instituciones políticas: nuevas competencias del periodista de fuente para una gestión eficaz de los medios sociales», *Actas del XVII Congreso Internacional de la SEP Periodismo político: nuevos retos y nuevas prácticas*, Valladolid, 5 y 6 de mayo.
- ESTELAMI, H., GREWAL, D., ROGGEVEEN, A.L. (2004). «The effect of retailer reputation and response on post purchase consumer reactions to price-matching guarantees», *MSI Reports*, Working Paper 04-003, 27-47.
- FEARN, H., PAGE, G. (2005). «Corporate reputation: what do consumers really care about», *Journal of Advertising Research*, 45 (3), 305-313.
- FOMBRUN, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- FOMBRUN, C. (2001). «Corporate reputations as economic assets», en M. A. Hitt, E. R. Freeman, J. S. Harrison (eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers: Oxford, UK.
- FOMBRUN, C., y SHANLEY, M. (1990). «What's in a name? Reputation building and corporate strategy», *Academy of Management Journal*, 33 (June), 233-258.
- FOMBRUN, C., GARDBERG, N., SEVER, J. M. (2000). «The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation», *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.
- GARCÍA, F., HART, L. (2007). «Beware (and prepare for) the blogosphere era», *Strategy & Leadership*, 35 (6), 500-502.
- GARDBERG, N., FOMBRUN, C. (2002). «The global reputation quotient project: first steps towards a cross-natio-

- nally valid measure of corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303-307.
- GIOIA, D., SCHULTZ, M., CORLEY, K. (2000). «Organizational identity, image and adaptive instability», *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- GOODE, W. (1978). «The celebration of heroes: prestige as a social control system», *University of California Press*, Berkeley, Calif., USA.
- GOTSI, M., WILSON, A. (2001). «Corporate reputation: seeking a definition», *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
- GRAY, E., BALMER, J. (1998). «Managing corporate image and corporate reputation», *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
- GRAY, J. (1986). *Managing the corporate image*, Quorum Books: Westport, CT.
- GREWAL, D., KRISHNAN, R., BAKER, J., BORIN, N. (1998). «The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions», *Journal of Retailing*, 74 (3), 331-353.
- HA, S., STOEL, L. (2009). «Consumer e-shopping acceptance: antecedents in a technology acceptance model», *Journal of Business Research*, 62, 565-571.
- HAGEL, J. III, SINGER, M. (1997). *Net worth*, Harvard Business School Press: Boston.
- HARRIS, F., DE CHERNATONY, L. (2001). «Corporate branding and corporate brand performance», *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.
- HELM, S. (2005). «Designing a formative measure for corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, 8 (2), 95-109.
- HERBIG, P., MILEWICZ, J. (1993). «The relationship of reputation and credibility to brand success», *Journal of Consumer Marketing*, 10 (1), 5-10.
- HERBIG, P., MILEWICZ, J. (1995). «To be or not to be... credible that is: a model of credibility among competing firms», *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (6), 24-33.
- HOUSER, D., WOODERS, J. (2006). «Reputation in auctions: theory and evidence from eBay», *Journal of Economics & Management Strategy*, 15 (2), 353-369.
- JARVENPAA, S., TRACTINSKY, N., SAARINEN, L. (1999). «Consumer trust in an Internet store: a cross-cultural validation», *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5 (2), 1-35.
- JARVENPAA, S., TRACTINSKY, N., VITALE, M. (2000). «Consumer trust in an Internet store», *Information Technology and Management*, 1 (1-2), 45-71.
- JIN, B., PARK, J. Y., KIM, J. (2008). «Cross-cultural examination of the relationship among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty», *International Marketing Review*, 25 (3), 324-337.

- JIN, B., PARK, J. Y., KIM, J. (2010). «Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers», *Behaviour & Information Technology*, 29 (1), 85-96.
- KELLER, K. (1993). «Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity», *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- KESER, C. (2002). «Trust and reputation building in e-commerce», *IBM Watson Research Center, Workingpaper: Yorktown Heights, NY*.
- KOLLOCK, P. (1999). «The production of trust in online markets», en E. J. Lawler, M. Macy, S. Thyne, H. A. Walker (eds.) *Advances in group processes*, 16, JAI Press: Greenwich, CT.
- KOTHA, S. (1998). «Competing on the internet; how Amazon.com is rewriting the rules of competition», *Advances in Strategic Management*, 15, 239-265.
- KOTHA, S., RAJGOPAL, S., RINDOVA, V. (2001). «Reputation building and performance: an empirical analysis of the Top-50 pure Internet firms», *European Management Journal*, 19 (6), 571-586.
- KOUFARIS, M., HAMPTON-SOSA, W. (2004). «The development of initial trust in an online company by new customers», *Information & Management*, 41, 377-397.
- JARMON, R. (2009). «Reputation's effect on pricing power: the importance of strategy», *Corporate Reputation Review*, 12 (3), 281-296.
- JIN, B., PARK, J., KIM, J. (2008). «Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust and e-loyalty», *International Marketing Review*, 25 (3), 324-337.
- LING, K-CH. CHAI, L., y PIEW, T. (2010). «The effects of shopping orientations, online trust and prior online purchase experience towards customers' online purchase intention», *International Business Research*, 3 (3), 63-76.
- LUO, W., CHUNG, Q. B. (2010). «Retailer reputation and online pricing strategy», *Journal of Computer Information Systems*, 50 (4), 50-56.
- MAHESWARAN, D., MACKIE, D., y CHAIKEN, S. (1992). «The brand name as a heuristic cue: the effects of task importance and expectancy confirmation on consumer judgments», *Journal of Consumer Psychology*, 1 (4), 317-336.
- MAHON, J. F., WARTICK, S. (2003). «Dealing with stakeholders: how reputation, credibility and framing influence the game», *Corporate Reputation Review*, 6 (1), 19-35.
- MAIQUEZ, P. (2009). «Definiendo la gestión de reputación online», *Collabtopia* (disponible en <http://www.collabtopia.com/definicion-gestion-reputacion-online/>)
- MARKWICK, N., FILL, C. (1997). «Towards a framework for managing

- corporate identity», *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396-409.
- MARTÍNEZ, R., DURÁNTEZ, P. (2011). «La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación», *Actas del II Congreso Internacional Sociedad Digital* (disponible en <http://eprints.rclis.org/17422/1/85%20publicaci%C3%B3n%20en%20Actas.pdf>)
- MASON, J. (1993). «What image do you project», *Management Review*, 82 (11), 10-15.
- MCCUSKER, G. (2007). «Reputation on the line», *BRW*, 29 (48), 58-59.
- MELNIK, M., ALM, J. (2002). «Does a seller's eCommerce reputation matter? Evidence from eBay auctions», *The Journal of Industrial Economics*, 50 (3), 337-350.
- MERRILEES, B., FRY, M-L. (2002). «Corporate branding: a framework for e-retailers», *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 213-225.
- MILNE, G., CULNAN, M. (2004). «Strategies for reducing online privacy risks: why consumers read (or don't read) online privacy notices», *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 15-29.
- NGUYEN, N., LEBLANC, G. (2001). «Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (3), 227-236.
- NOBLE, S., PHILLIPS, J. (2004). «Relationship hindrance: why would consumer not want a relationship with a retailer?», *Journal of Retailing*, 80 (4), 289-303.
- OU, W-M., ABRATT, R. (2006). «Diagnosing the relationship between corporate reputation and retail patronage», *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 243-257.
- OU, W-M., ABRATT, R., DION, P. (2006). «The influence of retailer reputation on store patronage», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 221-230.
- PAK, CH. (2010). «Emergent Practice in online corporate reputation management», *Research presented in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science*, University of Oregon (disponible en <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/10211/Pak-2010.pdf>)
- PARK, CH., LEE, T. (2009). «Information direction, website reputation and ewom effect: a moderating role of product type», *Journal of Business Research*, 62, 61-67.
- PISCITELLI, A. (2005). *Internet, la imprenta del siglo XXI*, Barcelona: Gedisa.
- PITT, L., BERTHON, P., WATSON, T., ZINKHAN, G. (2002). «The Internet and the birth of real consumer power», *Business Horizons*, 45 (4), 7-14.

- PORRITT, D. (2005). «The reputational failure of financial success: the 'bottom line backflash' effect», *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 198-214.
- PORTER, M. (2001). «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78.
- PUROHIT, D., SRIVASTAVA, J. (2001). «Effect of manufacturer reputation, retailer reputation and product warranty on consumer judgements of product quality: a cue diagnosticity framework», *Journal of Consumer Psychology*, 10 (3), 123-134.
- RAJ, S. (1985). «Striking a balance between brand popularity and brand loyalty», *Journal of Marketing*, 49 (1), 53-59.
- RAO, A., MONROE, K. (1988). «The moderating effect of prior knowledge on cue utilization in product evaluations», *Journal of Consumer Research*, 15, 253-264.
- RESNICK, P., ZECKHAUSER, R., FRIEDMAN, E., KUWABARA, K. (2000). «Reputation systems», *Communications of the ACM*, 43 (12), 45-48.
- RINDOVA, V., WILLIAMSON, I., PETKOVA, A., SEVER, J. (2005). «Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation», *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1033-1049.
- ROBERTS, P., DOWLING, G. (2002). «Corporate reputation and sustained superior financial performance», *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077-1093.
- RUTH, J. A., YORK, A. (2004). «Framing information to enhance corporate reputation: the impact of message source, information type and reference point», *Journal of Business Research*, 57, 14-20.
- SABATE, J. M., PUENTA, E. (2003). «Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: a survey of the literature», *Corporate Reputation Review*, 6 (2), 161-177.
- SAXTON, K. (1998). «Where do reputations come from?», *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- SIANO, A., VOLLERO, A., PALAZZO, M. (2011). «Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses», *Journal of Brand Management*, 19 (1), 57-71.
- STANDIFIRD, S. S. (2001). «Reputation and e-commerce: eBay auctions and the asymmetrical impact of positive and negative ratings», *Journal of Management*, 27, 279-295.
- TERBLANCHE, N. (2009). «Customer experiences, interactions, relationships and corporate reputation: a conceptual approach», *Journal of General Management*, 35 (1), 5-17.
- TOMS, E., TAVES, A. (2004). «Measuring user perceptions of web site reputation», *Information Processing and Management*, 40 (2), 291-317.

- URBAN, G., SULTAN, F., y QUALLS, W. (2000). «Placing trust at the center of your Internet strategy», *Sloan Management Review*, 42 (1), 39-48.
- WALSH, G., BEATTY, S. (2007). «Measuring customer-based corporate reputation: scale development, validation and application», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (1), 127-143.
- WALSH, G., BEATTY, S., SHIU, E. (2009). «The customer-based corporate reputation scale: replication and short form», *Journal of Business Research*, 62, 924-930.
- WEBER, J., PALMER, A. (2005). «How the net is remaking the mall», *Business Week*, May 9.
- WEIGELT, K., CAMERER, C. (1988). «Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications», *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- WILES, M. (2007). «The effect of customer service on retailers' shareholder wealth: the role of availability and reputation cues», *Journal of Retailing*, 83 (1), 19-31.
- YOON, E., GUFFEY, H. J., KIJEWski, V. (1993). «The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service», *Journal of Business Research*, 27, 215-228.
- YOON, S. (2002). «The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions», *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 47-63.
- ZEITHAML, V. (2000). «Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85.

La distribución se vuelve social: beneficios y aplicaciones de los medios sociales en el comercio minorista¹

MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ BORJA y CARLOTA LORENZO ROMERO
Universidad de Castilla-La Mancha

MARÍA DEL CARMEN ALARCÓN DEL AMO
Universidad Autónoma de Barcelona

Resumen: Este trabajo muestra los conceptos, beneficios y tendencias en la utilización de los medios sociales en el comercio minorista. El análisis de los perfiles de minoristas en relación con su uso revela la necesidad de integrar estas herramientas en sus estrategias y tácticas de marketing.

Palabras clave: Red social virtual, comercio minorista, medios sociales, comercio social.

Abstract: This paper shows the concepts, benefits and trends in the use of social media in the retail trade. The analysis the retailers' profiles concerning their use reveals the need to integrate these tools into their marketing strategies and tactics.

Keywords: virtual social networks, retailing, social media, social commerce.

¹ Este trabajo se enmarca dentro del Proyecto de Investigación con referencia ECO2009-08708 (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2009-2013).

1. INTRODUCCIÓN

Los avances en el ámbito de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) han supuesto cambios radicales tanto en la vida social como en la práctica empresarial. Con más de 19 millones de usuarios en España², Internet es hoy en día un fenómeno social y una importante plataforma de negocios, convirtiéndose en un canal de intercambio de información y de venta muy importante para las empresas, especialmente para el comercio minorista.

A mediados de la primera década del siglo XXI un nuevo desarrollo web se convirtió en la base de una segunda ola de «empoderamiento del consumidor» (e.g. Wind y Mahajan, 2001; Constantinides, Lorenzo y Gómez, 2008). Este desarrollo se conoce comúnmente como Web Social o Web 2.0. La evolución social de Internet se produjo con la llegada de una nueva generación de tecnologías y aplicaciones interactivas que permiten la fácil publicación, edición y difusión de contenidos, así como la creación de redes personales y comunidades *online*. Esta evolución dio lugar a nuevas formas de comunicación «uno-a-uno» y difusión de «uno-a-muchos» a partir de los contenidos generados por los usuarios.

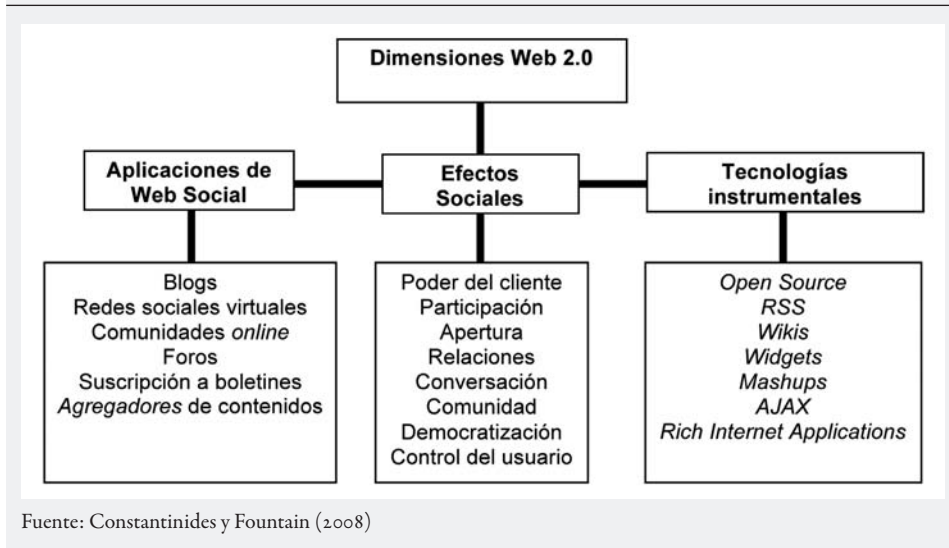
En este contexto, las redes sociales virtuales (RSV) constituyen hoy una parte de la vida cotidiana de cientos de millones de personas en todo el mundo (alrededor del 80 % de los internautas españoles³). Su efecto sobre el mercado se materializa en un consumidor menos dependiente de la información transmitida por la empresa y más de las experiencias compartidas con y por otros usuarios. Este hecho ha llevado a la disminución de la eficacia de los enfoques tradicionales de comunicación de marketing y ha atraído consigo el interés de las empresas y los profesionales de marketing.

En el presente capítulo se expone una breve reflexión sobre el marco conceptual que encierra la Web 2.0 en general y las RSV en particular, así como, los beneficios y aplicaciones que su uso puede proporcionar al comercio minorista, distinguiendo en consecuencia diferentes perfiles de comerciantes a partir de la situación organizativa en la que se encuentran así como el nivel de implementación de las RSV en su negocio, reflexionando sobre el impacto que dichas plataformas poseen actualmente en el desarrollo del *social commerce* o canal de venta *online*. En definitiva, con este trabajo se trata de proporcionar una mejor comprensión de los efectos, experiencias y potencialidades que las RSV pueden ofrecer a los minoristas para llevar a cabo sus estrategias de marketing.

² Según el primer acumulado de 2013 del EGM publicado por AIMC.

³ Según datos de IAB Spain Research publicados en su IV Estudio anual de Redes Sociales publicado en enero de 2013.

FIGURA 1
Las tres dimensiones de la Web 2.0



2. WEB 2.0 Y REDES SOCIALES VIRTUALES

El término Web 2.0 fue introducido por O'Reilly (2005), que lo describió como una nueva forma de colaboración web, una plataforma de «aprovechar la inteligencia colectiva». Constantinides y Fountain (2008) definen la Web 2.0 como «una plataforma interactiva *online* que consta de tres componentes: aplicaciones de la Web Social, efectos sociales y tecnologías instrumentales» (véase la Figura 1).

Las aplicaciones de la Web Social, comúnmente denominadas como *Social Media* (blogs, RSV, comunidades en línea, foros, boletines y *agregadores* de contenidos) son las plataformas de contenido utilizadas por los clientes para la comunicación y creación, edición y diseminación del contenido. Respecto a los efectos sociales, el modelo incluye el poder del cliente, la democratización de la tecnología y las redes sociales como los efectos más importantes. Los efectos sociales han sido un factor importante en la configuración del consumidor del siglo XXI. La tercera dimensión del modelo, las tecnologías instrumentales, incluyen el equipo y el *software* necesario para crear una Web Social interactiva, así como la conectividad, creación, edición y difusión de los contenidos generados por los usuarios.

Existe una creciente importancia y popularidad de los *Social Media*, y en especial de las RSV, como herramientas de marketing y como canal de comunicación (Deighton y Kornfeld, 2009).

Aunque las RSV se definen de diferentes maneras en la literatura, la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios constituyen un claro denominador común (Constantinides *et al.*, 2008). Boyd y Ellison (2008) definen las RSV como «servicios basados en Internet que permiten a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema, crear una lista de otros usuarios que comparten una conexión y ver y navegar a través de su lista de conexiones creadas por otros dentro del sistema».

Además, las redes sociales facilitan el aprendizaje, colaboración, creación e intercambio de conocimiento, así como un ahorro de costes y tiempo en el acceso al conocimiento (Garrigós-Simón, Gil y Narangajavana, 2011). Las RSV incrementan la innovación en toda la cadena de valor, y facilitan la gestión y dirección de tareas en todas las empresas (Garrigós-Simón, Lapiedra y Barberá, 2012), con independencia del tamaño y sector en el que operen.

Varios autores (e.g. Celaya, 2008) clasifican las RSV según la finalidad. Así podemos encontrar las redes sociales generalistas o de ocio (pretenden facilitar y potenciar las relaciones personales entre los usuarios, por ejemplo, Facebook o Tuenti), las redes sociales profesionales (cuyo objeto principal es fomentar, incentivar y aumentar las relaciones entre profesionales, destacando LinkedIn) y, por último, las redes sociales especializadas o verticales (giran en torno a un tema específico, favoreciendo la comunicación entre las personas con intereses comunes, por ejemplo, Meetic o Minube). Sin embargo, esta clasificación queda un tanto obsoleta. Muchas de las RSV pueden tener distintas finalidades o incluso han aparecido otros modelos de RSV que no pueden incluirse en alguna de esta clasificación, por ejemplo, Pinterest, la herramienta de *microblogging* Twitter o Foursquare.

Por otra parte, Garrigós-Simón *et al.* (2012) clasifican las RSV según las actividades que se realizan en ellas. Así hablan de redes de empresas, comunidades profesionales, plataformas de comercio electrónico, redes de investigación, redes educativas, redes con clientes, proveedores, amigos. Gillin (2009) habla de nueve tipos de RSV: redes generalistas, verticales, marcadores sociales, webs de recomendación, compras sociales, redes horizontales, sitios para compartir fotos/videos, mundos virtuales y redes móviles.

3. BENEFICIOS Y APLICACIONES DE LAS REDES SOCIALES VIRTUALES

Como hemos visto, independientemente de sus características, las sociales se conforman como un fenómeno social y comercial que posiciona al consumidor como agente de control y de participación en la relación más que a la propia empresa (Shiffman, 2008). En este sentido, el interés fundamental para cualquier empresa

en general y para los minoristas en particular ha de consistir en conocer cómo minimizar los efectos negativos y potenciar los efectos positivos las tecnologías sociales (Li y Bernoff, 2009).

La consideración de los beneficios y aplicaciones de las tecnologías sociales en general y de las redes sociales y comunidades virtuales en particular, exige de algunas reflexiones previas que permiten comprender su utilidad desde una perspectiva conceptualmente más amplia, más allá de un simple listado de aplicaciones relevantes.

En primer lugar, la difusión y la variedad en las funcionalidades de las redes sociales, supone que su impacto va mucho más allá de su uso como herramienta de comunicación o de servicios posteriores a la venta, pasando a ser una herramienta interactiva con el mercado que permite una relación cooperativa y participativa en todas las fases y procesos de la cadena de valor del minorista. Precisamente, en aquellas fases y procesos menos evidentes es donde puede reportar una ventaja diferencial. Por tanto, el espectro de utilidad pasa por el análisis y segmentación de los clientes, la configuración y gestión de categorías, participación en la co-creación de productos y servicios hasta acciones específicas de apoyo en marketing y ventas.

En segundo lugar, y de manera complementaria a la observación anterior, las redes sociales permiten la cooperación y participación no sólo de consumidores y clientes sino del resto de agentes integrantes en el proceso de generación de valor del negocio. La integración de proveedores de productos y servicios o de los propios empleados puede aportar grandes beneficios y mejorar la competitividad (Garrigós-Simón *et al.*, 2012). En este sentido, la utilidad y funcionalidades de los medios y redes sociales va mucho más allá de los contextos de relación detallista-distribuidor para trascender a las relaciones empresa-empresa (Jussila, Kärkkaäinen y Leino, 2013), sirviendo incluso de herramienta de integración a lo largo de los agentes que componen el canal de distribución (Rapp *et al.*, 2013).

Considerando diferentes aportaciones (e.g. Casaló, Flavián y Guinalú, 2013; Constantinides y Fountain, 2008, Garrigós-Simón *et al.*, 2012, Parise y Guinan, 2008, Rapp, Skinner, Grewal y Hughes, 2013), es posible identificar diferentes aplicaciones y beneficios de las redes sociales y las comunidades virtuales de interacción que se generan en torno a ellas y en su relación con las empresas y marcas.

La primera aplicación hace referencia al hecho de que a través de las redes sociales es posible investigar los gustos, deseos, aversiones, necesidades, comportamientos o preocupaciones de los miembros que interactúan en dichas redes (Chua y Banerjee, 2013; Ridings, Gefen y Arinze, 2002; Pitta y Fowler, 2005), así como su perfil socio-demográfico. Es evidente que las redes sociales suponen un espa-

cio de interacción abierto, un canal de comunicación no dirigido por la empresa y donde las expresiones y contenidos aportados se generan en gran medida de modo espontáneo. El análisis de los contenidos generados en redes sociales y comunidades virtuales ya sean promovidos o no directamente por el minorista supone un activo de enorme valor para formular estrategias y acciones de marketing. Este análisis puede referirse tanto a un enfoque cuantitativo de métricas y analíticas derivadas de los parámetros de interacción del individuo y de la naturaleza de las menciones en torno al minorista como desde un análisis etnográfico de los contenidos generados en estos espacios.

La idea de la interacción y la posibilidad de construir redes sociales específicas o participar directamente en los diferentes tipos de redes existentes por parte del minorista le permite crear «comunidades» entre los consumidores en torno a sus servicios y marcas, facilitando el análisis y difusión de información hacia un colectivo interesado en sus marcas y sus acciones.

La interacción y la retroalimentación en tiempo real sobre los productos existentes o sobre nuevas ideas de productos y servicios permite incorporar la co-creación y la colaboración del consumidor en el desarrollo y adaptación de productos y servicios de valor añadido por parte del minorista (Constantinides y Fountain, 2008). La participación activa, orientada y explícita de los consumidores en cuanto a la mejora y adaptación de servicios y procesos de valor constituye uno de los principales activos estratégicos de las redes sociales para los minoristas.

Esta idea de integración del consumidor se complementa con la participación activa del minorista en un espacio de redes sociales y puede favorecer la creación de lazos afectivos y el sentido de pertenencia a un grupo, aumentando la lealtad hacia el minorista que desarrolla y/o participa en la Red, percibiendo el individuo que el minorista se preocupa por sus necesidades y considera sus opiniones. Este sentido de pertenencia potencia el desarrollo de la marca y la implicación del cliente con lo que dicha marca representa. Esta vinculación permite generar una experiencia de marca más positiva hacia el minorista que puede derivar en un mayor ratio de conversión (Constantinides *et al.*, 2008).

Considerando la capacidad de comunicación y generación de información por parte de los consumidores junto con una mayor implicación de algunos de ellos hacia la marca, otro de los elementos importantes es el efecto multiplicador y viral de la comunicación entre individuos. Es decir, los consumidores y clientes pueden difundir información generada por el minorista o por ellos mismos hacia otros individuos en un marco viral de comunicación boca-oído digital (eWOM) que puede tener un impacto considerable (Casaló *et al.*, 2013; Chu y Kim, 2011).

Además del elemento diferencial de medio interactivo y viral desde el punto de vista del consumidor, es preciso no olvidar la utilidad de las redes sociales como un medio de comunicación online controlado desde la empresa. Los modelos y formatos de publicidad en las redes sociales son cada vez más variados y efectivos pudiendo alcanzar una selectividad geográfica y sociodemográfica considerables y con una gran capacidad de adaptación al momento y el contexto de cada establecimiento. Por otro lado, se configuran como un complemento perfecto para el fomento y estímulo de otras actividades y eventos desarrollados por el minorista en términos de comunicación de eventos u ofertas especiales.

La naturaleza de interactividad, sencillez y relación directa que implican las redes sociales permiten utilizarlas también como un canal de comunicación adicional para actividades y procesos clásicos de servicio y atención al cliente. De hecho, redes sociales como Facebook o Twitter se posicionan como espacios donde los consumidores esperan obtener soporte de vendedores y personal de la empresa (Oracle, 2012).

La gran mayoría de los análisis realizados sobre la utilidad de las redes sociales y las posibles ventajas para las empresas en general y para los minoristas en particular, consideran fundamentalmente la relación del minorista con sus clientes y dentro de un contexto de redes y aplicaciones generalistas. No obstante, es preciso realizar alguna matización que refuerza y configura el ámbito de aplicación mucho más allá.

En primer lugar, existen otros espacios de interacción social en redes específicamente desarrolladas para cometidos o categorías de producto concretas. Así, las redes sociales profesionales como LinkedIn, Xing o Viadeo pueden servir como un excelente soporte a los minoristas para establecer relaciones con otras empresas y agentes relevantes, identificar tendencias y claves en la gestión o utilizarlas como una base para identificar y reclutar talento para la empresa. Del mismo modo, la proliferación de redes sociales verticales, especializadas en categorías de producto concretas o asociadas a determinadas aficiones o cualquier otro ámbito de afinidad entre personas ofrecen la posibilidad de interactuar con colectivos específicos, más implicados y más receptivos a cualquier tipo de mensaje o producto relacionado con sus ámbitos y espacios de interés. En este sentido podemos identificar redes de interacción entre viajeros, mujeres profesionales, aficionados a la gastronomía, moteros, ciclistas, aficionados a la música o propietarios de mascotas. Esta especialización genera un espacio de segmentación mucho más específico y relevante para detallistas relacionados especialmente con estos sectores de actividad o aficiones.

En segundo lugar, son cada vez más frecuentes los desarrollos y aplicaciones de redes sociales para empresas cuyo objetivo es mejorar la transferencia y difusión de información y de conocimiento dentro de las mismas. Son espacios cerrados a la interacción del personal de la empresa que definen un entorno social interno donde se comparten conocimientos e ideas de una manera rápida y eficaz. Esta utilidad es especialmente relevante en el caso de distribuidores que por su tamaño y/o estrategia de expansión internacional requieren de canales que les permitan difundir y compartir conocimientos. Yammer es un ejemplo de estas aplicaciones de software social para empresas, que han experimentado un crecimiento considerable en los últimos años como herramientas de colaboración interna.

A pesar de su evidente utilidad y de los grandes beneficios que puede generar el uso de redes y espacios sociales en el caso de la distribución comercial, es necesario plantear una serie de precauciones o advertencias para que estas utilidades puedan alcanzarse de forma efectiva y no se tornen en herramientas, cuando menos, inefectivas.

Una primera observación pasa por definir indicadores y métricas de actividad y de eficiencia para los diferentes usos de las redes sociales. Los distribuidores han de definir de manera precisa los objetivos de cada herramienta y asociar indicadores de calidad a las acciones propuestas. La utilización indiscriminada y desordenada agrava el problema de la dificultad de evaluar el rendimiento de este tipo de acciones (Rapp *et al.*, 2013). A pesar de esta necesidad de cuantificación, es necesario recalcar que salvo en su uso para objetivos muy concretos (e.g. atención al cliente), los efectos de las redes sociales se enmarcan en un contexto emocional de construcción de experiencias relacionadas con el distribuidor sus marcas nada coroplacista. La evaluación no ha de entenderse pues exclusivamente en términos de eficacia de conversión en pedidos o ventas inmediatas sino en el apoyo a dimensiones emocionales y en su capacidad de comunicación viral.

La segunda observación, entronca con el argumento anterior. El mayor problema en la aplicación de estas herramientas es la ausencia de una estrategia clara (Rapp *et al.*, 2013). Esto reduce enormemente la eficacia y eficiencia de las acciones en todos los sentidos.

La integración estratégica de estas herramientas ha de considerarse desde una perspectiva multicanal y cuidando la coherencia y complementariedad de estas herramientas de interacción con el resto de canales y medios de comunicación del distribuidor ya se trate de canales y herramientas online como de herramientas clásicas y de la propia estrategia derivada de la comunicación en los espacios y tiendas físicas en caso de que las hubiera. Precisamente la fragmentación y la dispersión de

los consumidores en un contexto multicanal exige de esta coordinación como una de las claves de éxito (Shankar y Yadav, 2010).

Finalmente, y considerando su encaje en una estrategia clara, la participación en redes sociales por parte de los distribuidores ha de adoptar una actitud y disposición de enorme cuidado hacia la comunicación con los clientes y hacia una constante atención y conversación sincera y activa. La adopción de estas herramientas desde una aproximación unidireccional clásica define el mayor de los errores en su aplicación y puede derivar en resultados contraproducentes para la empresa y las marcas que representa.

4. ORGANIZACIÓN Y PERFILES DE COMERCIANTES MINORISTAS ANTE EL USO DE REDES SOCIALES VIRTUALES

Como se ha indicado en el epígrafe anterior, cada vez más entidades están introduciendo diferentes herramientas sociales en sus actividades diarias y en sus estrategias de marketing debido a los beneficios y aplicaciones que les reportan. El comercio minorista no se ha quedado atrás y ha sabido adherirse con rapidez a ese vertiginoso cambio tecnológico y desarrollo multicanal en el que actualmente se encuentra inmerso (Cymfony, 2006; McKinsey, 2007; Varadarajan, Srinivasan, Vadakkepatt, Yadav, Pavlou, Krishnamurthy Krause, 2010; Alarcón-del-Amo, Lorenzo-Romero y Constantinides, 2013).

La necesaria adopción de un enfoque multicanal de distribución, ha potenciado más si cabe la visión del minorista como una figura que, sin olvidar sus funciones y procesos de generación de valor derivadas de sus tareas clásicas de intermediación, se ha convertido en un proveedor de servicios de valor social hacia los consumidores (e.g. Chatterjee, 2010; Dholakia, Kahn, Reeves, Rindfleisch, Stewart y Taylor, 2010; Kumar, 2010; Shankar y Yadav, 2010).

Para los minoristas, que ya se encuentran en la vanguardia del comercio electrónico, el desarrollo de las aplicaciones web sociales está generando un impacto sustancial sobre sus estrategias y mercados *online*. Muchos minoristas ya son activistas del denominado e-marketing socialy cada vez más realizan sus planes de marketing con esta visión. No obstante, la implantación del *social commerce* o comercialización del producto a través de RSV (i.e. *Facebook commerce*, *Pinterest commerce*, etc.) todavía es muy incipiente.

Un estudio realizado al tejido minorista español que distingue entre pequeños, medianos y grandes detallistas (Lorenzo-Romero, Constantinides y Alarcón-del-Amo, 2013), señala a los pequeños —menores de 25 empleados— como el grupo menos entusiasta en la implementación de la estrategia de marketing en los me-

dios sociales virtuales. La falta de conocimiento acerca de su uso y coste, así como sus importantes posibilidades de expansión, son algunas de las razones que motivan este rechazo. Por su parte, los otros dos grupos de mayor tamaño, utilizan los medios sociales con fines especialmente relacionados con la obtención de información del cliente, en concreto, recurren a las RSV, blogs, foros, comentarios en los buzones de sugerencias, entre otros. Por último, hay que destacar que los grandes distribuidores utilizan herramientas de la Web Social como un medio para potenciar sus marcas y los pequeños como una herramienta de servicio al cliente. Es alentador mostrar que las empresas minoristas que ya utilizan las herramientas de medios sociales tienen la intención de incrementar su uso, ya que perciben una gran cantidad de beneficios en su uso.

Para el desarrollo estratégico e implementación táctica de los planes de marketing por parte de los comerciantes, se hace imprescindible analizar las características que los definen respecto a la adopción y uso de este tipo de tecnologías interactivas. En definitiva, a partir de la situación en la que se encuentre y el perfil que lo caracterice, el minorista trasladará una determinada estrategia hacia su mercado digital.

Por un lado, teniendo en cuenta la fase o situación organizativa en que el minorista se encuentre, distinguimos la siguiente tipología y la correspondiente estrategia a seguir en los medios sociales (Pérez, 2013):

1. Minorista en la fase inicial. En esta etapa se trata de dar a conocer la marca combinando una comunicación digital con acciones tradicionales. A modo de ejemplo, un concurso o sorteo en Facebook combinado con el clásico buzoneo e inserciones en medios de comunicación tradicionales. Es fundamental generar una identidad digital mediante la creación de un espacio *online* propio (desarrollo de un sitio web propio) o, preferiblemente blog, con posibilidad de compra. Una vez abordado este paso inicial, al minorista puede utilizar herramientas digitales como redes sociales virtuales profesionales (LinkedIn), la focalización directa en el cliente (Facebook, Twitter, comunidades especializadas).
2. Minorista en fase de diferenciación. Se necesita reforzar la marca, realzar el valor añadido y la experiencia, así como la calidad del servicio. En esta fase empiezan a surgir clientes que interactúan con el distribuidor, convirtiéndose en prescriptores activos. En las RSV, los embajadores de una marca, producto y/o establecimiento influyen en el proceso de decisión de compra del consumidor. La difusión de este tipo de técnicas de diferenciación mediante el blog del comerciante web, su página en Facebook, su perfil en Twitter y su espacio en LinkedIn, potencia la diferenciación competitiva dentro del sector y aporta valor al cliente.

3. Minoristas en fase de captación de clientes. Se requiere recopilar la mayor cantidad de información posible y segmentada, con el fin de conocer detalladamente las necesidades y preferencias para conseguir prestar el servicio de acuerdo a las mismas. A modo de ejemplo, la creación de un concurso en la página de Facebook del minorista —mediante el uso de una aplicación sencilla y económica como Easypromos—, consistente en regalar vales de descuento para lo cual se requiere que el cliente se haga fan y facilite algunos datos personales.
4. Minoristas en fase de conversión. Se pretende en este caso conseguir ventas cruzadas, compras superiores de las que el cliente esperaba adquirir en un principio, productos de atracción no planificados previamente, etc. En este caso, las estrategias promocionales utilizadas por el minorista son cruciales para guiar el comportamiento del cliente una vez captado en el establecimiento. Al conocer la información de cada cliente, el minorista puede desarrollar promociones exclusivas a los mejores clientes a los prescriptores o a los seguidores en las diferentes redes sociales.
5. Minoristas en fase de incremento de ventas. En esta etapa el minorista conoce a su cliente. Si el minorista no cuenta con su propio espacio digital para hacer la conversión en forma de ventas, si no cuenta con una identidad estética moderna y coherente con los espacios digitales que utilice, o si no tiene un plan de acción para el entorno *online*, difícilmente podrá alcanzar los resultados deseados que las aplicaciones sociales le permiten desarrollar.

Por otro lado, en función de las características que lo definen respecto al nivel de uso de las herramientas sociales de marketing, distinguimos cuatro tipos de minoristas (Alarcón-del-Amo *et al.*, 2013):

1. Minoristas «pasivos». Representando alrededor del 20 % de las empresas analizadas, se caracterizan porque en la actualidad no utilizan herramientas sociales ni tienen la intención de utilizarlas. Estos minoristas son escépticos respecto a las tecnologías *online*, puesto que consideran que son herramientas difíciles de usar, inútiles y no agregan valor estratégico a la empresa. Tampoco utilizan estas herramientas como medios de comunicación.
2. Minoristas «potenciales». Representan algo más el 40 % de los detallistas estudiados. Aunque no utilizan herramientas sociales, afirman tener la intención de utilizar en el futuro al menos alguna de ellas, principalmente por motivos derivados de la relación con sus clientes.
3. Minoristas «iniciadores» que, representando alrededor del 20 % de los comerciantes analizados, utilizan las herramientas 2.0 con una frecuencia media, principalmente para relacionarse con los clientes. Además, indican un alto grado de

intención de seguir utilizando estas herramientas e incluso aumentar su uso en el futuro.

4. Minoristas «expertos». Forman un grupo que representa el 20 % restante de las empresas analizadas y se caracterizan por utilizar habitualmente herramientas de *Social Media*. La intención de estos minoristas es la de seguir utilizando estas aplicaciones así como explorar el uso de nuevos desarrollos. En particular, este grupo de empresas tiene una actitud positiva hacia la Web Social, percibiéndola muy fácil de usar, útil y con gran valor estratégico.

Por último, los factores más importantes que afectan al grado de adopción de la Web Social en general y las RSV en particular, por parte de los minoristas españoles, son el número de profesionales de las TICs que trabajan en la empresa, la presencia de orientaciones formales sobre el uso de las herramientas de e-marketing social y la posesión de software y hardware adecuados para la implementación de dichas aplicaciones. Es interesante afirmar que el contexto tecnológico es más importante para la adopción de las RSV que el tamaño de la empresa. Además, la mentalidad en la gestión y la experiencia previa con las TICs, son dos factores especialmente relevantes en su adopción por parte del comercio minorista.

5. LA RED SOCIAL VIRTUAL COMO CANAL DE VENTA PARA EL MINORISTA: *P-COMMERCE* Y *F-COMMERCE*

Pese a que su lanzamiento se produjo en marzo de 2010 como plataforma pública, Pinterest se ha unido al universo web haciendo frente a redes sociales virtuales tan poderosas como Facebook, y siendo ya la quinta de las seis plataformas sociales más populares (Aldeonline.com, 2012). Prueba de su crecimiento son los 11,7 millones de usuarios mensuales en Estados Unidos (ComsCore, 2012) o su posición⁴¹ entre los sitios web más visitados del mundo (Alexa, 2013).

Para negocios con muchos productos, como es el caso de la distribución detallista, esta nueva red social puede ser muy rentable para la empresa puesto que son muchos los usos que pueden hacer ella. Entre otros:

1. Promoción de los productos agregando un marcador a cada página de producto para permitir a los clientes compartir y catalogar sus imágenes.
2. Ideas para productos: en lugar de que la empresa se limite a publicar una foto de su producto, con Pinterest puede crear un *board* (tablón/categoría) segmentado por temas y presentar el producto en diferentes ambientes temáticos.
3. Elaboración de tabloncillos electrónicos: Pinterest no sólo permite exponer los productos de forma individual sino que también permite indicar su precio, pudiendo

conseguir con ello comercializar la mercancía a través de esta vía (i.e. *P-commerce* o *Pinterest commerce*).

4. Promociones de ventas: Pinterest permite crear un tablón de promociones con el fin de tener un propio espacio web de ventas *flash* y, alterativamente, permite crear al empresario una oferta semanal y sólo promocionarla en Pinterest.

Empresas como Gap, J. C. Penney, Nordstrom y GameShop, abrieron y cerraron sus tiendas en Facebook durante el 2011, acabando con algunas esperanzas que apuntaban a que Facebook sería el gran lugar de las compras durante los próximos diez años. Para muchos, el retorno de inversión no ha sido suficiente en el mercado de Facebook, convirtiéndose en un espacio para comunicar ofertas con los clientes y no en un lugar para vender.

Las limitaciones planteadas no significan que las RSV no tengan potencial como canales de venta, ni que haya llegado el final del *social commerce*. En este periodo de transición, los comerciantes han de seguir aprovechando la capacidad de Facebook para dirigir tráfico a las páginas de sus tiendas o aprovechar los datos que se pueden obtener de los usuarios cuando éstos visitan sus páginas en Facebook.

Como conclusión señalar al respecto que el *social media* y comercio electrónico pueden ir de la mano y, aunque todavía está dando sus primeros grandes pasos, es importante que el minorista los vaya desarrollando de forma correcta mediante el análisis los seguidores, conocimiento de sus preferencias, desarrollo de contenidos relevantes y de calidad, atención al cliente de forma personalizada, entre otros (Toledo, 2012).

6. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DEL MINORISTA

El sector minorista español está empezando a descubrir las aplicaciones de medios sociales como instrumentos de marketing. La gran y mediana distribución son los más propensos a participar en e-marketing social. La pequeña distribución presenta mayores dificultades. La alfabetización digital es un factor importante para la adopción de los medios sociales. Cuanto mayor es la afinidad con las tecnologías de información y comunicación y la experiencia personal de los miembros de la empresa hacia este tipo de herramientas, mayor es la apreciación sobre los beneficios que estas aplicaciones de marketing ofrecen y, por consiguiente, mayor será la percepción de su utilidad y nivel de uso.

Para llevar a cabo una adecuada estrategia en RSV se requiere una inversión de tiempo y recursos. Como recomendación se sugiere la incorporación en la empresa del denominado *Community Manager*, es decir, de la persona dedicada a mantener y mejorar la presencia *online* de la entidad, no sólo como un sitio web, sino

también como participante activo en la Web Social, implementando varias estrategias 2.0 para capturar clientes *online* y colaborar con ellos en el proceso de comercialización (Constantinides *et al.*, 2008). Esta dinámica podría añadir gran valor al programa de marketing del minorista y generar una comunicación bidireccional típica de la Web Social (empresa-consumidor, consumidor-empresa).

Este enfoque de presencia en las RSV no significa que los comerciantes hayan de descuidar su tradicional presencia *online*, su sitio web. El sitio web sigue siendo la principal fuente de información para la gran mayoría de los consumidores. En este sentido, también es necesario que el *Community Manager* ponga atención en el SEO (*Search Engine Optimization*) y el SEM (*Search Engine Marketing*), como formas necesarias y efectivas para llegar a los consumidores *online* y participar con ellos.

En definitiva, los minoristas deben poner atención a este aspecto mediante la ampliación de la información y la comunicación personal de tecnologías y el fomento de su personal a aprender el uso de los medios sociales como un primer paso en la comprensión de sus usos y ventajas y así animarles a pensar acerca de los posibles beneficios para sus clientes de medios de comunicación social interacción. Esto es particularmente importante, ya que la barrera más grande en la adopción de estrategias de medios sociales parece ser la ignorancia y la falta de comprensión de la necesidad y los beneficios para la organización. Esta actitud es errónea y potencialmente perjudicial para los minoristas: sus competidores que ya han adoptado este tipo de tecnologías están obteniendo una cantidad ingente de beneficios, como por ejemplo, mejor relación con los clientes y una comunicación directa e interactiva.

7. CONCLUSIONES

La Web Social ha contribuido a una transformación radical de la práctica de marketing, del comportamiento de los consumidores y del negocio electrónico. Deighton y Konrfield (2009) sostienen que, considerando el hecho de que la Web Social ha permitido el aumento sustancial del poder de los clientes, su uso como herramienta de marketing es una lógica elección de modelo de negocio. Hay indicios de que el impacto de la Web Social, y en concreto las RSV, es muy significativo el ámbito de la comunicación en marketing y en la innovación en productos y servicios (Piller y Walcher, 2006; Kim y Bae, 2008). Para los minoristas, el desarrollo de la Web Social y la participación en las RSV puede tener un impacto sustancial sobre sus estrategias y mercados.

En España, los minoristas que participan en la Web Social constituyen hoy en día una minoría. No debe escapar a nuestra atención que las RSV han ganado mi-

llones de seguidores en un periodo muy corto de tiempo. Esta información puede considerarse como una advertencia, aunque parece que esta idea no siempre se percibe así por parte de los comerciantes. Muchos de los comerciantes que se han lanzado a participar en las RSV, lo han hecho sin una estrategia clara, por lo que su actuación es mucho casos no es la más adecuada.

Los comerciantes que participan en las RSV pueden hacerlo de dos formas: actuar de forma pasiva viendo cómo sus clientes se vuelven inmunes e insensibles a la información que proporciona la empresa en las RSV, o actuar de forma activa tratando de involucrar a su público objetivo como parte de su estrategia de marketing. Este trabajo sostiene que las RSV ofrecen muchas oportunidades a las pequeñas y medianas empresas, atrayendo e incluso incrementando el número de clientes; pero entender y comprender a los consumidores es la base para el desarrollo de programas de marketing eficaces. La segmentación de este mercado es un primer paso hacia una mejor comprensión de este público.

Los comerciantes deben ser proactivos en las RSV, apoyar al consumidor, ayudarlos a resolver los problemas, buscar información o, simplemente, hacerlos participar en el diálogo valioso. Las empresas deben provocar ese diálogo y hacer sentir a los consumidores que están siendo escuchados, participando como una persona, no como un comerciante o vendedor, y conseguir una interacción más honesta, significativa e informativa a fin de crear lealtad, ganar clientes y respeto de los consumidores. Es decir, crear contenido que provoque una respuesta del consumidor, de manera que se sientan más involucrados con la empresa.

Por tanto, la definición de unos objetivos claros, la identificación y el conocimiento del público objetivo, así como el planteamiento de una estrategia bien definida acorde con la estrategia *offline* y *online* de la empresa, son los principales pilares del éxito en las RSV. Antes de participar en estos medios hay que saber cómo y para qué.

En definitiva, el punto diferencial del *social commerce* radica en la forma de gestionar las relaciones con los clientes actuales y potenciales por parte de los comerciantes ya que, como se ha señalado, las nuevas tecnologías hacen del consumidor el auténtico protagonista en el proceso de compra, si cabe con mayor intensidad que en épocas pasadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN-DEL-AMO, M. C.; LORENZO-ROMERO, C., y CONSTANTINIDES, E. (2013): «Application of social media tools by retailers». En Li, E., Lo, S., Evans, C., y Lorenzi, F. (Eds.), *Organizations and Social Networking*:

- Utilizing Social Media to Engage Consumers*, IGI Global, USA, pp. 214-236.
- Aldeonline.com (2012): «20 Consejos para hacer crecer tu marca o empresa con Pinterest». *Aldeonline.com*, 28 febrero 2012. Disponible en <http://www.aldeonline.com/blog/20-consejos-para-hacer-crecer-tu-marca-o-empresa-con-pinterest/>
- ALEXA (2013): «The top 500 sites on the web». en <http://www.alexa.com/topsites/global;1>
- BOYD, D. M., y ELLISON, N. B. (2008): «Social network sites: Definition, history, and scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n.º 1, 210-230.
- CASALÓ, L., FLAVIÁN, C., y GUINALÍU, M. (2013): «Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 22, n.º 1, 53-60
- CELAYA, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- CHATTERJEE, P. (2010): «Multiple-channel and cross-channel shopping behavior», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, n.º 1, 9-24.
- CHU, S. C., y KIM, Y. (2011): «Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites», *International Journal of Advertising*, vol. 30, n.º 1, 47-75.
- CHUA, A. Y. K., y BANERJEE, S. (2013): «Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, n.º 2, 237-239.
- ComsCore (2012): «Pinterest hits 10 million US monthly unique faster than any standalone site ever». *ComsCore Media Metrix*. En <http://techcrunch.com/2012/02/07/pinterest-monthly-uniques/>
- CONSTANTINIDES, E., y FOUNTAIN S. (2008): «Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues», *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 9, n.º 3, 231-244.
- CONSTANTINIDES, E.; LORENZO, C., y GÓMEZ, M. A. (2008): «Social Media: a new frontier for retailers?». *European Retail Research*, vol. 22, n.º 1, 1-28.
- Cymfony (2006): «Making the case for a social Media Strategy». Disponible en <http://www.nedma.com/pdfs/making%20the%20case%20for%20social%20media%202007.pdf>
- DEIGHTON, J., y KORNFELD, L. (2009): «Interactivity's unanticipated consequences for marketers and Marketing», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, 4-10
- DHOLAKIA, U. M.; KAHN, B.; REEVES, R.; RINDFLEISCH, A.; STEWART, D., y TAYLOR, E. (2010): «Consumer

- behavior in a multichannel, multimedia, retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, 86-95.
- GARRIGÓS-SIMÓN, F.J.; GIL, I., y NARANGAJAVANA, Y. (2011): «The impact of social networks in the competitiveness of the firms». En Beckford, A. M., y Larsen, J. P. (Eds), *Competitiveness: Psychology, Production, Impact and Global Trends*, Nova Science Publishers, Hauppauge, NY.
- GARRIGÓS-SIMÓN, F.J.; LAPIEDRA, R., y BARBERÁ, T. (2012): «Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations», *Management Decision*, vol. 50, n.º 10, 1180-1189.
- GILLIN, P. (2009): *Secrets of the Social Media Marketing*. Quill Driver Books, Fresno CA, USA.
- JUSSILA, J.J.; KÄRKKÄINEN, H., y LEINO, M. (2013): «Innovation-related benefits of social media in business to business customer relationships», *International Journal of Advanced Media and Communication*, Vol. 5, n.º 1, 4-18.
- KIM, J., y BAE, Z. (2008): «The role of online brand community in new product development». *International Journal of Innovation Management*, vol. 12, n.º 3, 357-376.
- KUMAR, V. (2010): «A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, 71-85.
- LI, C., y BERNOFF, J. (2009): *Marketing in the Groundswell*. Harvard Business Press, Boston.
- LORENZO-ROMERO, C.; CONSTANTINIDES, E., y ALARCÓN-DEL-AMO, M. C. (2013): «Social media as marketing strategy: an explorative study on adoption and use by retailers», En Bondarouk, T., y Olivás, M. (Eds), *Advances Series in Marketing, Emerald* (en prensa).
- Marketing Directo (2012). «¿Por qué las marcas están cerrando sus tiendas en Facebook?». *Marketingdirecto.com*, 24 febrero. En <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/%C2%BFpor-que-las-marcas-estan-cerrando-sus-tiendas-en-facebook/>
- MCKINSEY (2007): «How companies are marketing online», *The McKinsey Quarterly*, Septiembre. Disponible en <http://sachinuppall.files.wordpress.com/2008/03/mckinsey-how-companies-are-using-online-marketing.pdf>
- O'REILLY, T. (2005): «What is Web 2.0 design patterns and business models for the next generation of software». Este artículo está disponible en la siguiente dirección: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-2.0.html>.
- Oracle (2012): «Consumer views of live help online 2012: a global perspective». Disponible en <http://www.ora->

- cle.com/us/products/applications/commerce/live-help-on-demand/oracle-live-help-wp-aamf-1624138.pdf
- PARISE, S., y GUINAN, P.J. (2008). «Marketing using Web 2.0», *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 281.
- PÉREZ, R. (2013): *Manual estratégico de redes sociales para pequeños establecimientos*. Creative Commons.
- PILLER F., y WALCHER D. (2006): «Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development». *R&D Management*, vol. 36, n.º 3, 307-318.
- PITTA, D.A., y FOWLER, D. (2005): «Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, n.º 5, 265-274.
- RAPP, A.; SKINNER, L.; GREWAL, D., y HUGHES, D.E. (2013): «Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Publicado online. 27 enero 2013.
- RIDINGS, C.M.; GEFEN D., y ARINZE, B (2002): «Some antecedents and effects of trust in virtual communities», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, n.º 3, 271-295.
- SHANKAR, V., y YADAV, M.S. (2010): «Emerging perspectives on marketing in a multichannel and multimedia retailing environment», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, n.º 2, 55-57.
- SHIFFMAN, D. (2008): *The age of engage: reinventing marketing for today's connected, collaborative, and hyperinteractive culture*. Hunt Street Press, Ladera, CA.
- TOLEDO, A. (2012). «Social media y comercio electrónico, la importancia de los primeros pasos». *Puro-Marketing*, 21 febrero. Este artículo está disponible en la siguiente dirección: <http://www.puromarketing.com/13/12242/media-comercio-electronico-importancia-primeros-pasos.html>.
- VARADARAJAN, R., y YADAV, M. (2002): «Marketing strategy and the Internet: an organizing framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n.º 4, 296-312.
- VARADARAJAN, R.; SRINIVASAN, R.; VADAKKEPATT, G.G.; YADAV, M.S.; PAVLOU, P.A.; KRISHNAMURTHY, S., y KRAUSE, T. (2010): «Interactive technologies and retailing strategy: a review, conceptual framework and future research directions», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, 96-110.
- WIND, J., y MAHAJAN, V. (2001): «The challenge of digital marketing», En Wind, J., y Mahajan, V. (Ed.), *Digital Marketing: global strategies from the world's leading experts*. Ed. John Wiley & Sons, New York.

El papel de los infomediarios en la calidad de la web y la atracción de clientes al establecimiento comercial¹

EVA LAHUERTA OTERO
PABLO MUÑOZ GALLEGO
Universidad de Salamanca

Resumen: Muchas empresas comerciales han incorporado a sus estrategias el canal electrónico. Las PYMES han invertido para promover su presencia en canal electrónico pero no hay una relación clara entre estos esfuerzos y el rendimiento obtenido. Utilizando una muestra de concesionarios de vehículos de ocasión en España, este estudio muestra que hay una estrecha relación entre las inversiones en infomediarios y «backlinks» y la calidad del sitio Web de la empresa y que la calidad de la web ejerce un efecto mediador puro entre estas inversiones y la atracción de clientes al establecimiento.

Palabras Clave: atracción del cliente, calidad del sitio web, infomediarios, backlinks, e-commerce, vehículos de ocasión.

Abstract: Many commercial firms operating only with a traditional store have incorporated to their strategies the electronic channel. SMEs have invested and have incurred into elevated expenses to promote their online presence. General opinion on this subjects points out that there is no clear relationship between these efforts and the business performance. Using a sample of Spanish used-vehicle dealers, this study demonstrates the narrow relationship between the investments on infomediaries and backlinks and the quality of the business' Web site. The full mediation effect on the relationship between a limited presence of the specialized in-

¹ Esta investigación no habría sido posible sin el acuerdo de colaboración de la empresa GANVAM y la Cátedra Banca de Jóvenes Emprendedores. También queremos agradecer la colaboración del portal del vehículo de ocasión www.automobile247.es y a Verónica Méndez-Martín por su apoyo técnico en la construcción de los indicadores de las variables.

fomediaries on the sector and the firm's visibility and customer attraction is also empirically proved.

Keywords: customer attraction, web site quality, infomediaries, backlinks, e-commerce, used vehicles.

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías de información están en constante evolución. Los consumidores son ahora más conscientes de los beneficios de usar estos avances en su proceso de compra y combinan diferentes fuentes de información antes de tomar una decisión. La cantidad de información que un consumidor requiere para tomarla depende de las características de los bienes y servicios que se plantean adquirir, y esta búsqueda es especialmente intensa si existen asimetrías de información en el mercado o los productos son completos. Existe literatura extensa que analiza las características que debe tener un sitio web y qué tipo de información debe suministrar para que sea exitoso. (e.g., Tarafdary Zhang 2005, Openheimy Ward 2006, DholakiayZhao 2009, NathanyYeow 2010). Sin embargo, cada empresa es única y tiene sus propios mecanismos para diferenciarse online. En el caso de los productos de alto precio y de alta implicación de compra, es especialmente importante que los consumidores reúnan la cantidad de información suficiente antes de realizar la compra final. Como respuesta a esta demanda de información extensa, un nuevo tipo de intermediarios ha aparecido en los mercados para unir los requerimientos de los clientes con la información que suministran las compañías, ayudando a crear confianza en los mercados. Además, los conocidos como backlinks, enlaces externos que apuntan hacia una web determinada, tienen un importante papel en la estrategia de marketing online, incrementando notablemente la visibilidad del sitio web de una empresa (Thelwall 2001).

A pesar de la literatura incipiente que se interesa por el tema, son escasas las investigaciones empíricas que estudian los efectos de las inversiones en intermediarios de información (infomediarios), los backlinks y los resultados en el desempeño del sitio web de una compañía a la hora de aumentar la atracción de clientes. Por ello, pretendemos conocer si una estrategia de inversión intensiva en intermediarios y en la construcción de enlaces está justificada por una mayor atracción de clientes. También pretendemos analizar si estas acciones de inversión son capaces de reforzar, o al contrario, disminuir, el papel del sitio web de la compañía a la hora de atraer nuevos clientes potenciales.

Por ello, utilizando una combinación única de datos de tres fuentes distintas, pretendemos contribuir a mitigar el hueco existente en la literatura en relación a

los instrumentos online que utilizan las empresas en su estrategia de marketing para incrementar la atracción online. A través de un estudio empírico, intentamos conocer mejor el uso de las estrategias multicanal adoptadas por las empresas que compiten en ambos mercados, para evaluar sus fortalezas y debilidades e intentar extraer fuentes de ventaja competitiva que supongan crecimiento. Además, la evaluación de los sitios web de las empresas analizadas nos ayudará a un mejor entendimiento de sus acciones de visibilidad online y de cómo atraer clientes al establecimiento físico. Esto permite que compradores potenciales de productos de alta implicación de compra, como los vehículos de ocasión, puedan finalizar su compra en un establecimiento tradicional (Brick-and-Mortar).

Nuestros resultados muestran que la calidad del sitio web de la empresa ejerce un efecto mediador completo en la relación entre la presencia limitada en alguno de los infomediarios más importantes del sector y la capacidad de la empresa de atraer clientes. Esta variable nos ayuda a entender las nuevas reglas competitivas de los sitios web que proveen información. Esta relación no ha sido mencionada en la literatura con anterioridad, por lo que esta investigación contribuye a la incipiente pero aún limitada literatura del uso de infomediarios y su impacto en la atracción offline y en la efectividad de un sitio web. Para presentar estos resultados, primero se realizará una revisión de la literatura y el desarrollo de las hipótesis. Posteriormente, se presentará el modelo, la metodología empleada en el estudio y los resultados alcanzados con la investigación. Finalmente, se detallarán las conclusiones, junto con las implicaciones y las limitaciones de la investigación.

2. COMPETENCIA EN ENTORNOS MULTICANAL

La gestión de un cliente multicanal implica un programa de marketing adaptado al cliente, en contraposición a la gestión tradicional de un establecimiento, que se centra en la empresa y en sus distribuidores (Rangaswamy y Bruggen 2005). Los clientes multicanal pueden usar diversos canales a lo largo de las distintas fases del proceso de compra. Sus percepciones, experiencia previa y preferencias determinarán su canal preferido y la compañía con la que desean realizar la transacción, con lo que el proceso de compra pasa a ser bidimensional (Neslin *et al.* 2006).

Diversos autores han analizado la importancia del sitio web online en los beneficios offline de una compañía (Pauwels *et al.* 2011). Badot *et al.* (2004) subrayan la importancia de Internet para reducir los costes de transacción asociados al proceso de compra, ya que los clientes podrían seguir un proceso de coste-beneficio, en el que continúan buscando información hasta que, o bien los costes de búsqueda son bajos o los beneficios de la misma son altos (Pauwels *et al.* 2011). Los

estudios reflejan que los clientes multicanal compran más, e incluso compran más a menudo, mayor cantidad, y pasan más tiempo en la tienda física que los clientes que utilizan un canal único (KuswahayShankar 2005 cited by Neslin *et al.* 2006).

Cuando los clientes buscan productos sensoriales (aquellos en los que se usan todos los sentidos para evaluar el producto antes de la compra (Pauwels *et al.* 2011, p.4), encuentran los sitios web informativos muy útiles puesto que pueden realizar búsquedas online, entretenerse y visualizar el producto. Sin embargo, si desean proseguir con la experiencia de compra, como ésta no está disponible online, estarán obligados a acudir al establecimiento tradicional.

Müller-Lankenau *et al.* (2006) propone un modelo de ajuste estratégico de canales que incluye de manera integrada las estrategias on y off de una compañía. Cuando el canal online es el conductor del modelo de negocio global, Internet se usa como un canal de promoción, pero no es posible realizar órdenes de pedido online.

En una situación ideal, el sitio web de un minorista incrementaría las ventas de los clientes online, pero también aumentaría las ventas de los clientes tradicionales puesto que los clientes se transforman en clientes multicanal (Schoenbachlery Gordon, 2002). Además, esta estrategia de potenciar un sitio web de información integrado con la estrategia de una tienda física incrementa el número de visitas a la misma (Bendoly *et al.* 2005) y la lealtad (TeerlingyHuizingh 2005). Existe el riesgo de que los clientes no confíe en una estrategia de precios multicanal, puesto que puede ser percibida como inconsistente e injusta (Neslin *et al.* 2006). Por ello, es necesario una imagen coherente de precios, puesto que una integración completa entre canales será más beneficiosa para la empresa (Berger, Lee y Weinberg 2006).

Internet está cambiando la teoría clásica de los modelos de información, según la cual los consumidores continuarán buscando hasta que el coste marginal se iguale al beneficio. Esta tecnología online disminuye los costes de búsqueda y recolección de información y, además, los clientes aprenden de sus experiencias pasadas y de otros consumidores, reduciendo el riesgo asociado a la compra, especialmente en los bienes de experiencia. Los clientes comprarán en el establecimiento que les de mayor confianza, que en muchos casos coincidirá con aquel que proporcione la información más exhaustiva (Huang, Luriey Mitra 2009).

En estos contextos multicanal, la búsqueda de información por Internet está reemplazando a la búsqueda tradicional, y la mayoría de los clientes usan la web como primera fuente de información ONTSI (2010). Los clientes que buscan bienes de experiencia normalmente pasan más tiempo en cada página web y visitan un mayor número de éstas antes de tomar una decisión (Huang, Luriey Mitra 2009).

Esto quiere decir que la web es un poderoso instrumento de atracción de consumidores y crea la posibilidad de una compra futura. La mayor disponibilidad de información y la posibilidad de comprar precios también da a los clientes acceso a un mayor rango de productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades, incluso si deben desplazarse una distancia significativa para adquirirlos finalmente. Cuanto mayor sea la efectividad de un sitio web a la hora de atraer clientes, mayores serán las posibilidades de ingresos para la tienda offline. Este efecto se describe como efectividad percibida del sitio web en nuestro modelo.

3. BACKLINKS

La preocupación de toda empresa que gestiona un sitio web es saber cómo van a encontrar su página los clientes potenciales. La efectividad de la búsqueda está altamente condicionada por la posición de la página en los motores de búsqueda, tales como Google. Esta compañía concentra el 90.65 % de las búsquedas mundiales (StatCounter, 2011) y ostenta el primer puesto del ranking de sitios web más visitados en el mundo (Alexa 2011). En España, su versión local es el sitio web más visitado (www.google.es), y cuenta con 4,341,249 links en Alexa, lo que da cuenta de su enorme tráfico y reputación. Google también ostenta el primer puesto en términos de volumen de búsquedas y visitas semanales en el sector de la automoción (Hitwise 2011).

Por ello, visto que el poder de la red es cada día mayor, un simple sitio web no es suficiente puesto que las técnicas de marketing online y de posicionamiento en buscadores (SEO y SEM) crecen a gran velocidad. Este reto de no volverse invisible es especialmente complicado para las pequeñas y medianas empresas, que normalmente carecen de presupuesto suficiente para acometer acciones de marketing online (QuintonyKhan 2009).

Kopytoff (2006) confirma que incluso cuando los clientes saben de memoria la dirección web de una empresa, prefieren buscarla en lugar de escribirla en la barra de direcciones de un navegador web. Además, el 70 % de los usuarios nunca mira más allá de la primera página de los resultados que devuelve un buscador (JansenySpink 2006). Por ello, es fundamental que los sitios web de los negocios se sitúen en las primeras páginas de búsqueda. Cuantos más links apunten hacia su web, mejor será su visibilidad en los motores de búsqueda (Thelwall 2001; Di Pierri, 2009).

Siguiendo esta línea, consideramos que el número de *backlinks* puede afectar al atractivo del sitio web, aumentando la visibilidad y las posibilidades de atraer nuevos clientes al establecimiento físico. por ello proponemos la siguiente hipótesis:

- *H₁: Cuantos más backlinks apunten hacia un sitio web, mayor será la efectividad percibida del mismo.*

4. INFOMEDIARIOS

Los mercados electrónicos pueden facilitar la creación de estructuras de intermediación (Rossignoli 2007), y los intermediarios que proporcionan información son una parte muy importante del proceso de compra, especialmente las primeras fases del proceso (GroveryTeng 2001). En este sentido, existe un número creciente de infomediarios en el mercado. Son empresas que usan el potencial de Internet para reunir a compradores y vendedores en un único y eficiente espacio virtual que facilite las transacciones (GroveryTeng, 2001, p.79). Estos intermediarios ayudan a crear sinergias entre las partes online y offline de un negocio, lo que es especialmente importante en productos que requieren búsqueda exhaustiva (como el caso de los vehículos de ocasión). Una función primordial de los infomediarios es ayudar a establecer nuevos negocios mejorando los lazos comerciales entre los agentes y ayudando a reducir las asimetrías de información (Johnson y Brennan 2007, Gorman, Salisbury y Brannon 2009). Cuando existe una falta de estructura para la entrega física de los bienes, estos agentes se centran en los servicios de información que son difíciles de reproducir en la tienda física (GroveryTeng 2001). Esta situación abre las posibilidades de segmentación, porque los infomediarios se pueden posicionar como agentes de referencia especializados que satisfacen necesidades físicas de información (Viswanathan *et al.* 2007), de las cuales los usuarios podrán beneficiarse o no dependiendo de su experiencia con el medio online (Commission of the European Communities 2009).

Esta nueva tendencia implica por lo tanto una nueva situación de mercado, en la que los infomediarios han alcanzado una posición dominante. Desde la misma, están forzando tanto a compañías como a consumidores a usar sus servicios a la hora de recolectar información. Las compañías tienden a alinear los contenidos sus sitios web informativos para cumplir los criterios de los infomediarios, sabiendo que si no están presentes en ellos su visibilidad será muy limitada. Al mismo tiempo, los clientes son conscientes del poder de los infomediarios (tómese Booking, Amazon o Tripadvisor como ejemplos) y se dirigen a ellos en vez de a los sitios web de las compañías, puesto que son vistos por los consumidores como una fuente de información neutral y de confianza, al no percibir incentivo económico en la información que proporcionan de manera gratuita.

Otro elemento importante que proporcionan los intermediarios es la redistribución de clientes y empresas en el mercado geográfico. Este aspecto tiene impli-

caciones importantes para las empresas *click-y-mortar*. Los minoristas se deberían beneficiar de la visibilidad que les proporciona que su oferta comercial sea vista en el intermediario de información. Por ello, cuando una empresa tenga una presencia extensiva en los portales líderes de suministro de información (aquellos que tengan mayor número de visitas, mayor número de *backlinks*, y mejores posiciones en los rankings) mayor serán su visibilidad y sus probabilidades de atraer clientes al establecimiento físico, con lo que planteamos la siguiente hipótesis:

- H_2 : *Cuanto mayor sea el número de infomediarios utilizado por una empresa, mayor será la efectividad percibida de su sitio web.*

5. CALIDAD DEL SITIO WEB

Oppenheimy Ward (2006) consideran un conjunto de variables que definen las características que debe poseer un sitio web y las agrupan en 7 categorías. En esta investigación se ha simplificado la clasificación para incluir dos categorías (contenido y navegación) y se ha definido el concepto como calidad del sitio web.

Contenido

Según un estudio de TNS (2010), el 66 % de los clientes acude a Internet para poder realizar una compra económica y beneficiosa; el 60 % también espera obtener información detallada sobre los productos y servicios a adquirir y el 55 % de los encuestados afirmó que usaba la red para preparar la compra offline. Por lo tanto, es muy importante que el sitio web de una empresa incluya información técnica detallada (Cristobal *et al.* 2007) así como el precio final e imágenes o vídeos del producto.

Como plantean Oppenheimy Ward (2006), si un visitante no puede encontrar la información relevante que busca en un sitio web, la empresa perderá una venta potencial pues el cliente perderá interés en el contenido. Esta decisión es importante puesto que muchos compradores siguen utilizando Internet para la búsqueda de productos como hemos mencionado con anterioridad (McGoverny Norton 2002, Oppenheimy Ward 2006).

Los productos que requieren una búsqueda de información exhaustiva también necesitan que el sitio web contenga fórmulas que ofrezcan sistemas de retroalimentación tales como la posibilidad de realizar quejas o sugerencias (Udo y Marquis, 2001).

En particular, los mercados *click-y-mortar* dependen en gran medida del boca-oreja electrónico. Los sitios web especializados en proporcionar opiniones de consumidores facilitan que éstos obtengan información valiosa online (TNS 2010,

Badre 2002). Los clientes comparten sus experiencias de compra, discuten sobre la calidad de los productos y dan su opinión confiando en que esta tenga impacto en las acciones futuras de las empresas. (VaradarajanyYadav 2002). Como consecuencia, el boca-oreja electrónico es una fuente económica y efectiva de publicidad para las empresas que promueve la satisfacción entre los clientes actuales y atrae a nuevos potenciales.

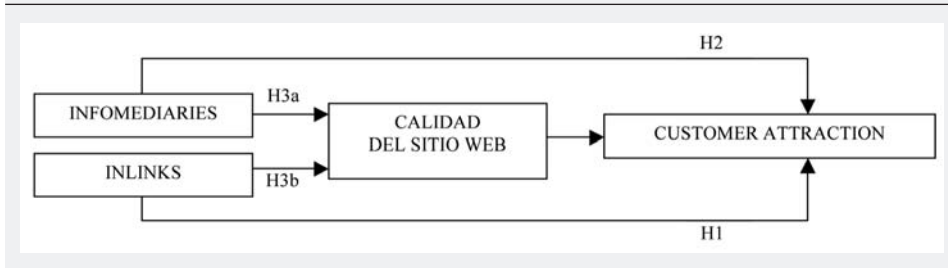
Navegación

Un aspecto importante al que la literatura ha prestado atención es la velocidad de carga de las páginas web. Liu *et al.* (2010) y Nielsen (2010) cifran en 10 segundos el tiempo crítico de carga antes de que un usuario abandone la página. Existen datos aun más ajustados. Un estudio de TheCabinetMaker (2010) muestra que el 40 % de los usuarios abandonaría un sitio web cuyas páginas tardasen más de 3 segundos en cargarse, y el 52 % de los encuestados afirmó que la velocidad de carga era un elemento importante en la lealtad al sitio web.

Además de la velocidad de carga, aspectos como la ausencia de errores en la página, de links que no funcionan y de errores de navegación son esenciales para el éxito de un sitio web, porque permiten una navegación fácil y sin interrupciones. Si la página muestral continuos errores, los usuarios son propensos a abandonarla, independientemente de su contenido. Aronson *et al.* (2001) afirman que las empresas necesitan un diseño efectivo de su página web para satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores, por lo que es importante mantener actualizadas las páginas, para que éstos tengan incentivos a regresar. Finalmente, también tenemos que considerar que el 79 % de los compradores online están menos dispuestos a comprar en un sitio web en el que hayan tenido problemas de navegación, y el 27 % se lo pensaría dos veces antes de comprar un producto en una tienda física si han tenido problemas en la web (TheCabinetMaker, 2010).

Visto que es necesario que las compañías mantengan la información sobre su oferta comercial actualizada y detallada, una manera de hacerlo es a través de los infomediarios. Estas páginas, permiten el intercambio de información actualizada entre compradores y vendedores. Puesto que las compañías deben pagar por insertar sus contenidos en estos portales, es lógico pensar que la información que les proporcionen será veraz, y actualizada. Además, las estrictas especificaciones técnicas que requieren estos intermediarios hacen que las empresas sean más conscientes del esfuerzo que deben realizar para amoldar los contenidos de sus propias webs, para ofrecer una imagen de coherencia.

FIGURA 1
Modelo propuesto



Los infomediarios reproducen el contenido disponible en las webs de los minoristas o redirigen a los usuarios hacia su web cuando un cliente está interesado en un producto en particular. El número de enlaces también está en relación con el contenido que una empresa necesita cargar en el portal del infomediario, por lo que estar presente en más de uno refleja de manera exponencial la oferta comercial de la empresa, que pretende maximizar su visibilidad y atraer a nuevos clientes al establecimiento físico. Con todo lo mencionado anteriormente, planteamos la siguiente hipótesis:

- H_{3a} : La calidad de un sitio web media la relación entre los infomediarios y la efectividad percibida del mismo.
- H_{3b} : La calidad del sitio web media la relación entre los backlinks y la efectividad percibida del mismo.

El modelo propuesto se muestra en la Figura 1.

6. METODOLOGÍA

6.1. Selección de la muestra

Para testar el modelo se ha empleado una muestra de concesionarios de vehículos de ocasión españoles por diversos motivos: (a) comprar un vehículo de ocasión representa una compra de un gasto significativo, de 10.700€ de media (Coches.net, 2012) y de alta implicación; (b) la mayoría de las ventas finales se producen en el concesionario. Aunque la búsqueda por Internet de información está reemplazando a la búsqueda tradicional, las visitas al concesionario son importantes, especialmente para compradores que buscan su primer vehículo (Klein y Ford, 2003); existen asimetrías de información con respecto a la calidad real de los vehículos, lo que implica la necesidad de generar confianza proporcionando información extensa y detallada online (Thompson y Pian, 2004). Esta información se suministra

a través de todos los canales disponibles ya sean infomediarios, a través de enlaces desde otras webs o de soporte de correo electrónico u otros medios de consulta; (d) el sector de los vehículos de ocasión es un mercado con una demanda creciente en comparación con el mercado tradicional, que además se acentúa debido a la actual crisis económica europea.

Para determinar las principales características que debían contener los sitios webs de los concesionarios de vehículos de ocasión se analizaron varias páginas utilizando la información proporcionada por la Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor, Reparaciones y Recambios (GANVAM), que representa al 80 % de la flota de vehículos nacional (ION Comunicación 2012). Se realizó un muestreo aleatorio estratificado de una lista de asociados por comunidad autónoma, para asegurarnos de que cada región estaba proporcionalmente representada.

Las páginas web que presentaban fallos, inconsistencias o que no podían accederse a través del dominio principal fueron eliminadas de la base de datos.

Se envió un cuestionario inicial por correo electrónico, dirigido al gerente o al responsable del sector de ocasión. De las 134 empresas contactadas entre octubre y diciembre de 2010, se obtuvieron 17 respuestas. En abril de 2011, se amplió la muestra y se realizó una nueva oleada de cuestionarios con apoyo de llamadas telefónicas. Se obtuvo una muestra final de 73 concesionarios, lo que supone una tasa de respuesta del 54,48 %.

Para medir el número de enlaces que apuntaban a las webs de los concesionarios (backlinks) se utilizó la aplicación Open Site Explorer de SEOmoz (escala adaptada de Thelwall, 2001 y Thompson y Pian, 2004) y para medir su grado de actualización mensual se empleó la aplicación Update Scanner de Mozilla Firefox.

6.2. Métrica de las variables

Para reducir la subjetividad en la evaluación de las páginas web se utilizó una escala binaria donde el 1 significaba que la característica medida estaba presente (incluida la actualización). Para realizar la comparación se seleccionaron los principales portales de vehículos de ocasión y se crearon cinco variables dicotómicas para reflejar el número mínimo de portales en los que el concesionario estaba presente (ver Apéndice, tabla 1). La efectividad percibida del sitio web se midió mediante el siguiente ítem: Gracias a mi página web, el número de clientes que visitaron mi concesionario se ha incrementado mucho, en una escala Likert de 7 puntos. La percepción del gerente sobre el incremento en el número de visitas es un indicador fiable que es difícil de recoger a través de un cuestionario. Por lo tanto, el responsable de la empresa es la el mejor informante posible, puesto que la mayoría

de las empresas son PYMES y es el propio gerente el que trata con los clientes en el concesionario. Por último, para medir la calidad del sitio web se usó un índice con la suma de 7 ítems (ver apéndice, Tabla 2), y el número de *backlinks* se dicotomizó por la mediana para evitar la excesiva variabilidad de los datos, y para salvar el hecho de que el número de enlaces varía casi a diario.

7. RESULTADOS

Para comprobar empíricamente la hipótesis de mediación se realizó un modelo de regresión en dos pasos. Primero, se introdujo las variables de *backlinks* y de infomediarios para testar su impacto individual en la calidad del sitio web. Primero, como muestran los resultados de la Tabla 1, pertenecer al menos a uno o al menos a cinco portales no tiene un impacto sobre la variable de calidad. Sin embargo, estar presente en al menos dos, tres o cuatro infomediarios ofrece una explicación relevante para el nivel de diseño web adoptado por los concesionarios, confirmando parcialmente la hipótesis H3a. Los concesionarios obtienen los mejores resultados cuando están presentes en al menos dos infomediarios. Segundo, se puede comprobar que en todos los casos, el impacto de los enlaces entrantes es positivo y significativo para la calidad del sitio web, lo que permite confirmar la hipótesis H3b.

La Tabla 2 muestra el efecto conjunto de las variables para testar el efecto mediador. Ni la variable de *backlinks* ni la variable *2infomed* son relevantes para explicar la variable dependiente en un efecto directo, por lo que no podemos confirmar las hipótesis 1 y 2. Sin embargo, la variable calidad del sitio web se mantiene como significativa y positiva en el modelo, lo que confirma un efecto mediador total de esta variable en la relación entre pertenecer al menos a dos infomediarios, el número de enlaces que apuntan a la web y su efectividad percibida, por lo que se confirman las hipótesis H3a y H3b en su totalidad.

8. CONCLUSIONES

Los infomediarios hacen más eficientes los mercados, reduciendo las asimetrías de información y ampliando la variedad de opciones disponibles en el mercado (Rossinoli, 2009). La presencia en infomediarios por parte de los concesionarios de vehículos de ocasión induce a las empresas a disponer de webs de mayor calidad por la necesidad de contar con una descripción técnica detallada y fotografías para cada producto, lo que finalmente también se traslada a las propias web de los concesionarios, replicando ese mismo contenido y ordenación de contenidos. La investigación muestra que es preciso disponer de una presencia mínima en los

TABLA I
Análisis de regresión para las hipótesis H3a y H3b

VARIABLES	CALIDAD DEL SITIO WEB					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Constante	4.375***	4.375***	4.078***	4.158***	4.292***	4.375***
Backlinks	0.746***	0.746***	0.577**	0.660**	0.603**	0.746***
1infomed	—	n.s	—	—	—	—
2infomed	—	—	0.699**	—	—	—
3infomed	—	—	—	0.667**	—	—
4infomed	—	—	—	—	0.829**	—
5infomed	—	—	—	—	—	n.s
R ²	0.094	0.094	0.172	0.165	0.159	0.094
R ² ajustado	0.081	0.081	0.149	0.141	0.135	0.081
F	7.378***	7.378***	7.285***	6.897***	6.632***	7.378***
N	73	73	73	73	73	73

portales de infomediarios especializados en el sector de vehículos de ocasión para alcanzar una calidad adecuada de la web. Considerando el conjunto de portales líderes, estar presente en dos de ellos —los que mejor se adapten a sus necesidades— es suficiente para lograr ese impacto. Superado cierto umbral de número de infomediarios en los que esté presente —cinco o más— el impacto en cuanto a la mejora de la web no es significativa.

La variable de backlinks es también significativa. Cuantos más enlaces se incluyan en otras páginas, mejor es su web. El número de backlinks depende del grado de involucración del concesionario para colocar enlaces en páginas de otras empresas y organizaciones, lo que revela un deseo de dar un peso significativo en su negocio a este canal electrónico.

El resultado más llamativo de la investigación es que la atracción de clientes al establecimiento se debe a la existencia de una web de calidad y no a la atracción ejercida directamente por los infomediarios o las webs que incluyan enlaces o «backlinks». La web del concesionario actúa como variable mediadora pura del efecto de infomediarios y enlaces a la hora de explicar la capacidad de atracción de clientes al concesionario que sigan una estrategia CAM. Este resultado va en la misma línea que el obtenido por Zhang (2004) y Aladwani (2006) en cuanto al efecto generado por el sitio Web cuando este incluye información completa, clara, actual, concisa y precisa lo que permite relacionarse de forma más efectiva con los clientes y fomentando en el consumidor actitudes positivas e intenciones hacia su ofer-

TABLA 2

Análisis de regresión para las hipótesis H1, H, y la hipótesis de mediación H3a and H3b

	EFECTIVIDAD PERCIBIDA			
	M1	M2	M3	M4
Constante	4.5000***	4.471***	2.898***	2.898***
Backlinks	n.s.	—	—	n.s.
2infomed	—	n.s.	—	n.s.
Calidad del sitio web	—	—	0.356**	0.356**
R ²	—	—	0.076	0.076
R ² ajustado	—	—	0.063	0.063
F	—	—	5.86**	5.86**
N	—	—	73	73

ta. Por tanto, confiar en backlinks e infomediarios como la inversión mayor para atraer clientes no es suficiente si las empresas no poseen un sitio Web de calidad.

Las empresas que operan bajo una estrategia CAM tienden a dedicar más esfuerzos a sus sitios Web si los Infomediarios exigen un formato más completo y más atractivo de información. La mayor dependencia de Infomediarios para atraer clientes, lejos de ser un problema, es un instrumento de modernización de la presencia de la oferta en el canal electrónico, al menos para este tipo de establecimientos.

Por tanto, la investigación refleja que la inversión en Infomediarios es positiva pero tiene que llevarse a cabo de forma inteligente. La presencia en los infomediarios no necesita que sea masiva; estar presente entre dos y cuatro infomediarios es suficiente para alcanzar una visibilidad adecuada. Las empresas presentes en sólo un intermediario no disponen de la masa crítica suficiente para tener una web de calidad que atraiga a potenciales clientes. Por otra parte, aumentar la inversión para estar en más de cuatro infomediarios tampoco tiene un impacto significativo en la calidad de la web. Por lo tanto, se recomienda estar presente en por lo menos dos infomediarios, como es el número que se proporciona con mayor impacto.

Los directivos de concesionarios que practiquen una estrategia CAM deberían centrarse en integrar su presencia online y offline para crear sinergias y maximizar la atracción de clientes potenciales. En una profunda crisis económica como la actual, es especialmente importante para los propietarios de los concesionarios explorar las posibilidades que ofrece el canal online. Hacerlo puede ayudarles a atraer clientes hacia el establecimiento.

8.1. *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Somos conscientes de que este estudio muestra diversas limitaciones. En primer lugar, el reducido tamaño muestral de 73 concesionarios españoles implica que los resultados no se puedan aplicar a una población más amplia. En segundo lugar, existen otros factores que podrían afectar tanto a las características técnicas de la web (presupuesto online, experiencia en el sector...) como al número de infomediarios en los que la empresa está presente lo que podría tener implicaciones para la atracción de clientes. Tercero, reconocemos la posibilidad de un sesgo de varianza común (Cote y Buckley 1987, Podsakoff *et al.* 2003) al recoger las variables de la misma fuente. Sin embargo, si hubiésemos recogido datos de fuentes alternativas, hubiésemos necesitado una variable de identificación de las empresas de la muestra, lo que habría comprometido nuestro acuerdo con la asociación GANVAM.

Por todo ello, las líneas de investigación futuras que se plantean podrían consistir en aumentar la muestra para asegurar las conclusiones. Además, se pretende replicar el estudio en otros países europeos para testar el modelo y comprobar su validez, teniendo en cuenta las distintas fases de desarrollo de este mercado. También se pretende replicar el estudio en otro tipo de bienes de alta implicación de compra donde los infomediarios tengan un papel principal a la hora de aumentar la visibilidad de las empresas y la atracción de los clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- ALADWANI, A. M. (2006): «An empirical test of the link between web site quality and forward enterprise integration with web consumers,» *Business Process Management Journal*, 12(2):178-190.
- Alexa ranking (2011): Available at: <http://www.alexa.com/siteinfo/google.com>.
- ARONSON, JAY E. and MCCARTY, RICHARD D. V. (2001): «Activating consumer response: a model for web site design strategy,» *Journal of Computer Information Systems*, Winter 2000/2001, 41(2).
- BADOT, O., DUPUIS, M. and NAVARRE, C. (2004): «L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile à l'égard d'Internet: les résultats contrastés d'une étude exploratoire sur quatre pays européens,» *Actes de la 3e Journée Nantaise de Recherche Sur Le e-marketing*, Nantes: Université de Nantes.
- BADRE, A. (2002): *Shaping Web Usability. Interaction Design in Context*, Addison-Wesley.
- BENDOLY, E., BLOCHER, J. D. BRETTHAUER, K. M, KRISHNAN, S. and VENKATARAMANAN, M. A. (2005): «Online/in-store integration and customer retention», *Journal of Service Research*, 7(4):313-327.

- BERGER, P. D., LEE, J and WEINBERG, B. D. (2006): «Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel», *Journal of the Operational Research Society*, 57:920-927.
- Cabinet Maker, the* (2010): «The price of web site problems,» Manning Publishing Ltd, available at: www.cabinet-maker.co.uk, 22 January 2010.
- Coches.net* (2012): «El precio medio de ocasión se sitúa en 10.700 euros». Available at http://www.coches.net/noticias/precio_medio_ocasion_mayo_2012/.
- Commission of the European Communities* (2009): «Report on cross-border e-commerce in the EU». In: http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com_staff_wp2009_en.pdf.
- COTE, J. A. and BUCKLEY, M. R. (1987): «Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies», *Journal of Marketing Research*, XXIV, August: 315-318.
- CRISTOBAL, E., FLAVIÁN, C. And GUNALÍU, M. (2007): «Perceived e-service quality: measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty,» *Managing Service Quality*, 17(2):317-340.
- DHOLAKIA, R.J. and ZHAO, M. (2009): «Retail web site interactivity: how does it influence customer satisfaction and behavioural intentions?», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(10):821-838.
- DI PIERRI, C. (2009). «Influencia de las señales de calidad y de la calidad del sitio web sobre el número de páginas visitadas en el dominio web de las principales marcas hoteleras europeas», *I&M Review*, December, (105):22-30.
- GORMAN, M. F., SALISBURY, W. D., and BRANNON, J. I. (2009): «Who wins when price information is more ubiquitous? An experiment to assess how infomediaries influence price», *Electronic Markets*, 19(2):151-162.
- GROVER, V. and TENG, J. T. C. (2001): «E-commerce and the information market», *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 44(4):79-86.
- HENDERSON, J. C. and VENKATRAMAN, N. (1993): «Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations», *IBM Systems Journal*, Vol. 32, n.º . 1:472-484.
- HITWISE (2011): «Search engine analysis». Este trabajo está disponible en la siguiente dirección: <http://www.hitwise.com/us/datacenter/main/dashboard-23984.html>.
- HUANG, P., LURIE, N. H. and MITRA, S. (2009): «Searching for experience on the web: an empirical examination of consumer behavior for search and experience goods», *Journal of Marketing*, 73(March):55-69.

- ION Comunicación (2012), «GANVAM Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos», available at: <http://www.ioncomunicacion.es/cliente.php?id=1024>.
- JANSEN, B.J. and SPINK, A. (2006): «How are we searching the world wide web? A comparison of nine search engine transaction logs», *Information Processing and Management*, (42):248-63.
- JOHNSON, V.E and BRENNAN, L.E (2007): «Using infomediaries to build effective networks between business and society», *Corporate Governance*, 7(2):301-311.
- KLEIN, L. and FORD, G. (2003): «Consumer search for automobiles in the digital age: An empirical study of prepurchase search for automobiles», *Journal of Interactive Marketing*, 17(3):29-49.
- KOPYTOFF, V. (2006): *Year's top search terms*, San Francisco: Chronicle. Available at: <http://sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2006/12/25/BUGOBN387R1.DTL>.
- LIU, C., WHITE, R.W. and DUMAIS, S. (2010): «Understanding web browsing behaviors through Weibull analysis of dwell time», *Proceedings of the 33rd International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, July 19-23, Geneva, Switzerland.
- MCGOVERN, G. and NORTON, R. (2002): *Content Critical: Gaining Competitive Advantage Through High-Quality Web Content*, Glasgow: Financial Times Prentice Hall.
- MÜLLER-LANKENAU, C., WEHMEYER, K., & KLEIN, S. (2006): «Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels», *Information Systems and eBusiness Management*, Vol. 4, n.º. 2:187-216.
- NATHAN, R. and YEOW, P. (2010): «Crucial web usability factors of 36 industries for studies: a large-scale empirical study», *Electronic Commerce Research*, 11:151-180.
- NESLIN, S.A., GREWALD, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M.L., THOMAS, J.S. and VERHOEF, P.C. (2006): «Challenges and opportunities in multichannel customer management», *Journal of Service Research*, 9(2):95-112.
- NIELSEN, J. (2010). «Web site response times», Jakob Nielsen's Alertbox for June 2010, Available at: <http://www.useit.com/alertbox/response-times.html>.
- ONTSI (2010): «Perfil sociodemográfico de los internautas», Trabajo disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/perfil_sociodemografico_de_los_internautas_analisis_de_datos_ine_2011.pdf. Accessed 27/06/2011.
- OPPENHEIM, C. and WARD, L. (2006): «Evaluation of web sites for B2C e-commerce», *Aslib Proceedings: New Information*, 58(3):237-260.

- PAUWELS, K., LEEFLANG, P. S. H., TEERLING, M. L. and EELKOHUIZINGH, K. R. (2011): «Does online information drive offline revenue? Only for specific products and consumer segments!», *Journal of Retailing*, 87(1):1-17.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J-Y and PODSAKOFF, N. P. (2003): «Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies», *Journal of Applied Psychology*, 88(5):879-903.
- QUINTON S. and KHAN, M. A. (2009): «Generating website traffic: a new model for SMEs», *Direct Marketing: An International Journal*, 3(2):109-123.
- RARNGASWAMY, A. and VAN BRUGGEN, G. (2005): «Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue», *Journal of Interactive Marketing*, 19(2):5-11.
- ROSSIGNOLI, C. (2009): «The contribution of transaction cost theory and other network-oriented techniques to digital markets», *Information Systems and e-Business Management*, January 2009, 7(1):57-79.
- SCHOENBACHLER, D. D and GORDON G. L., (2002): «Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, Iss: 1:42-53.
- Statcounter global stats (2011): «Top 5 search engines, November», available at: http://gs.statcounter.com/#search_engine-ww-monthly-201011-201111-bar.
- TARAFDAR, M. and ZHANG, J. (2005): «Analysis of critical web site characteristics: a cross-category study of successful websites», *The Journal of Computer Information Systems*, Winter 2005/2006, 46(2):14-24.
- TEERLING, M. L and HUIZING E. K. R. E. (2005): «The complementarity between online and offline consumer attitudes and behavior», *Working paper, University of Groningen, The Netherlands*.
- THEWALD, M. (2001): «Commercial web site links», *Internet Research*, 11(2):114-124.
- THOMPSON, S. H. T AND PIAN, Y. (2004): «A model for web site adoption», *Information & Management*, 41:457-468.
- TNS (2010): «La influencia de Internet en las decisiones de compra», available at: <http://www.tns-global.es/actualidad/estudios-publicos/la-influencia-de-internet-en-las-decisiones-de-compra/>.
- UDO, G. J. AND MARQUIS, G. P. (2001-2002): «Factors affecting e-commerce web site effectiveness», *Journal of Computer Information Systems*, 4(2):10-16 (Winter).
- VARADARAJAN, P. AND YADAV, M. (2002): «Marketing strategy and the Internet: an organization framework», *Academy of Marketing Science Journal*, 30:286-312.

- VISWANATHAN, S., KURUZOVICH, J., GOSAIN, S. and AGARWAL, R. (2007): «Online infomediaries and price discrimination: evidence from the automotive retailing sector», *Journal of Marketing*, 71(3):89-107.
- ZHANG Z. (2004). «Organizing customers: Japanese travel agencies marketing on the Internet», *European Journal of Marketing*, 38(9/10):1294-1303.

ANEXO

TABLA 1

Indicadores de Internet para los cinco principales infomediarios del sector en España (enero 2012)

	N.º PÁGS. INDEXADAS (GOOGLE)	BACKINKS (GOOGLE)	BACKLINKS (SEOMAZ)	N.º LINKS TOTAL (SEOMAZ)	N.º DE VEHÍCULOS DE OCCASION OFERTADOS	RANKING ALEXA
Coches.net	7,050,000	0	1,596,470	470	121,598	5,528
Autocasion.com	1,490,000	442	1,477,057	244	64,994	29,447
Motor.es	382,000	46	27,529	150	21,695	99,004
Autoscout24.es	317,000	10	205,432	349	1,892,463	12,456
Automobile247.es	141,000	2	30	135	500	224,073

TABLA 2

Ítems del índice de calidad del sitio web

CI1	El sitio web se ha actualizado en el último mes (Oppenheim and Ward, 2006, Aronson et al., 2001)
CI2	Se muestra información en una ficha técnica (Oppenheim and Ward, 2006, Cristobal et al., 2007)
CI4	El sitio web muestra fotografías de los vehículos ofertados (Oppenheim and Ward, 2006, Huang, Lurie and Mitra, 2009)
FU1	El tiempo de carga de la página principal es menor de 5 segundos (Liu et al., 2010; Nielsen 1997, Nielsen, 2010; TheCabinetMaker, 2010)
FU3	En el sitio web no se han encontrado errores, fallos de navegación o enlaces que no funcionan (Oppenheim and Ward, 2006, BCG, 2001, TheCabinetMaker, 2010)
FU5	El sitio web ofrece filtros de búsqueda (Oppenheim and Ward, 2006, Thompson and Pian, 2004)
GC6	El sitio web proporciona opiniones de los compradores (Huang, Lurie and Mitra, 2009, Udo and Marquis, 2001, Varadarajan and Yadav, 2002, Badre 2002)

E-WOM en redes sociales: antecedentes y consecuencias

FRANCISCO REJÓN GUARDIA

JUAN SÁNCHEZ FERNÁNDEZ

FRANCISCO MUÑOZ-LEIVA

Universidad de Granada

Resumen: En los últimos años las redes sociales en Internet se han convertido en un fenómeno de gran trascendencia y aceptación, relacionando tanto a particulares como a empresas. Éstas se distinguen por la participación activa de los consumidores, que comparten contenidos e información valiosa con sus contactos. Se convierten también en un lugar crucial donde realizar comentarios, análisis y recomendaciones sobre marcas, productos y servicios, siendo el eWOM (*electronic word-of-mouth*) una particular consecuencia de la actividad en dichas redes sociales. En este capítulo se realiza un análisis conceptual del eWOM, de las motivaciones para realizarlo y sus efectos.

Palabras clave: WOM, eWOM, motivaciones, efectos en el comportamiento del consumidor, redes sociales.

Abstract: In recent years online social networks have become a phenomenon of great importance and acceptance by companies and users. It distinguished for the active consumers participation related with share content and valuable information with their contacts. Online social networks become a crucial place to comment, analyze and make recommendations on brands, products and services by the eWOM (electronic word-of-mouth), that representing a particularly and powerful predecessor of the activity on these sites. This chapter presents a conceptual analysis of eWOM, the motivation to do it and its effects.

Keywords: WOM, eWOM, motivations, effects in consumers' behavior, social networks.

1. INTRODUCCION

En los últimos años la investigación académica viene analizando, cada vez con más interés, la revolución causada por los medios sociales (social media) en Internet, así como la creciente participación en el denominado eWOM (*electronic-word-of-mouth*) que en ellos tiene lugar. Sin embargo, antes de comentar los principales hallazgos en torno a ambos conceptos (social media y eWOM), debemos indicar que el alcance de los estudios publicados sobre el impacto del eWOM ha sido relativamente reciente a la vez que fragmentado, circunstancia que dificulta obtener conclusiones significativas que marquen una tendencia. A esto se añade además que los investigadores han adoptado diversos enfoques de investigación para identificar el fenómeno eWOM, a la vez que el esfuerzo por integrar las diferentes contribuciones de estudios anteriores ha sido escaso (Cheung y Thadani, 2010).

Cabe destacar que los defensores de la capacidad del eWOM para influir en las actitudes y en el comportamiento del consumidor destacan las sinergias y virtudes que las redes sociales tienen para fomentar el diálogo y la interacción con clientes, estableciendo comunicaciones en línea con un enfoque propio del marketing relacional (Andersen, 2005; Jung *et al.*, 2012). Desde la perspectiva del rol y uso de las redes sociales online como una herramienta de marketing, Jung *et al.* (2012) consideran que estas aplicaciones suministran oportunidades de marketing relacional. Por el contrario, los críticos de las comunicaciones eWOM expresan serias dudas acerca de su eficacia e influencia sobre el comportamiento del consumidor; en concreto, se aducen motivos relacionados con el anonimato que tienen los comunicadores en algunas plataformas on-line (Guadagno y Cialdini, 2005).

Siguiendo a Cheung y Thadani (2010), los estudios sobre el impacto de las comunicaciones de eWOM se deben clasificar en dos niveles: individual y de mercado (Lee y Lee, 2009). En el análisis a nivel de mercado, las investigaciones se han centrado en el estudio de parámetros de mercado (tales como volumen de ventas), explorando la influencia que las comunicaciones de eWOM tienen sobre las ventas de productos (Dellarocas *et al.*, 2007; Zhu and Zhang, 2010). En el análisis a nivel individual los investigadores se centran en el eWOM como un proceso de influencia personal entre un comunicador (emisor) y un receptor que puede afectar a la decisión de compra del consumidor (Park y Kim, 2008), gracias a conversaciones producidas entre usuarios, donde se presupone la no existencia de intereses comerciales (Lee *et al.*, 2009; Lee y Youn 2009). Así, el eWOM supone una actividad relevante para el comercio electrónico, ya que los consumidores ofrecen y piden opinión on-line de una forma parecida a como lo hacen off-line. Este com-

portamiento influye sobre las decisiones de los consumidores y sobre las ventas de las compañías. La importancia de las comunicaciones eWOM como fuente de información reside en su capacidad para producir flujos de ideas creíbles e influyentes en el proceso de búsqueda de información (Doh y Hwang, 2009).

Esta particularidad hace necesario su estudio y comprensión, por lo que este trabajo ofrecerá una descripción del marco teórico en materia de eWOM, evaluando los antecedentes y motivaciones de participación en el contexto de las redes sociales. Para ello, en primer lugar se hará una descripción del concepto. Con posterioridad se enfatiza la influencia del eWOM, centrándonos en los efectos que produce sobre los consumidores y que afectan a su comportamiento. Para terminar, se presentan las conclusiones e implicaciones empresariales.

2. EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO WOM

En las áreas de conocimiento de marketing y comunicación, el WOM (word-of-mouth) se ha convertido en un importante tema de investigación (De Matos y Rossi, 2008). En concreto, hablamos de WOM al referirnos a comportamientos de intercambio de información entre consumidores, que ejercen influencia sobre diversos aspectos como actitudes y comportamientos del consumidor (Brown y Reingen, 1987; Gilly *et al.*, 1998), conocimiento de marca, producto y valor percibido (Xingyuan, *et al.*, 2010). Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el WOM ha modificado su naturaleza y efecto, desarrollándose en entornos on-line, contexto en el que se le ha prestado una creciente atención en los últimos tiempos (Dwyer, 2007).

El WOM producido en Internet, ha sido denominado de diversas formas durante sus orígenes como: *Web-of-Mouse*, *Word of Mouse*, *Internet Word of Mouth* y análisis de consumidores (Shin, 2008). Hennig-Thurau *et al.* (2004) lo definen como «cualquier declaración positiva o negativa realizada por clientes actuales, potenciales o anteriores, acerca de un producto o empresa, puesta a disposición de un gran número de personas e instituciones a través de Internet» (p. 39), de una manera informal (Huang *et al.*, 2009, p.160).

La literatura académica revela que las principales diferencias entre WOM y eWOM radican en que el primero con frecuencia se constituye a través de conversaciones de persona a persona (C2C), mientras que en el eWOM están disponibles simultáneamente una gran cantidad de consumidores y empresas, que conversan al mismo nivel (C2B) destacándose así su atractivo para los negocios (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Las comunicaciones eWOM poseen una escalabilidad y velocidad de difusión sin precedentes (Cheung y Thadani, 2012). Además, la información en

forma de eWOM no es necesaria que sea intercambiada cuando todos los comunicadores están presentes. Por estas razones, es una información más persistente y accesible, ya que se almacena y se puede poner a disposición por un período indefinido de tiempo en Internet (Sen, 2008). Las comunicaciones eWOM son fáciles de medir frente al WOM tradicional, ya que el formato de presentación, cantidad y continuidad de las comunicaciones las hacen observables. Esto permite que los investigadores puedan analizar los mensajes, a través del número de palabras, de su valencia, composición, la posición de los mismos, su estilo, etc. (Lee *et al.*, 2008). En definitiva, el avance de las TIC ha conseguido superar las limitaciones tradicionalmente asignadas al WOM, posibilitando a los consumidores compartir sus experiencias sobre productos/servicios mediante multitud de herramientas (Cheung y Thadani, 2012).

El eWOM se manifiesta a través de distintas formas en Internet como plataformas de opinión, foros de discusión, Webs boicot, grupos de noticias, viral e-mail (Hennig-Thurau *et al.*, 2004; Phelps *et al.*, 2004), chats, foros de discusión, grupos de usuarios, tablones de noticias (Goldsmith y Horowitz, 2006). De la misma manera, el eWOM hace uso de las plataformas propias de la web 2.0 como blogs personales y corporativos (Hung y Li, 2010), redes sociales generalistas como Facebook (Leivadiotou y Markopoulos, 2010), redes especializadas, en viajes o turismo (Sun *et al.*, 2006), en temáticas como la música (Sharma y Pandey, 2011) o en redes sociales de microblogging (Jansen *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2011).

3. E-WOM EN REDES SOCIALES

Las redes sociales en Internet se han convertido en un canal con un gran potencial y eficiencia a la hora de permitir que los consumidores construyan alrededor de perfiles visibles, redes de contactos personales e interpersonales, donde compartir contenidos y mostrar comentarios públicamente (Boyd y Ellison, 2007). Así las comunidades virtuales han causado un gran impacto en determinados sectores, al permitir la realización de recomendaciones a coste reducido y con una velocidad de difusión de la información sin igual. En este mismo sentido, los miembros de las comunidades, comparten intereses incrementando la afinidad entre sus miembros y permitiendo la creación de vínculos entre ellos. Estas características, propias de las redes sociales en Internet, aportan credibilidad a las evaluaciones de los consumidores con un gran potencial para la explotación de recomendaciones entre sus usuarios. Lo anterior, convierte a las redes sociales en canales de comunicación C2C, permitiendo incrementar la notoriedad de marca, generar seguidores o dar información sobre productos (Smith *et al.* 2007), razones por las cuales és-

tas consideren cada vez más en sus actividades de marketing la incorporación de las redes sociales en sus estrategias de comunicación digital.

La literatura científica revela que algunas de las principales razones por las que se usan las redes sociales son las actividades de socialización con los contactos de la red o el intercambio de información sobre experiencias con productos (Chu y Kim, 2011). En este contexto, la información intercambiada se percibe más creíble y de confianza que la aportada por los anunciantes o por fuentes desconocidas, a los que lógicamente se les atribuye un interés comercial en la comunicación (Chu y Kim, 2011; Lee *et al.*, 2012). Es importante destacar que en este contexto, se produce una exposición voluntaria a la información sobre marcas, productos o servicios, a través del establecimiento de comunicaciones con empresas o con otros consumidores y se ha convertido en una fuente de información sobre productos o servicios que facilitan y aceleran el desarrollo y efectos del eWOM (Chu y Kim, 2011).

Por tanto, el crecimiento de las redes sociales en los últimos años, junto con la importancia que tiene el eWOM para anunciantes y consumidores, convierten esta temática en más que interesante, tal y como demuestra la proliferación de estudios académicos e informes al respecto (ej., Doh y Hwang, 2009; Lee y Youn, 2009; Cheng y Zhou, 2010; Hung y Li, 2010; Chu y Kim, 2011; Hsieh, *et al.*, 2012). A continuación, se revisan las variables que permiten predecir la participación y composición, así como los antecedentes de comportamiento del eWOM en redes sociales. Para ello, se presenta un marco conceptual propicio en el que examinar las influencias del eWOM.

4. MOTIVACIONES PARA CONTRIBUIR AL EWOM

Para entender los estudios que analizan las motivaciones que tienen los consumidores para implicarse en la participación del eWOM debe partirse de las contribuciones realizadas sobre WOM. De Matos y Rossi (2008) realizaron un interesante meta-análisis sobre las principales variables que contribuyen o moderan la realización de WOM. El estudio concluye que la variable compromiso con la contraparte de la relación de comunicación produce un mayor efecto sobre el WOM, seguido de otras variables como valor percibido, calidad, satisfacción y lealtad. La satisfacción contribuirá a la realización del WOM a medida que el producto cumpla con las expectativas del consumidor. En el caso de que la satisfacción sea positiva, la valencia del WOM será positiva. Por el contrario, si se despierta un sentimiento de insatisfacción debido a un incumplimiento de las expectativas, el WOM también surgirá, pero como una forma de «airear» las emociones negativas del consumidor, como la ira, la frustración, la reducción de ansiedad, la búsqueda de

venganza, entre otras (Sweeney *et al.*, 2005). Además los clientes situados en los extremos de satisfacción (alta vs baja) son más propensos a propagar el WOM (positivo vs negativo) (ver De Matos y Rossi, 2008).

Para el caso concreto del eWOM, autores como Hennig-Thurau *et al.* (2004) estudiaron las motivaciones por las que los usuarios realizan eWOM en páginas de opinión en Internet. Para ello, mejoraron anteriores clasificaciones sobre motivaciones propuestas por Balasubramanian y Mahajan (2001) para participar del eWOM, categorizadas originalmente en torno a un enfoque: a) relacionado con la utilidad percibida al participar en el eWOM; b) con la utilidad para el consumo de productos/servicios; y c) con la utilidad de aprobación. Estos tres grupos fueron ampliados proponiendo ocho motivaciones: (1) airear sentimientos negativos, (2) preocupación por los demás consumidores, (3) la extraversión/automejora positiva, (4) consejos de búsqueda, (5) prestaciones sociales, (6) incentivos económicos, (7) asistencia a la plataforma y (8) ayudas a la compañía. De las categorías anteriores, el deseo de prestación social, incentivos económicos, preocupación por otros y extraversión/automejora positiva, resultaron ser las principales motivaciones para participar en comportamientos eWOM.

De entre los posteriores intentos por mejorar la comprensión de las motivaciones para ejercer este comportamiento, destaca el estudio de Goldsmith y Horowitz (2006) quienes apuntan ocho motivos por los que los usuarios de Internet buscan opiniones de otras personas: (1) reducir el riesgo, (2) influencia de los demás, (3) conocer precios, (4) facilidad de uso, (5) accidentalmente, (6) porque es genial, (7) para obtener información sobre la compra y (8) visto en la TV. Estos autores destacan diversas cuestiones por las que los motivos anteriores son importantes para el desarrollo del comercio electrónico: se encuentran libres de prejuicios sociales propios de las respuestas de conveniencia; la información entre consumidores es más relevante que la publicidad al producirse entre iguales; los consumidores pueden seguir buscando WOM on-line (Goldsmith y Horowitz, 2006). Recientemente Roy (2011), también destaca las siguientes motivaciones a la hora de realizar eWOM en redes sociales: distribución de júbilo, resentimiento, defensa, narcisismo e incentivo económico.

En la Tabla 1, se ha realizado una síntesis de las principales variables motivacionales para realizar WOM y eWOM. En concreto, se han formado cuatro grandes grupos constituidos por: (1) variables asociadas por el grado de implicación y vínculos con un área, producto o plataforma determinada; (2) motivaciones caracterizadas por la ayuda; (3) reactancia y, por último (4) las utilidades derivadas de implicarse en este comportamiento.

La información ofrecida en la Tabla 1 es útil para tener una visión del abanico de motivaciones posible que los usuarios manifiestan en torno al ewom. El objetivo principal de la profundización en el conocimiento de las motivaciones es identificar si los usuarios de un medio las manifiestan y, así, promover el uso del boca a oído en nuestra plataforma.

5. COMPONENTES SOCIALES DEL EWOM

Para entender el potencial del ewom es preciso conocer los componentes sociales que lo forman. Se puede predecir la potencial existencia del ewom en los canales de comunicación en redes sociales si se constata la presencia de variables como el capital social, compromiso con los vínculos, la confianza y la influencia interpersonal (Chu y Choi, 2011). En esta línea, Chu y Kim (2011) comprobaron que el compromiso con los vínculos, la homofilia, la confianza, las influencias normativas e informativas constituyen los principales antecedentes del comportamiento de ewom en redes sociales. El capital social, entendido como el conjunto de recursos existentes dentro de la red social y que son utilizados por sus miembros (Helliwell y Putnam, 1995) hace que una comunidad virtual genere ewom creíble (Hung y Li, 2010). Basándonos en la teoría del capital social (Bourdieu, 1986) los individuos, denominados «capital de la red», suponen un antecedente del proceso de creación de ewom, es decir, el número de personas con las que se tiene contacto, la relación cercana y la visión compartida entre ellos, influyen a la hora de realizar ewom (Hung y Li, 2010).

Siguiendo a Mittal *et al.* (2008), el compromiso con los vínculos en una red social se refiere a «la fuerza de la unión entre miembros de una red» (Granovetter 1973). Brown y Reingen (1987) demostraron que la fuerza de los vínculos tiene un fuerte impacto sobre la propagación del wom, mostrándose como un antecedente del ewom en redes sociales (Chu y Kim, 2011). Los vínculos denominados fuertes están formados por la familia y amigos con los que se constituye una relación enérgica y cercana, constituyendo una red personal con un fuerte soporte emocional. Por otro lado, los vínculos débiles en la red social están compuestos por relaciones personales menos cercanas, mantenidas con un amplio tipo de contactos, que facilitan la búsqueda de información relacionada con diversos temas (Pigg y Crank, 2004).

La percepción de la fuerza de las relaciones influye en el desarrollo de la comunicación C2C en redes sociales. Por tanto, la información relacionada con los productos se diseminará en mayor medida por la activación del ewom (Chu y Kim, 2011). Además, las redes sociales poseen mayor fuerza cuando existe una alta concentra-

TABLA I
Resumen de motivaciones de búsqueda de opiniones y de participación en la búsqueda de opiniones en Internet (eWOM)

VARIABLES AUTORES		WOM			EWOM		
		DICHTER (1966)	BLACKWELL, ET AL.(2005)	SUNDARAM, ET AL. (1998)	BALASUBRAMANIAN Y MAHAJAN, (2001)	HENNIG-, THURAU ET AL, (2011) (2004)	ROY, (2011)
Implicación y vínculos	Implicación con el producto	X	X				
	Implicación con el mensaje	X	X				
	Auto-implicación	X	X		X		
	Otros tipos de implicación	X					
Cuidados	Preocupación por otros		X		X	X	
	Altruismo (wom positivo)			X			
	Altruismo (wom negativo)			X			
	Ayudar a la compañía			X		X	
	Distribuir alegría						X
	Ayudar a la compañía					X	
	Asistencia a la plataforma					X	
Reactancia	Resentimiento						X
	Defensa						X
	Venganza			X			
	Ejercitar poder sobre empresa				X		
Utilidades	Reducir la ansiedad			X			
	Auto-mejora					X	
	Beneficios sociales				X	X	
	Utilidad para el consumo				X		
	Narcisismo						X
	Incentivos económicos				X	X	X
	Reducción de disonancias		X				
	Búsqueda de consejos			X		X	

Fuente: Elaboración a partir de Roy (2011)

ción de individuos. En este escenario, aquellos individuos con un mayor número de vínculos están más conectados y pueden contactar con un mayor número de personas, pasando por menos intermediarios. Este acceso más directo a las personas y a la información aumenta el potencial de influir sobre otros, pudiendo extender de una manera más fácil sus opiniones hacia otros. Por tanto, esta densidad de los vínculos convierte al eWOM en una herramienta de gran alcance, ya que en redes sociales es más fácil compartir la opinión individual con un mayor número de personas.

Por otro lado, el compromiso con la relación se define como «un deseo permanente de mantener una relación de valor» (ver Moorman *et al.*, 1992, p.316). Los clientes con elevado compromiso son aquellos que presentan una mayor identificación con los sentimientos de la empresa y un mayor apego a mantener relaciones valiosas con la misma. Por tanto, son clientes susceptibles de proporcionar un eWOM favorable. Cuando los clientes de este tipo experimentan una menor satisfacción, tienden a apoyar a la empresa con el fin de mantener la coherencia cognitiva y justificar su actitud favorable, así como una fuerte identificación con la misma (Brown *et al.*, 2005). En esta línea, Brown *et al.* (2005) concluyeron que, para los clientes comprometidos con la marca, el comportamiento de eWOM positivo era menos dependiente de sus niveles de satisfacción con la marca. La razón es que los clientes con compromiso hablarán positivamente acerca de la empresa independientemente de su nivel de satisfacción, mientras que clientes poco comprometidos proporcionarán recomendaciones favorables en la medida en que estén satisfechos (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). El compromiso ejerce un papel relevante en la propensión de los usuarios a realizar eWOM (Brown *et al.*, 2005). Existe, además, una relación directa entre satisfacción y lealtad con el eWOM positivo y su difusión, y viceversa para el eWOM negativo (De Matos y Rossi, 2008).

Otro de los términos asociados a las relaciones sociales y al WOM es el concepto homofilia, interacción entre individuos de características similares o congruentes (Rogers y Bhowmik, 1970). Los amigos y miembros de una red social presentan características sociodemográficas, actitudes y comportamientos (Gilly *et al.*, 1998). Los individuos tienden a socializarse con contactos similares y con características comunes (Rogers y Bhowmik, 1970). Por tanto, las comunicaciones se incrementarán entre los miembros de una red si la homofilia facilita el flujo de búsqueda de información externa en la red (Price y Feick, 1984). De esta manera, los consumidores que perciban un alto grado de ésta variable en la red estarán más dispuestos a participar en el eWOM con otros consumidores en el momento de hacer la elección de un producto o servicio (Chu y Kim, 2011). Con respecto a las variables sociodemográficas que explican la influencia del eWOM, se ha revelado recientemente que la edad y las actitudes son motivos de peso para pertenecer a determinadas redes sociales como Myspace, mientras que el género no permite determinar la pertenencia a redes sociales (Thelwall, *et al.*, 2010). Según el estudio de Hernández-Méndez *et al.* (2013) la edad aparece como un factor explicativo de la influencia de otros usuarios de Internet (eWOM) junto con el nivel de ingresos, siendo el sexo más importante en la publicación de contenidos en Internet.

La confianza es una de las principales variables asociadas a los contactos de una red social y con el eWOM. Para Moorman *et al.* (1993, pág. 82) confianza se define como: «la voluntad de contar con un socio de intercambio en los que uno tiene fe». Como indican Pigg y Crank (2004), la confianza supone un papel clave en el intercambio de información y en la integración del conocimiento; posibilita justificar y evaluar decisiones, permitiendo alcanzar informaciones más útiles. De esta manera, la confianza en los contactos de las redes sociales hace más creíble y confiable la información ofrecida, frente a fuentes de información desconocidas o publicidad sobre la que no se está interesado o se desconoce el origen. Además, para agregar un contacto en determinadas redes sociales se debe realizar un proceso que implique confianza hacia los usuarios que se añaden como contactos, donde la credibilidad de sus mensajes inspirará altos niveles de confianza (Chu y Kim, 2011).

Por último, la búsqueda de información a través de Internet también adquiere un papel relevante. Ésta puede dividirse en dos tipos: la incertidumbre de conocimiento, relacionada con la noción de alternativas y la incertidumbre de elección, asociada con las decisiones que se van a tomar. Cuando la incertidumbre de elección se incrementa, el consumidor tenderá a buscar más información, reduciéndose en consecuencia la aparición del factor incertidumbre de conocimiento (Urbany *et al.*, 1989). Por tanto, a la hora de realizar una decisión de compra, el nivel de incertidumbre sobre la importancia de las características de un producto o servicio resultará crucial. En escenarios con incertidumbre, el consumidor es más propenso a obtener información mediante consultas a expertos en la categoría de producto o servicio, así como a otros consumidores (Smith y Bristol, 1994). Es en este contexto donde el papel del eWOM es más destacado, como fuente de información complementaria para reducir la incertidumbre asociada a la decisión de compra.

El análisis de la literatura pone de manifiesto la importancia del estudio de las relaciones existentes entre prescriptores (generadores) e influenciados por el eWOM (Rajshekhhar y Dion, 1999; Karjaluo *et al.*, 2002, Garland, 2005; Cameron *et al.*, 2006) y usuarios de servicios online (Schwaiger y Locarek-Junge, 1998; Durkin, 2004; Pons, 2007). En relación con las motivaciones de uso, Hennig-Thurau *et al.* (2004) desarrollaron una segmentación de usuarios del eWOM, distinguiendo entre: consumidores motivados por incentivos económicos, los que actúan al margen de la preocupación por otros, los verdaderos altruistas motivados para ayudar tanto a consumidores como a empresas, y los consumidores que participan del eWOM por diversos motivos. En esta misma línea, Hernández-Mén-

dez *et al.* (2013) plantean una clasificación de usuarios de web 2.0 entre quienes consultan fuentes de información turísticas tales como redes sociales, blogs,...determinando que la experiencia del usuario con respecto a las aplicaciones Web 2.0 (redes sociales como Facebook, blogs,...) seguido de la edad y el nivel de ingresos mensuales, son los predictores más importantes a la hora de segmentar a los prescriptores e influenciados por el ewom.

6. EFECTO DEL EWOM SOBRE LOS CONSUMIDORES

Las redes sociales son una herramienta excepcional para crear y diseminar información relacionada con las marcas (Vollmer y Precourt, 2008; Chu y Kim, 2011). El ewom en redes sociales tiene efectos sobre las actitudes y comportamientos del consumidor. El efecto del ewom sobre los consumidores es similar al producido por el wom, aunque mejorado (Hennig-Thurau *et al.*, 2004), y más efectivo que el resultado proporcionado por los medios tradicionales de comunicación comercial (Trusov *et al.*, 2009). Así, el ewom afecta a las percepciones de los clientes sobre cuestiones como: el valor del producto (Gruen *et al.*, 2006), las ventas (Chevalier y Mayzlin, 2006) y las comunidades de consumo (Dwyer, 2007). No obstante, si el ewom es poco creíble, es de esperar que afecte a la valencia de las asociaciones generadas hacia la marca, influyendo por tanto en la actitud hacia la marca. En concreto, la falta de credibilidad del mensaje desencadena un rechazo en el consumidor, que se transmite al sitio que incorpora dicho ewom dentro de una red particular (ej. Web de marca, comunidades de marca, etc.) o incluso a la propia red social. Un estudio realizado por Sweeney *et al.* (2008) se centró en mejorar la aceptación del ewom, pues el impacto del ewom sobre el consumidor no había sido estudiado con atención hasta la fecha, sugiriendo que el potencial del ewom para impactar en la percepción o comportamientos depende de la naturaleza de la relación emisor-receptor, la riqueza, la fuerza del mensaje y de su entrega, así como de diversos factores personales y situacionales. Por otro lado, las variables que explican la utilización de la información del ewom para el proceso de compra son: formato (Wixom y Todd, 2005), fiabilidad o credibilidad del mensaje y comprensibilidad (Cheung *et al.*, 2009). Además, los niveles de riesgo percibidos por el usuario tienen un efecto de interrupción en la difusión del ewom. Así mismo, la implicación con el producto tiene un efecto moderador y positivo sobre la difusión del ewom. Por tanto, cuanto mayor sea la satisfacción con el producto, mayor el grado de implicación y menor la percepción de riesgo percibido, la difusión del ewom positivo se producirá con una mayor probabilidad (Cheng, 2009).

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La proliferación del eWOM es una representación del componente social de una comunidad on-line (Chu y Kim, 2011). En los últimos años se le ha prestado especial atención en el marco de los estudios centrados en el análisis del impacto y aceptación de la publicidad. No obstante, existe aún un amplio margen para conocer el eWOM y cómo utilizarlos. El estudio del eWOM se ha convertido en un tema de importancia emergente para el mundo gerencial y académico (Riegner, 2007; Jansen, *et al.*, 2009), debido al fenómeno global que éstas han supuesto (Raacke y Bonds-Raacke, 2008) a la hora de establecer relaciones, conversaciones y colaboraciones entre usuarios. Además, son innumerables las oportunidades que se presentan para que los consumidores puedan participar activamente con los productos y las marcas, de igual a igual, a través de recomendaciones o del eWOM (Chu y Kim, 2011).

En consecuencia, las empresas emplean cada vez más estrategias centradas en el eWOM, con el fin de desarrollar relaciones sólidas y mejorar la participación de los consumidores con sus marcas (Smith *et al.*, 2007). Los medios sociales en Internet permiten producir mensajes centrados en el cliente que permiten a las empresas la creación y mantenimiento de relaciones en el largo plazo con los consumidores. Es en este vínculo compañía-consumidor donde el eWOM generado en medios sociales supone una importante fuente de información e influencia, que cada vez está cobrando más importancia en las acciones de comunicación integrada de marketing (Mangold y Faulds, 2009). Ante esta situación, parece sensato entender el hecho de que las empresas inviertan cada vez más recursos en fomentar el eWOM, por ejemplo, mediante la creación de redes sociales de marca que puedan atraer a los consumidores para convertirlos en amigos o seguidores (Jansen, *et al.*, 2009).

Como declaran W., y Wang (2011) independientemente del grado de participación, la credibilidad en el origen del mensaje de eWOM es un factor que influye en la actitud de marca, confianza hacia la marca, el afecto de marca e intención de compra. No obstante, para altos grados de implicación con los productos, la obtención de un efecto positivo del eWOM influye a través de la profesionalidad y credibilidad de la fuente del mensaje. Mientras que ante bajos grados de implicación, las actitudes de marca producidas por el eWOM no difieren de que el producto sea considerado atractivo emocional o racionalmente.

Internet y las redes sociales en particular se han convertido en una fuente de información muy importante sobre el análisis de productos o marcas y sugerencias de compra (Hung y Li, 2010). Los consumidores están expuestos a eWOM a través de plataformas sociales (web 2.0) como *blogs*, *chat*, listas de e-mail, foros (Gupta y Harris, 2010) y redes sociales en particular (Chu y Kim, 2011). Se ha comprobado

que no existen diferencias en el comportamiento de eWOM a nivel generacional, salvo en la utilización de distintas herramientas para difundir el eWOM; las generaciones más actuales hacen un mayor uso de redes sociales, frente a generaciones maduras que usan el correo electrónico (Strutton *et al.*, 2011). A las empresas les interesa gestionar las comunidades on-line donde se produce y genera eWOM. Con ello pretende obtener una mejor posición competitiva en social media.

La información a través del WOM persona a persona es uno de los tipos de publicidad más exitosos que se pueden encontrar, pero son los más difíciles de conseguir desde el punto de vista empresarial. Se han identificado tres dimensiones del eWOM en el caso concreto de las SNS (Bonds-Raacke y Raacke, 2010): una *dimensión de información* (búsqueda y divulgación de información), una *dimensión de amistad* y una *dimensión de conexión*. La difusión de noticias sobre productos cumple con las dimensiones anteriores, por lo que se considera que las redes sociales en Internet son los foros ideales para el boca-oído (Stockman, 2010).

Para las empresas que utilizan redes sociales resulta primordial conocer si sus clientes objetivo utilizan las mismas redes sociales que ellas, además de conocer el perfil de estos segmentos y su comportamiento, con el objetivo de alcanzarlos con su oferta comercial. Así, una red social puede ser consultada para el suministro de información única y digna de confianza que aporta, convirtiéndose en una herramienta con un enorme potencial para impulsar la influencia. Esta visión ofrece pistas a las empresas sobre cómo utilizar las plataformas sociales influyentes en su beneficio. Por tanto, sugerimos:

1) Promover el eWOM orgánico, producido por los miembros de la comunidad, de forma voluntaria y con la intención de ayudar a otros. Redes sociales como Facebook incorporan en sus comunicaciones publicitarias mensajes automatizados con apariencia orgánica, a partir de la interacción de nuestros contactos con las marcas. Uno de los outputs principales del eWOM para las empresas es la generación de eWOM positivo. Por tanto, las empresas tienen el importante reto de ser capaces de procesar y gestionar el eWOM, de manera que se generen mensajes y contenidos favorables para sus marcas. Se debe fomentar la propagación viral del eWOM positivo. Para ello, se deben emplear plataformas que sean fáciles de usar y útiles para los usuarios. La visibilidad de los mensajes creados por los miembros de la comunidad debe ser recuperable, visible y accesible para otros. Además, se debe promover la posibilidad de vincular y compartir información creada a través de la integración de distintas redes sociales (comentarios de un blog, que se trasladan a Twitter, Facebook). El objetivo de los vendedores y anunciantes que desean lograr efectos de marketing viral debe dirigirse a las plataformas donde existan usuarios influyentes.

2) Promover la participación de personas percibidas como expertos por otros usuarios. No obstante, las empresas deben saber que los consumidores son capaces de distinguir los comentarios de expertos que están en confrontación con las recomendaciones de otros consumidores on-line; en ocasiones las opiniones de los usuarios pueden percibirse como más fiables que las de los expertos (Chien-Huang *et al.*, 2007). Los responsables de marketing están observando que los análisis on-line de los consumidores son cada vez más influyentes, motivo por el que se aconseja dedicar más recursos a los canales on-line (Zhu and Zhang, 2010). Utilizar técnicas para localizar e incentivar la participación de prescriptores dentro de la red social. Es importante monitorizar a los distintos usuarios de la red social, a través del uso de palabras clave ó número de visitas de los comentarios, para entender qué usuarios tiene más probabilidades de actuar como prescriptores. Una vez identificados, conviene tomarlos en consideración para convencerlos de las cualidades de la oferta. El comportamiento de eWOM surge de la necesidad humana básica de ser útil y dar consejos (Smith *et al.* 2007). La gente, comparte y disfruta en la búsqueda de información valiosa. Por tanto, no hay que subestimar el gran potencial de prescripción que tienen, no sólo los individuos considerados como influenciadores para el eWOM, sino la mayoría de consumidores. De acuerdo con Lee y Youn (2009), el proceso de lectura de eWOM procedente de personas desconocidas es una pauta de comportamiento común para aquellas personas con implicación situacional.

3) La última de las recomendaciones se encuentra muy relacionada con los inconvenientes de no hacer una correcta gestión del eWOM en redes sociales, en este sentido y debido al valor estratégico del eWOM, su gestión y control debe ser llevado por profesionales, de ahí la importancia de la figura del *community manager* (ver Garrigos-Simon *et al.*, 2012).

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN, P. H. (2005): «Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n.º 1: 39-51.
- BALASUBRAMANIAN, S., y MAHAJAN, V. (2001): «The economic leverage of the virtual community», *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 5: 103-138.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., y ENGEL, J. F. (2005): *Word-of-mouth influence. Consumer Behavior*, South-Western College Pub.
- BONDS-RAACKE, J., y RAACKE, J. (2010): «MySpace and Facebook: identifying dimensions of uses and gratifications

- for friend networking sites», *Individual Differences Research*, vol. 8, n.º 1: 27-33.
- BOURDIEU, P. (1986): *The forms of capital*. In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, J. G. Richardson, ed. New York: Greenwood.
- BOYD, D. M., y ELLISON, N. B. (2007): «Social network sites: definition, history, and scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n.º 1. Disponible en: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html#references>
- BROWN, J. J., y REINGEN, P. H. (1987): «Social ties and word-of-mouth referral behavior», *Journal of Consumer Research*, 350-362.
- BROWN, T. J.; BARRY, T. E.; DACIN, P. A., y GUNST, R. F. (2005): «Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, n.º 2: 123-138.
- CAMERON, F.; CORNISH, C., y NELSON, W. (2006): «A new methodology for segmenting consumers for financial services», *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 10, n.º 3: 260-271.
- CHENG, W. (2009): The moderating effects of perceived risk and product involvement towards satisfaction and online word-of-mouth. *Master's Thesis*: 50
- CHENG, X., y ZHOU, M. (2010): «Study on effect of e-wom: a literature review and suggestions for future research», *Management and Service Science (MASS)*, 2010 International Conference on: 1-4.
- CHEUNG, C. M. K.; LEE, M., y THADANI, D. (2009): «The impact of positive electronic word-of-mouth on consumer online purchasing decision». *Visioning and Engineering the Knowledge Society. A Web Science Perspective*: 501-510.
- CHEUNG, C. M. K., y THADANI, D. R. (2010): «The effectiveness of electronic word-of-mouth communication: a literature analysis». *23rd Bled e-Conference Trust: Implications for the Individual, Enterprises and Society*, Bled, Slovenia.
- CHEUNG, C. M. K., y THADANI, D. R. (2012): «The impact of electronic word-of-mouth communication: a literature analysis and integrative model», *Decision Support Systems*, vol. 54, n.º 1: 461-470.
- CHEVALIER, J. A., y MAYZLIN, D. (2006): «The effect of word of mouth on sales: online book reviews», *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n.º 3: 345-354.
- CHIEN-HUANG, L.; YA-CHUNG, S.; YUEH-CHIANG, L., y SHIH-CHIA, W. (2007): «How instant messaging affects the satisfaction of virtual interpersonal behavior of Taiwan junior

- high school students», *Adolescence*, vol. 42, n.º 166: 417-430.
- CHU, S.-C., y CHOI, S. M. (2011): «Electronic word-of-mouth in social networking sites: a cross-cultural study of the United States and China», *Journal of Global Marketing*, vol. 24, n.º 3: 263-281.
- CHU, S.-C., y KIM, Y. (2011): «Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (e-wom) in social networking sites», *International Journal of Advertising*, vol. 30, n.º 1: 47-75.
- DE MATOS, C. A., y ROSSI, C. A. V. (2008): «Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n.º 4: 578-596.
- DELLAROCAS, C.; ZHANG, X. M., y AWAD, N. F. (2007): «Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: the case of motion pictures», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n.º 4: 23-45.
- DICHTER, E. (1966): «How word-of-mouth advertising works», *Harvard Business Review*, vol. 44, n.º 6: 147-166.
- DOH, S.-J., y HWANG, J.-S. (2009): «How consumers evaluate e-wom (electronic word-of-mouth) messages», *Cyber Psychology and Behavior*, vol. 12, n.º 2: 193-197.
- DURKIN, M. (2004): «In search of the internet-banking customer: exploring the use of decision style», *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, n.º 6/7: 484-503.
- DWYER, P. (2007): «Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n.º 2: 63-79.
- GARLAND, R. (2005): «Segmenting retail banking customers», *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 10, n.º 2: 179-191.
- GARRIGOS-SIMON, F. J.; ALCAMÍ, R. L., y RIBERA, T. B. (2012): «Social networks and web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations», *Management Decision*, vol. 50, n.º 10: 1880-1890.
- GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L.; WOLFINBARGER, M. F., y YALE, L. J. (1998): «A dyadic study of interpersonal information search», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 2: 83-100.
- GOLDSMITH, R. E., y HOROWITZ, D. (2006): «Measuring motivations for online opinion seeking», *Journal of Interactive Advertising*, vol. 6, n.º 2: 1-16.
- GRANOVETTER, M. S. (1973), «The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, n.º 6: 1360-1380.
- GRUEN, T. W.; OSMONBEKOV, T., y CZAPLEWSKI, A. J. (2006): «E-wom: the impact of customer-to-customer online know-how exchange on

- customer value and loyalty», *Journal of Business Research*, vol. 59, n.º 4: 449-456.
- GUADAGNO, R. E., y CIALDINI, R. B. (2005): *Online persuasion and compliance: social influence on the Internet and beyond*, Oxford University Press. New York.
- GUPTA, P., y HARRIS, J. (2010): «How e-wom recommendations influence product consideration and quality of choice: a motivation to process information perspective», *Journal of Business Research*, vol. 63, n.º 9: 1041-1049.
- HELLIWELL, J. F., y PUTNAM, R. D. (1995): «Economic growth and social capital in Italy», *Eastern Economic Journal*, vol. 21, n.º 3: 295-307.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; WALSH, G., y 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*, vol. 18, n.º 1: 38-52.
- HERNÁNDEZ-MÉNDEZ J.; MUÑOZ-LEIVA, F., y SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, J. (2013): «The influence of e-wom on travel decision making: consumer profiles», *Current Issues in Tourism*, pendiente de publicación.
- HSIEH, J. K.; HSIEH, Y. C., y TANG, Y. C. (2012), «Exploring the disseminating behaviors of e-wom marketing: persuasion in online video», *Electronic Commerce Research*: 1-24.
- HUANG, P.; LURIE N. H., y MITRA, S. (2009), «Searching for Experience on the web: an empirical examination of consumer behavior for search and experience goods», *Journal of Marketing*, vol. 73, n.º 2: 55-69.
- HUNG, K. H., y LI, S. Y. (2010), «The influence of e-wom on virtual consumer communities: social capital, consumer learning, and behavioral outcomes», *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n.º 4: 485.
- JANSEN, B. J.; ZHANG, M.; SOBEL, K., y CHOWDURY, A. (2009), «Twitter power: tweets as electronic word of mouth», *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 60, n.º 11: 2169-2188.
- JUNG, T. H.; INESON, E. M., y GREEN, E. (2012), «Online social networking: relationship marketing in UK hotels», *Journal of Marketing Management*: 1-28.
- KARJALOUTO, H.; MATTILA, M. y PENTTO, T. (2002), «Factors underlying attitude formation toward online banking in Finland», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, n.º 6: 261-272.
- LEE, J., y LEE, J.-N. (2009), «Understanding the product information inference process in electronic word-of-mouth: an objectivity-subjectivity dichotomy perspective», *Information and Management*, vol. 46, n.º 5: 302-311.
- LEE, J., PARK, D.-H., y HAN, I. (2008), «The effect of negative online consu-

- mer reviews on product attitude: An information processing view», *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 7, n.º 3: 341-352.
- LEE, M., y YOUN, S. (2009), «Electronic word of mouth (e-wom)», *International Journal of Advertising*. vol. 28, n.º 3: 473-499.
- LEIVADIOTOU, E., y MARKOPOULOS, D. (2010), «Cyber communities and electronic word-of-mouth: the use of Facebook in the promotion of hospitality services», *MIBES Transactions*, vol. 4, n.º 1: 138-151.
- MANGOLD, W.G., y FAULDS, D.J. (2009), «Social media: the new hybrid element of the promotion mix», *Business Horizons*, vol. 52, n.º 4: 357-365.
- MITTAL, V.; HUPPERTZ, J. W., y KHARE, A. (2008), «Customer complaining: the role of tie strength and information control», *Journal of Retailing*, vol. 84, n.º 2: 195-204.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R., y ZALTMAN, G. (1993), «Factors affecting trust in market re-search relationships», *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 1: 81-101.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G., y DESHPANDE, R. (1992), «Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations», *Journal of Marketing Research*, vol. 29, n.º 3: 314-328.
- PARK, D.-H., y KIM, S. (2008), «The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews», *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 7, n.º 4: 399-410.
- PHELPS, J. E.; LEWIS, R.; MOBILIO, L.; PERRY, D., y RAMAN, N. (2004), «Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along e-mail», *Journal of Advertising Research*, vol. 44, n.º 4: 333-348.
- PIGG, K. E., y CRANK, L. D. (2004), «Building community social capital: The potential and promise of information and communications technologies», *The Journal of Community Informatics*, vol. 1, n.º 1: 58-73.
- PONS, J. (2007), «Web 2.0 y Travel 2.0, en Resúmenes tecnologías sociales aplicadas al turismo», Disponible en: www.HostelTur.com.
- PRICE, L. L., y FEICK, L. F. (1984), «The role of interpersonal sources in external search: an informational perspective», *Advances in Consumer Research*, vol. 11, n.º 1: 250-255.
- RAACKE, J., y BONDS-RAACKE, J. (2008), «MySpace and Facebook: applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites», *Cyberpsychology and Behavior*, vol. 11, n.º 2: 169-174.
- RAJSHEKHAR G.J., y DION, P. (1999), «A life cycle segmentation approach to marketing financial products and

- services», *The Service Industries Journal*, vol. 19, n.º 3: 74-96.
- RIEGNER, C. (2007), «Word of mouth on the web: the impact of web 2.0 on consumer purchase decisions», *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n.º 4: 436-447.
- ROGERS, E. M., y BHOWMIK, D. K. (1970), «Homophily-heterophily: relational concepts for communication research», *Public Opinion Quarterly*, vol. 34, N.º 4: 523-538.
- ROY, S. S. (2011), «Exploring the propensity to share product information on social networks», *University of Minnesota*. Disponible en: <http://purl.umn.edu/117151>.
- SCHWAIGER, M., y LOCAREK-JUNGE, H. (1998), «Realizing customer retention potentials by electronic banking», *Electronic Markets*, vol. 8, n.º 4: 23-26.
- SEN, S. (2008), «Determinants of consumer trust of virtual word-of-mouth: an observation study from a retail website», *Journal of American Academy of Business*, vol. 14, n.º 1: 30.
- SHARMA, R. S., y PANDEY, T. (2011), «The impact of electronic word-of-mouth in the distribution of digital goods», *Webology*, vol. 8, n.º 1: 1-13.
- SHIN, D. H. (2008), «Understanding purchasing behaviors in a virtual economy: consumer behavior involving virtual currency in web 2.0 communities», *Interacting with Computers*, vol. 20, n.º 4-5: 433-446.
- SMITH, J. B., y BRISTOR, J. M. (1994), «Uncertainty orientation: explaining differences in purchase involvement and external search», *Psychology and Marketing*, vol. 11, n.º 6: 587-607.
- SMITH, T.; COYLE, J. R.; LIGHTFOOT, E., y SCOTT, A. (2007), «Reconsidering models of influence: the relationship between consumer social networks and word-of-mouth effectiveness», *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n.º 4: 387-397.
- STOCKMAN, S. (2010), «Advertising in online social networks: a comprehensive overview». Honors Scholar Theses. En: http://digitalcommons.uconn.edu/srhonors_theses/168
- STRUTTON, D., TAYLOR, D. G., and THOMPSON, K. (2011), «Investigating generational differences in e-wom behaviours», *International Journal of Advertising*, vol. 30, n.º 4, 559-586.
- SUN, T.; YOUN, S.; WU, G., y KUNTARAPORN, M. (2006), «Online word-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedents and consequences», *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 11, n.º 4: 1104-1127.
- SUNDARAM, D. S.; MITRA, K., y WEBSTER, C. (1998), «Word-of-mouth communications: a motivational analysis», *Advances in Consumer Research*, vol. 25, n.º 1. 527-531.
- SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N., y MAZZAROL, T. (2008), «Factors influencing word of mouth effectiveness:

- receiver perspectives», *European Journal of Marketing*, vol. 42, n.º 3/4, 344-364.
- SWEENEY, J. C.; GEOFFREY N. S., y MAZZAROL, T. (2005), «The difference between positive and negative word-of-mouth emotion as a differentiator», Disponible en: <http://anzmac.info/conference/2005/cd-site/pdfs/3-Consumer-Beh/3-Sweeney.pdf>.
- THELWALL, M.; WILKINSON, D., y UPPAL, S. (2010), «Data mining emotion in social network communication: gender differences in MySpace», *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 61, n.º 1: 190-199.
- TRUSOV, M.; BUCKLIN, R. E., y PAUWELS, K. (2009), «Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an Internet social networking site», *Journal of Marketing*, vol. 73, n.º 5: 90-102.
- URBANY, J. E.; DICKSON, P. R., y WILKIE, W. L. (1989), «Buyer uncertainty and information search», *Journal of Consumer Research*: 208-215.
- VOLLMER, C., y PRECOURT, G. (2008), *Always on: advertising, marketing and media in an era of consumer control*, McGraw-Hill Professional.
- WIXOM, B. H., y TODD, P. A. (2005), «A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance», *Information Systems Research*, vol. 16, n.º 1: 85.
- WU, P. C. S., y WANG, Y.-C. (2011), «The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude», *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 23, n.º 4: 448-472.
- XINGYUAN, W.; LI, F., y WEI, Y. (2010), «How do they really help? An empirical study of the role of different information sources in building brand trust», *Journal of Global Marketing*, vol. 23, n.º 3: 243-252.
- ZHANG, M.; JANSEN, B. J., y CHOWDHURY, A. (2011), «Business engagement on Twitter: a path analysis», *Electronic Markets*, vol. 21, n.º 3: 161-175.
- ZHU, F., y ZHANG, X. (2010), «Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics», *Journal of Marketing*, Vol. 74, n.º 2: 133-148.

Diseño eficiente de dominios web hoteleros: influencia del certificado «Q» y de los contenidos informativos sobre la conducta de compra

AGUSTÍN V. RUIZ VEGA
CONSUELO RIAÑO GIL
CARLA DI PIERRI
Universidad de La Rioja

Resumen: A través de un diseño experimental aplicado a la compra online de pernoctaciones hoteleras, se analiza la influencia de dos señales de calidad sobre la conducta de compra del consumidor. Se han detectado influencias positivas de la certificación Q de Calidad Turística y del Contenido Informativo sobre la Percepción de Calidad de la Oferta; no obstante, sólo el Contenido Informativo influye directamente sobre la Intención de Compra Futura. Se recomienda potenciar ambos estímulos dentro de los dominios web de los alojamientos.

Palabras clave: teoría de señales, calidad del sitio web, certificación de calidad, comportamiento del consumidor, turismo.

Abstract: Through an experimental design applied to the online purchase of hotel bookings, we analyze the influence of two quality signals on behavioral intentions. Positive influences have been found for the Q de Calidad Turística certification and Informative Content on Offer Quality Perception; however, only the Informative Content directly influences the Purchase Intention. It is recommended to use both stimuli within the accommodation web domains.

Keywords: signal theory, website quality, certification, consumer behavior, tourism.

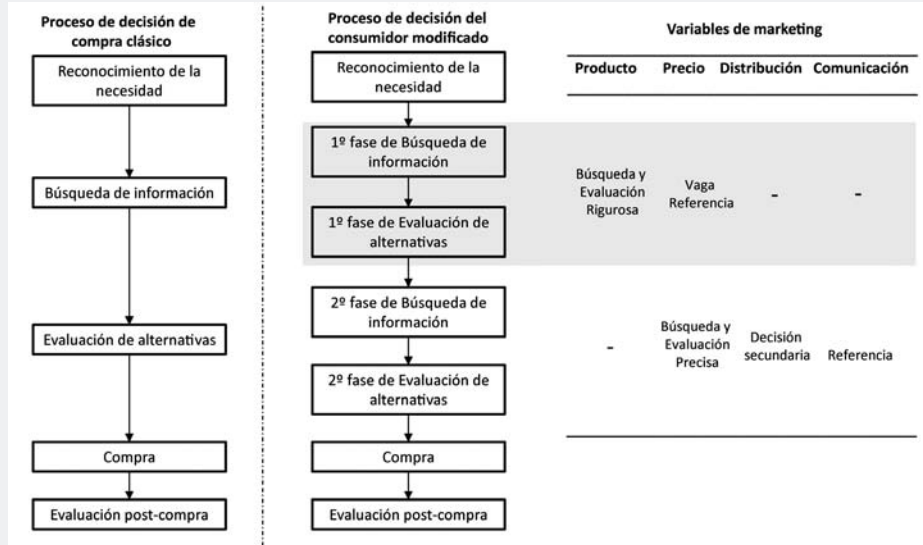
1. INTRODUCCIÓN

La influencia de las características de los dominios web de las empresas que comercializan sus productos a través de Internet es un aspecto poco tratado en la extensa literatura sobre comercio electrónico (Vila y Küster, 2012). Por ello, en la actualidad es prioritario identificar los factores clave que permitan diseñar sitios web que estimulen y fomenten las transacciones comerciales. Estos factores han sido clasificados en tres grupos (Rose, Matthew y Curran, 2005): factores relativos a las características del sistema (navegabilidad, usabilidad, accesibilidad y velocidad), aspectos relativos al contenido (calidad de la información proporcionada) y caracteres relacionados con los principales atributos del servicio (entre otros, tangibilidad, credibilidad, empatía y seguridad de las transacciones).

La revisión de la literatura relacionada con los modelos del proceso de compra desde la perspectiva del consumidor (Blackwell, Miniard, y Engel, 2001) permite detectar cómo recientes trabajos, aplicados sobre todo al sector turístico, plantean que el proceso de compra en el entorno online difiere del existente en el entorno offline, especialmente en las etapas de búsqueda de información y evaluación de las alternativas de compra (Card, Chen y Cole, 2003; Cunningham, Gerlach, Harper y Young, 2005; Chen, 2009). El proceso modificado de compra online se desdobra en dos fases el proceso de búsqueda de información: en un primer momento los clientes finales se centran en la búsqueda y evaluación de información relativa a las características del producto y de la empresa vendedora para una combinación relativamente amplia de alternativas de compra; a continuación, filtran y seleccionan un conjunto restringido de alternativas; por último, desarrollan un segundo proceso de búsqueda de información para comparar más detalladamente los diferentes rasgos específicos de cada opción de compra, siendo en este segundo estadio dónde el precio tiene un peso relevante en la decisión final de compra (véase la Figura 1). En definitiva, Internet se convierte en un entorno dual puesto que es el principal canal de información relativa a las diferentes opciones de compra así como en el más importante canal de compra (Toh, DeKay y Raven, 2011).

La evolución económica española avala el interés del tema objeto de estudio. Las ventas a través de comercio electrónico de todo tipo de bienes y servicios han crecido desde los 5.911 millones € en 2007 hasta los 10.917 millones € en 2011, con un crecimiento durante 2011 del 19,78 % a pesar de la actual crisis económica mientras que simultáneamente el comercio detallista sufre fuertes caídas de sus ventas. De hecho se ha estimado para 2011 que el 66,3 % de los residentes en España con al menos 15 años acceden regularmente a Internet y que, de éstos, el

FIGURA 1
Proceso de compra del consumidor clásico por Internet



Fuente: Chen (2009; 311)

50,7% (13,2 millones de personas) han comprado diversos productos por el canal Internet (B2C). Además, el gasto medio por persona y año en España ha seguido una evolución creciente: 739 € en 2007, 749 € durante 2009 y 828 € en 2011. Además, los datos del panel de consumidores de nuevas tecnologías de la información avalan el doble uso de internet como canal de búsqueda de información y de compra: los tres productos con mayor peso en el comercio electrónico realizado por compradores residentes en España son las descargas de música y películas, las reservas de alojamientos y de paquetes turísticos y la compra de software y de aplicaciones informáticas y de comunicación; en todos ellos más del 75% de los compradores realizan el proceso de búsqueda de información a través de internet y más del 55% de las compras a través de este mismo medio (Urueña, 2012). Estos hechos avalan asimismo la elección de la compra de una pernoctación hotelera como sector al que aplicar el marco teórico que se expondrá sucintamente en el epígrafe siguiente.

Ciñéndonos a las pernoctaciones hoteleras, el consumidor que desea adquirir una reserva de hotel se enfrenta a un entorno en el que coexisten un número muy elevado de oferentes, siendo éstos últimos quienes poseen una mayor

cantidad de información acerca del servicio a contratar. Ambos hechos provocan en el consumidor una incertidumbre sobre la decisión a realizar; por tanto, la existencia de asimetrías de información en el mercado genera un problema de selección adversa de las empresas hoteleras así como potenciales conductas oportunistas de las mismas (Izquierdo, Calderón y Ruiz, 2009). Para reducir la incertidumbre la respuesta más eficiente es la búsqueda de información sobre el servicio que se desea comprar, existiendo tres tipos de fuentes de información: (1) a través de sitios web, (2) guías, catálogos y publicaciones informativas especializadas, y/o (3) intermediarios, tanto físicos como virtuales. Además, algunos de estos canales de información presentan la ventaja de reducir notablemente los costes de transacción para el consumidor dado que permiten simultáneamente obtener información y adquirir el producto, estando disponibles a un coste casi nulo durante prácticamente cualquier momento de tiempo (Pearce y Schott, 2005).

El objetivo del presente estudio es analizar la influencia de los contenidos informativos del sitio web y de las señales de garantía que la empresa transmite a sus potenciales compradores sobre su conducta de compra. Dado el carácter dual ya comentado de Internet y el proceso de evaluación de alternativas por parte del consumidor online, las preguntas relevantes del presente estudio son las siguientes:

a) ¿influyen los contenidos informativos del sitio web y la señal de certificación del alojamiento sobre la percepción de calidad de una determinada oferta hotelera por parte del consumidor final?

b) ¿los contenidos informativos y la señal de certificación del alojamiento dan lugar a diferencias en las intenciones de compra de los consumidores online que visitan un sitio web?

La primera cuestión planteada se relaciona con la fase primera de búsqueda de información y tendría un efecto indirecto sobre la decisión de compra: cuanto más grande sea la valoración asociada a una determinada oferta, mayor es la probabilidad de que se adquiriera ese servicio. En cuanto a la segunda cuestión, vinculada a la evaluación de alternativas durante la primera fase del proceso de compra descrito por Chen (2009), analiza la incidencia de los dos elementos descritos sobre una decisión de compra concreta.

El resto del presente capítulo ha sido organizado de la forma siguiente. Primero, se desarrolla el marco teórico del estudio; para ello, se revisan sucesivamente las variables que definen la conducta del consumidor medidas en el presente trabajo: intención de compra futura y percepción de calidad de la oferta; a continuación, se analiza la literatura relativa a los dos factores causales considerados en

el estudio: certificado de garantía de calidad del servicio prestado por la empresa vendedora y contenidos informativos del sitio web; finalmente, se describen las hipótesis del estudio. Segundo, se describe el planteamiento y realización del diseño experimental aplicado. Tercero, se describen los resultados obtenidos del estudio empírico. Cuarto, se discuten las principales conclusiones y sugerencias derivadas del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. *Percepción de calidad de la oferta*

La percepción de calidad de la oferta recoge la evaluación subjetiva que realiza cada potencial comprador de todas y cada una de las alternativas de compra que está teniendo en cuenta durante un proceso de compra concreto; cuanto más se valora una determinada oferta, mejor es su posición relativa respecto a las demás alternativas de compra y, por consiguiente, es más probable que se adquiera el producto ofertado (Yuan y Jang, 2008; Yoon, Lee y Lee, 2010; Chen y Chen, 2010; Wells, Parboteeah y Valacich, 2009). Para su medición se ha adoptado la escala de cinco ítems propuesta por Erevelles, Roy y Yip (2001).

2.2. *Intención de compra online*

La intención de compra online representa el resultado de la evaluación de la oferta recibida respecto a la calidad del sitio web, a la búsqueda y análisis de la información, y a la evaluación del producto y sus características (Poddar, Donthu y Wei, 2009; Hausman y Siekpe, 2009); asimismo, este concepto proporciona la mejor aproximación a la conducta de compra online (Vijayarathy, 2004; Lee y Lin, 2005). Su medición se ha realizado de dos formas diferentes: (i) a través de una escala de cuatro ítems en la que mide la compra del producto, su recomendación a terceros, la apertura de una cuenta personalizada en el sitio web y el uso de la tarjeta de crédito para comprar en un determinado dominio web (Gefen, 2000; Jeong, O., y Gregorie, 2003; Wong y Law, 2005; Vila y Küster, 2012); (ii) mediante la utilización de una medida directa y única (Erevelles, Roy y Yip, 2001; Yuangy Jang, 2008; Chen, Hsu y Lin, 2010; Chen y Chen, 2010; Dutta, 2012; Wells, Valacich y Hess, 2011; Palau, Forgas, Sánchez y Prats, 2012) que se centra más en la conducta a corto plazo, evitando elementos que afectan principalmente al grado de lealtad que desarrollan los consumidores finales, como es el caso del boca a boca electrónico (López y Sicilia, 2013). En el presente estudio se ha optado por una medida única de la intención de compra por su claridad y concreción a la vez que facilita la exacta medición de la conducta prevista.

2.3. Señal de certificación (garantía)

Para resolver los ya citados problemas de asimetrías de información que tienen los consumidores en los mercados turísticos, existe el mecanismo de las señales de calidad que las empresas envían al mercado, entendidas como acciones que el vendedor puede utilizar para transmitir información creíble al comprador sobre la calidad inobservable de los productos (Spence, 1974; Kirmani y Rao, 2000; Lee, Ang y Dubelaar, 2005; Mavlanova, Benbunan-Fich y Koufaris, 2012). Entre las diversas señales existentes, la garantía actúa como un mecanismo de refuerzo de la fiabilidad del producto (Boulding y Kirmani, 1993). La literatura sobre este tema diferencia entre tres tipos de garantías (Chatterjee, Kang y Mishra, 2005): (i) garantía de devolución del dinero o de cambio de producto, empleada si el producto no cumple las exigencias de calidad o no responde a las expectativas del comprador; (ii) garantía de funcionamiento, que implica un coste de cumplimiento para la empresa; (iii) las certificaciones de calidad por parte de terceros, las cuales requieren que las empresas realicen inversiones previas para reunir los estándares requeridos para la acreditación del bien o servicio de calidad.

Las garantías de calidad, sobre todo las certificaciones, son potentes señales de calidad que actúan en el proceso de compra del consumidor siempre y cuando la señal y/o quien la emite tenga elevados niveles de credibilidad, bien de forma directa incrementando las percepciones de los productos y/o las intenciones de compra futura de los mismos (Spence, 1974; Boulding y Kirmani, 1993; Erevelles, Roy y Yip, 2001; Nicolau y Sellers, 2010) o bien de forma indirecta, mitigando el riesgo percibido asociado a una determinada opción de compra (Priest, 1981; Shimp y Bearden, 1982; Buttle, 1997). Por consiguiente, se pueden formular las siguientes hipótesis:

- *H1: La presencia de una certificación de garantía de calidad turística en un determinado dominio web influye directamente sobre la percepción de calidad de la oferta existente en dicho sitio web.*
- *H2: La presencia de una certificación de garantía de calidad turística influye directamente sobre la intención de compra futura del producto comercializado a través de dicho sitio web.*

De las distintas certificaciones de calidad aplicables al sector turístico (cuyo número es España está en torno a 17 en la actualidad) se ha optado por el sello Q de calidad turística por los siguientes motivos: (i) haberse creado exclusivamente para el sector turístico; (ii) su amplia difusión en España: a 31 marzo 2013 hay 1.973 establecimientos certificados; (iii) en su adopción predominan más los aspectos de posicionamiento y de crecimiento de la cuota de mercado que en la certificación

ISO 9001 (Álvarez, Fráiz y Del Río, 2012); (iv) implica menores costes de certificación; (v) los establecimientos certificados obtienen resultados económicos levemente mejores en el sector hotelero español (Claver, Tarí y Pereira, 2006; Tarí, Claver, Pereira y Molina, 2009; Tarí y Pereira, 2012)

2.4. Nivel de Información suministrado por el dominio web

La enorme cantidad de información, tanto veraz como inexacta, accesible a través de Internet plantea la pregunta acerca del nivel óptimo de información a suministrar al potencial comprador (Eppler y Mengis, 2004). En este sentido, aplicando el modelo de respuesta cognitiva, se apunta que la limitada capacidad de procesamiento de información por parte de los seres humanos plantea problemas de saturación que afectan negativamente a las decisiones de compra de los consumidores (Lee y Lee, 2004; Lurie, 2004). La literatura relativa a este tema ha seguido dos líneas:

- 1) Análisis de los contenidos de los sitios web desde la perspectiva de calidad percibida por los usuarios (Aladwani y Palvia, 2002; Ranganatha y Ganapathy, 2002; Mummalaneni, 2005). Esta perspectiva tiene el inconveniente de su naturaleza exclusivamente descriptiva, lo cual impide generalizar los datos entre diversos sectores y/o en diferentes contextos sociales.
- 2) Diseño y evaluación de índices de calidad de los sitios web (WAI o web assessment index) a partir de la medición de los elementos informativos de las páginas web por un conjunto de expertos. Desde este planteamiento se estima que un sitio web será más eficiente en la medida que mejore su accesibilidad (capacidad de ser localizado por cualquier internauta), su velocidad de carga y procesamiento, de su navegabilidad (facilidad para encontrar la información buscada dentro del sitio web) y de los contenidos informativos del sitio web, que incluyen elementos informativos sobre el producto y la empresa, factores transaccionales vinculados a la compraventa concreta de un determinado producto, y componentes de comunicación que permiten contactar con la empresa (Miranda y Bañegil, 2004; Miranda Cortés y Barriuso, 2006; Goi y Sarawak, 2011). Estos índices permiten la comparación entre sitios web de diferentes competidores así como cotejar contextos sociales heterogéneos (Schmidt, Serra y Pizzutti, 2008; Meng y Mummalaneni, 2010).

Recientes estudios sobre las conductas de los consumidores en entornos virtuales han demostrado que cuanto mayor sea el contenido informativo de los dominios web mayor es la persuasión hacia la compra que se ejerce sobre los internautas incrementando la valoración de la oferta analizada y aumentando su propensión a comprar (Luo, 2002; Chen, Clifford y Wells, 2002; Lurie, 2004, Mummalaneni,

2005; Hernández, Jiménez y Martín, 2009; Sicilia y Ruiz de Maya, 2010, López y Ruiz de Maya, 2011; Tsao, 2013). Además, se ha evidenciado que la relación entre la cantidad de información suministrada a través del sitio web y el procesamiento de dicha información tiene forma de U invertida (Sicilia y Ruiz de Maya, 2010, López y Ruiz de Maya, 2011; Tsao, 2013). Por ello, se han planteado las hipótesis:

- *H3: El nivel de información de un determinado dominio web influye directamente sobre la percepción de calidad de la oferta existente en dicho sitio web.*
- *H4: El nivel de información de un determinado dominio web influye directamente sobre la intención de compra futura del producto comercializado a través de dicho sitio web.*

3. DISEÑO EXPERIMENTAL

El experimento corresponde a un diseño factorial entre-sujetos 2 (existencia de certificación de calidad: n.º/Sí) x 2 (calidad y cantidad de información acerca del hotel: baja/alta). El diseño factorial es completo (con sujetos asignados aleatoriamente a todas las condiciones experimentales) y balanceado (con el mismo número de sujetos asignados a cada condición experimental), lo que tiene como ventaja que la suma de los cuadrados para los diferentes efectos –principales y de interacción– están incorrelacionados, es decir, son ortogonales (Keppel, 2004; Huberty y Olejnik, 2006).

Los participantes en el experimento son estudiantes universitarios. La utilización de un procedimiento de muestreo de conveniencia se debe a las siguientes razones: (i) mantener la homogeneidad de los sujetos, aspecto esencial para contrastar teorías a través de diseños experimentales (Lynch, 1982; Sternthal, Tybout y Calder, 1994); aunque la utilización de estudiantes restringe la extrapolación de los resultados a otras poblaciones, se considera idónea para validar teorías (Chang y Wildt, 1996); (ii) la composición de la muestra por edades comprendidas entre 18 y 30 años permite llegar al colectivo de compradores españoles que más compras realiza a través de internet (Urueña, 2012); (iii) su familiaridad con la adquisición del producto objeto de estudio potencia la validez del experimento (Lynch, 1982; Calder, Phillips y Tybout, 1982); (iv) los estudiantes universitarios difieren de la población general por ser usuarios intensivos y regulares de internet por lo que son compradores online sustancialmente más expertos que la población general (Kirkbride y Soopramanien, 2010); (v) son personas especialmente activas en internet que filtran y diseminan información, opiniones y juicios sobre los contenidos y sitios web, desarrollando un rol muy significativo como prescriptores online (Shih, 2006; Larsen, Urry y Axhausen, 2007); (vi) la necesidad de que los sujetos

estuvieran en un aula informática en la que vieran las ofertas ficticias en internet y respondieran a diversas cuestiones hacía más adecuado este colectivo.

Los sujetos fueron asignados de manera aleatoria a una de las cuatro celdas definidas por la combinación de las variables manipuladas. Finalmente, se realizaron 300 encuestas, de las cuales han resultado válidas 288, es decir, 72 sujetos en cada una de las celdas.

Los estímulos analizados se definieron de forma dicotómica. La representación de la *certificación de calidad* por parte de un tercero significó la inclusión (o exclusión) del logotipo oficial «Q de calidad turística» en un lugar relevante de la página web diseñada al efecto. A fin de emular lo más fielmente posible las páginas webs de las empresas hoteleras, no se realizó ningún tipo de explicación oral previa a los sujetos sobre su significado o relevancia ni se incluyó información adicional relativa al contenido o importancia de los estándares de calidad a ella asociadas. En lo relativo al *grado de información* proporcionado, se varió la calidad y cantidad de información presentada acerca del hotel en los siguientes aspectos: descripción del hotel y de sus habitaciones, servicios ofertados, información relativa a su localización, imágenes presentadas y datos de interés relativos al destino turístico.

En cuanto al procedimiento de realización del experimento, éste se llevó a cabo en un aula informática donde los participantes acudían sin conocer el objetivo real de la investigación, que se definía como un análisis de las percepciones y hábitos del comprador online de pernoctaciones hoteleras. En las instrucciones dadas, similares para todas las personas, se les planteó la siguiente situación: búsqueda de información relativa a un viaje vacacional a un destino de sol y playa (isla de Tenerife) para el cual debían valorar y elegir un hotel; los sujetos sólo podían abrir una única y ficticia página web preparada al efecto donde se manipulaban las variables dependientes en función del escenario de que se tratase.

El cuestionario se concretó en un formulario diseñado en Excel que permitía a cada persona responder a las preguntas inmediatamente después de haber sido sometidas a los estímulos analizados. Todas las cuestiones fueron planteadas en escalas Likert de 0 a 10 puntos que permitieran a los encuestados expresar con exactitud sus opiniones reales.

4. RESULTADOS EMPÍRICOS

A fin de testar las hipótesis definidas, se ha realizado un análisis bietápico. Primero, se han aplicado diversos Análisis de la Varianza (Anova) con la finalidad de estudiar las posibles consecuencias de los niveles de cada estímulo considerado de forma independiente sobre la Intención de Compra Futura (en adelante ICF) y so-

bre la Percepción de Calidad de la Oferta (en lo sucesivo PCO). Segundo, al existir diferencias significativas en los niveles de ICF y de PCO derivadas de modificaciones en la intensidad de los estímulos Q e Información, se ha procedido a realizar un Análisis Múltiple de la Varianza (MANOVA) 2×2 con el fin de analizar conjuntamente los efectos de ambos estímulos sobre ICF y PCO.

Tal como refleja la Tabla 1, en cuanto a la influencia del estímulo Q de calidad turística sobre PCO sí que existen diferencias significativas, al menos para un nivel de confianza del 90 %; por consiguiente, los valores medios de la Percepción de Calidad de la Oferta de aquellas personas que han tenido el estímulo Q de calidad (6,95) son mayores que los valores de aquellas personas que no han sido sometidas a dicho estímulo; en otras palabras, la visión del estímulo Q ha aumentado en un 3,731 % el valor de PCO. Sin embargo, en lo referente a ICF, los niveles del estadístico F (0,613) no permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de valores medios de la Intención de Compra Futura de los consumidores; por tanto, la presencia del logo Q de calidad turística española no modifica por sí solo los niveles de esta variable.

A diferencia del estímulo relativo al sello Q, las diferencias en el nivel de información proporcionado a los turistas a través del dominio web por la empresa vendedora da lugar a diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$) tanto en lo referente a su influencia sobre PCO como en lo relativo a su influencia sobre ICF dados los altos valores respectivos del estadístico F. En concreto, la presencia de elevados niveles de información en la página web da lugar a una subida de la valoración promedio de PCO desde 6,66 hasta 6,99, es decir, del 4,955 % en términos relativos. Por tanto, se puede concluir que el estímulo Información tiene una incidencia significativa y más intensa que el certificado de calidad sobre las reacciones de los potenciales consumidores que estén visitando el sitio web de la empresa hotelera. Asimismo, ante bajos niveles de Información la ICF adopta un valor promedio de 6,35 que se ve incrementado hasta 6,87 en presencia de un elevado nivel de información en la página web del hotel (aumento del 8,189 %).

La segunda fase del análisis empírico de los datos es la aplicación de la técnica Manova en el que las dos variables causales serán las que miden los estímulos Q de calidad turística y nivel de información de la página web, ambas con valores cualitativos dicotómicos; las dos variables dependientes serán ICF y PCO. Desde una perspectiva teórica ambas variables miden aspectos de respuesta del consumidor ante una potencial oferta y deberían estar correlacionadas dado que cuanto mayor sea la Percepción de Calidad de la Oferta mayor será la valoración de dicha oferta y, por tanto, su probabilidad de compra se vería incrementada. Ade-

TABLA I
 ANOVAs de los estímulos Calidad e Información sobre ICF y sobre PCO

VARIABLES	PCO			ICF		
	F	SIG.	DESCRIPTIVOS	F	SIG.	DESCRIPTIVOS
Q de calidad	2,990	0,085		0,613	0,434	
Ausencia			6,70			—
Presencia			6,95			—
Información	5,211	0,023		5,434	0,020	
Escasa			6,66			6,35
Elevada			6,99			6,87

más, la aplicación del Manova requiere una correlación significativa entre las variables a explicar, requisito que se cumple en este caso puesto que el coeficiente de correlación entre ICF y PCO es de 0,568 siendo significativo para un nivel de confianza del 99 %.

A partir de los datos reflejados en la Tabla 2, respecto a la Percepción de Calidad de la Oferta (PCO), la prueba F resultó significativa en lo relativo al estímulo Q de calidad turística pues sí se han detectado diferencias estadísticamente para un nivel de significación del 90 %; por tanto se puede rechazar la hipótesis nula de que los valores medios de PCO fueran iguales en presencia o en ausencia del sello Q de calidad turística en la página web del hotel. De otro lado, también ha resultado estadísticamente significativa la prueba F relativa al estímulo Información, en este caso para un nivel de significación del 95 %. Las respectivas capacidades explicativas son del 10,782 % (sello Q) y del 21,858 % (Información) las cuales adoptan valores relevantes e indican que el efecto del volumen de información proporcionado a los visitantes del sitio web tiene un efecto que es el doble de intenso que el que genera la visión del sello Q de calidad turística. Por último, el efecto interacción entre los dos estímulos no ha resultado estadísticamente significativo.

Por otro lado, se observa que para la Intención de Compra Futura (ICF) la prueba F no resultó significativa en lo relativo al estímulo Q de calidad turística pero sí se han detectado diferencias estadísticamente significativas para el estímulo Información si se toma un nivel de significación del 95 %. Tampoco se han obtenido diferencias significativas en la ICF derivadas del efecto interacción entre los dos estímulos analizados en el experimento. Por último, la capacidad explicativa del grado de información sobre la ICF, medida a través del estadístico η^2 , se ha cuantificado en un 14,339 % que se puede considerar como relevante.

TABLA 2
 ANOVAs de los estímulos Calidad e Información sobre ICF y sobre PCO

X _i	λ DE WILKS	PCO		ICF	
		F (SIG.)	CAPACIDAD EXPLICATIVA	F (SIGN.)	CAPACIDAD EXPLICATIVA
Q de calidad	0,988	3,008 (0,084)	10,782 %	1,667 (0,198)	—
Información	0,976	6,168 (0,014)	21,858 %	4,015 (0,046)	14,339 %
Efecto interacción (Q x I)	0,998	0,002 (0,965)	—	0,363 (0,547)	—

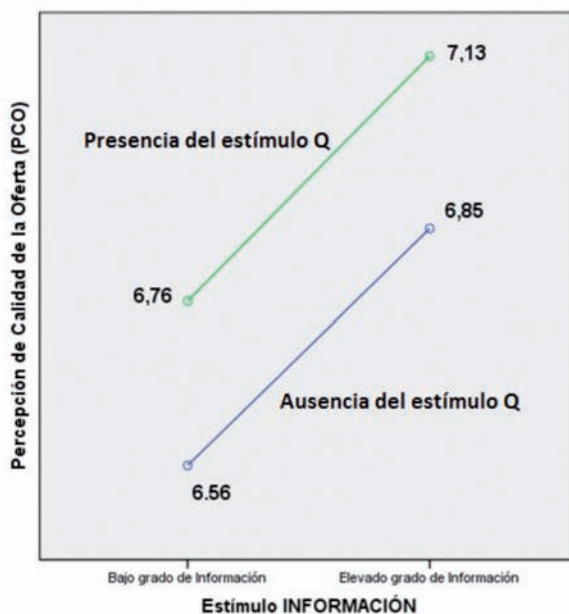
La Figura 2 recoge los efectos por niveles de cada variable explicativa sobre la variable dependiente PCO, de cuyo análisis se destacarán tres ideas. Primero, los valores de PCO en presencia del estímulo Q son siempre superiores a los obtenidos en ausencia de dicho estímulo. Segundo, los mayores niveles de información son positivamente valorados por los consumidores puesto que éstos reaccionan aumentando sus respectivas valoraciones medias de PCO. Tercero, las mencionadas valoraciones se ven acrecentadas de forma similar ante mayores cantidades de información —muy levemente superiores en el caso de presencia de la Q de calidad— lo cual hace que las respectivas rectas sean casi paralelas en su representación gráfica.

Por último, la Figura 3 muestra los efectos por niveles de cada variable explicativa sobre la variable dependiente ICF. El primer hecho a destacar es que los valores de ICF en presencia del estímulo Q son siempre superiores a los obtenidos en ausencia de dicho estímulo. El segundo aspecto detectado es que ante mayores dosis de información los consumidores reaccionan incrementando sus respectivas ICF. El tercer punto a señalar es que las reacciones son significativamente asimétricas, existiendo un aumento mucho mayor de ICF en ausencia del estímulo Q de calidad turística cuando la página web del hotel proporciona mayores niveles de información relativa a su oferta.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Los resultados alcanzados permiten concluir que un alojamiento que cuente con una certificación de calidad turística y lo comunique a través de su dominio web influye positivamente sobre la percepción de calidad de su oferta por parte de los consumidores online, por lo que se acepta la hipótesis H1. Sin embargo, la

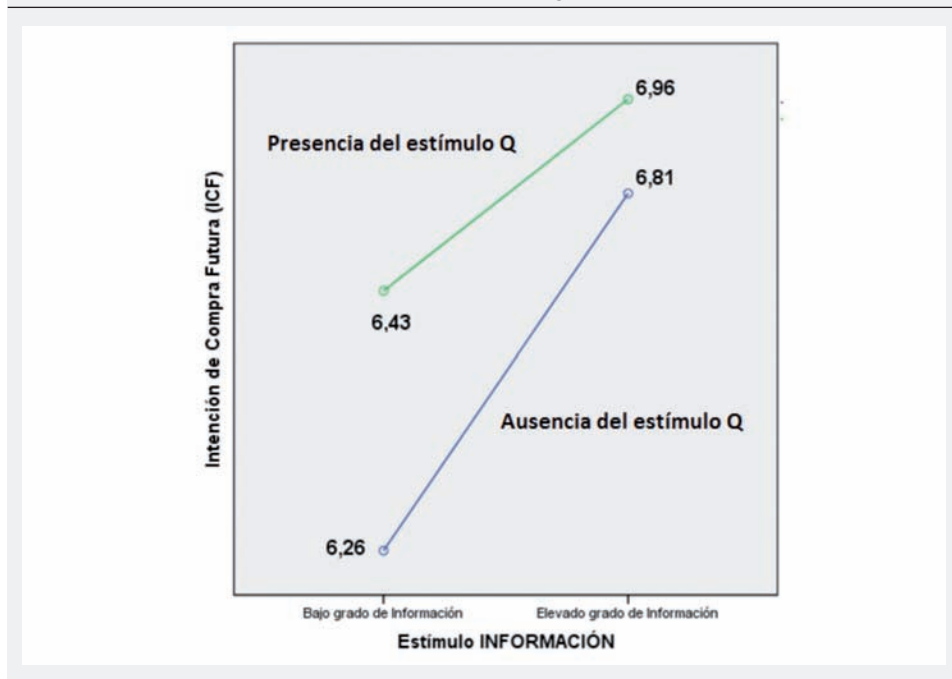
FIGURA 2
Influencia por niveles de los estímulos Q e Información sobre PCO



presencia del sello Q en el sitio web del alojamiento hotelero no influye sobre la intención de compra de los consumidores, lo cual significa rechazar la hipótesis H₂, resultado coincidente con el obtenido por Castañeda *et al.* (2013). Una posible explicación sería que la presencia del sello Q de calidad implica un cambio actitudinal positivo en la valoración de la oferta realizada por los consumidores online al reducir los niveles de incertidumbre y de riesgo percibido aunque, por sí sólo, este estímulo no lleve a los turistas a realizar la compra. La certificación de calidad sería una condición *sine qua non* para no ser excluido del conjunto evocado de alternativas que serán evaluadas en la segunda fase del proceso de compra descrito por Chen (2009).

Además, una mayor y más detallada cantidad de información, comunicada a través de una combinación de textos e imágenes del alojamiento, influye positivamente tanto sobre la percepción de calidad de la oferta como sobre la intención de compra futura de los internautas, lo cual significa aceptar las hipótesis H₃ y H₄ respectivamente.

FIGURA 3
Influencia por niveles de los estímulos Q e Información sobre ICF



Finalmente, de los resultados obtenidos se deducen algunas recomendaciones para la mejora de la eficiencia del diseño de los dominios web. Primero, los establecimientos certificados por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) deberían colocar en un lugar notorio de su página web el sello Q a fin de ganar confianza entre los visitantes del sitio web. Segundo, aquellos establecimientos que carecen del sello Q podrían plantearse, dado el menor coste de esta certificación frente a otras similares, la conveniencia de obtenerla para lograr reducir la incertidumbre que frena a ciertos colectivos de realizar sus reservas en estos alojamientos turísticos. Tercero, parece necesario que el ICTE potencie las actividades de promoción del sello Q para evitar la confusión en el sector debido a la existencia de múltiples estándares de calidad en el mercado que, además, son muy similares entre sí (Tarí y Pereira, 2012); este último aspecto está vinculado a uno de los elementos centrales del Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015: la necesidad de poner en valor la calidad turística, que tiene un problema de percepción entre los usuarios. Cuarto, los sitios web de los alojamientos turísticos deben in-

corporar sistemáticamente información suficiente sobre cuatro aspectos básicos: la habitación que podría contratar un turista, los servicios del hotel, las zonas comunes y elementos funcionales presentes en ellas y, por último, facilitar información idónea sobre el entorno del hotel (las actividades más recomendadas para realizar y las visitas/excursiones más interesantes), de forma que el propio establecimiento desarrolle una función de recomendación o boca a boca electrónico sobre estos aspectos exógenos a la oferta hotelera estricta que añaden valor al producto turístico.

A modo de conclusión, la comunicación del sello Q de calidad turística y la combinación de imágenes y textos como contenidos informativos mejoran el diseño del sitio web ya que tangibilizan la oferta hotelera y reducen el riesgo asociado a la decisión de compra con un coste económico reducido.

BIBLIOGRAFÍA

- ALADWANI, A. M., y PALVIA, P. C. (2002): «Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality», *Information & Management*, 39 (6), pp. 467-476.
- ÁLVAREZ, J., FRÁIZ, J. A., y DEL RÍO, M. C. (2012): «Análisis de las motivaciones para certificar la marca Q de calidad turística sector de alojamiento», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (1), pp. 101-121.
- BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W., y ENGEL, J. F. (2001): *Consumer Behavior*. The Dryden Press, Orlando.
- BOULDING, W., y KIRMANI, A. A. (1993): «A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality?», *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 111-123.
- BUTTLE, F. (1997) «ISO 9000: Marketing motivations and benefits», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- CALDER, B. J., PHILIPS, L. W., y TYBOUT, A. M. (1982): «Designing research for application», *Journal of Consumer Research*, 8, pp. 197-207.
- CARD, J. A., CHEN, CH., y COLE, S. T. (2003): «Online travel products shopping: differences between shoppers and non-shoppers», *Journal of Travel Research*, 42 (2), pp. 133-139.
- CASTAÑEDA, J. A., RODRÍGUEZ, M. A., HERRERA, F. J., y SABIOTE, C. M. (2013): «Análisis de las reacciones del turista ante distintos sellos de calidad para alojamientos rurales», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 17 (1), pp. 105-126.
- CHANG, T. Z., y WILDT, A. R. (1996): «Impact of product information on the use of price as a quality cue», *Psychology & Marketing*, 13 (1), pp. 55-75.
- CHATTERJEE, S., KANG, Y. S., y MISHRA, D. P. (2005): «Market signals

- and relative preference: The moderating effects of conflicting information, decision focus, and need for cognition», *Journal of Business Research*, 58, pp. 1362-1370.
- CHEN, C. A. (2009): «Information-oriented online shopping behavior in electronic commerce environment», *Journal of Software*, 4 (4), pp. 307-314.
- CHEN, C. F., y CHEN, F. S. (2010): «Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists», *Tourism Management*, 31, pp. 29-35.
- CHEN, Q., CLIFFORD, S. J., y WELLS, W. D. (2002): «Attitude toward the site II: new information», *Journal of Advertising Research*, 42 (2), pp. 33-45.
- CHEN, Y. H., HSU, I. C., y LIN, C. C. (2010): «Websites attributes that increase consumer purchase intention: a conjoint analysis», *Journal of Business Research*, 63, pp. 1007-1014.
- CLAVER, E., TARÍ, J. J., y PEREIRA, J. (2006): «Does quality impact on hotel performance?», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (4), pp. 350-358.
- CUNNINGHAM, L. F., GERLACH, J., HARPER, M. D., y YOUNG, C. E. (2005): «Perceived risk and the consumer buying process: Internet airline reservations», *International Journal of Service Industry Management*, 16 (4), pp. 357-372.
- DUTTA, S. (2012): «Vulnerability to low-price signals: an experimental study of the effectiveness of genuine and deceptive signals», *Journal of Retailing*, 88 (1), pp. 156-167.
- EPPLER, M. J., y MENGIS, J. (2004): «The concept of information overload: a review of literature from organization science, marketing, accounting, MIS, and related disciplines», *The Information Society*, 20, pp. 325-344.
- EREVELLES, S., ROY, A., y YIP, L. S. C. (2001): «The universality of the signal theory for products and services», *Journal of Business Research*, 52, pp. 175-187.
- GEFEN, D. (2000) «E-commerce: the role of familiarity and trust», *Omega*, 28, pp. 725-737.
- GOI, C. L., y SARAWAK, M. (2011): «The impact of web site attributes on internet users' online behavior: Malaysian perspective», *International Conference on E-business, Management and Economics*, Hong Kong, pp. 47-50.
- HAUSMAN A. V., y SIEKPE J. S. (2009): «The effect of web interface features on consumer online purchase intentions», *Journal of Business Research*, 62 (1), pp. 5-13.
- HERNÁNDEZ, B., JIMÉNEZ, J., y MARTÍN, M. J. (2009): «Key website factors in e-business strategy», *International Journal of Information Management*, 29, pp. 362-371.

- HUBERTY, C.J., Y OLEJNIK, S. (2006): *Applied MANOVA and discriminant analysis*. Wiley-Interscience, Hoboken, 2.ª edición.
- IZQUIERDO, A., CALDERÓN, E., y RUIZ, A. V. (2009): «Elección del canal de distribución online vs. offline», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (3), pp. 143-166.
- JEONG, M., OH, C., y GREGORIE, M. S. (2003): «Conceptualizing Web site quality and its consequences in the lodging industry», *International Journal of Hospitality Management*, 22 (2), pp. 161-175.
- KEPPEL, G. (2004): *Design and analysis: A researcher's handbook*. Prentice-Hall, New Jersey, 4.ª edición.
- KIRKBRIDE, C., y SOOPRAMANIEN, D. (2010): «Competition online and the preference ordering of offers», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (4), pp. 379-395.
- KIRMANI, A., y RAO, A. R. (2000): «No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality», *Journal of Marketing*, 64, pp. 66-79.
- LARSEN, J., URRY, J., y AXHAUSEN, K. W. (2007): «Networks and tourism. Mobile social life», *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 244-262.
- LEE, B. C., ANG, L., y DUBELAAR, C. (2005): «Lemons on the web: a signalling approach to the problem of trust in Internet commerce», *Journal of Economic Psychology*, 26, pp. 607-623.
- LEE, B. K., y LEE, W. N. (2004): «The effect of information overload on consumer choice quality in an on-line environment», *Psychology and Marketing*, 21, 3, 2004, pp. 159-183.
- LEE, G. G., y LIN, H. F. (2005): «Customer perceptions of e-service quality in online shopping», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (2), pp. 161-176.
- LÓPEZ, I., y RUIZ DE MAYA, S. (2011): «Explaining website effectiveness: the hedonic-utilitarian dual mediation hypothesis», *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, pp. 49-58.
- LÓPEZ, M., y SICILIA, M. (2013): «Boca a boca tradicional versus electrónico. La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17 (1), pp. 7-38.
- LUO, X. (2002): «Uses and gratifications theory and E-consumer behaviors: a structural equation modeling study», *Journal of Interactive Advertising*, 2 (2), <http://jiad.org/vol2/no2/luo/index.htm>.
- LURIE, N. (2004): «Decision making in information-rich environments: the role of information structure», *Journal of Consumer Research*, 30, pp. 473-486.

- LYNCH, J. G. (1982): «On the external validity of experiments in consumer research», *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 225-239.
- MAVLANOVA, T., BENBUNAN-FICH, R., y KOUFARIS, M. (2012): «Signaling theory and information asymmetry in online commerce», *Information & Management*, 49, pp. 240-247.
- MENG, J., y MUMMALANENI, V. (2010): «Measurement equivalence of web service quality instruments: A test on Chinese and African American consumers», *Journal of International Consumer Marketing*, 22 (3), pp. 259-269.
- MIRANDA, F. J., y BAÑEGIL, T. M. (2004): «Quantitative evaluation of commercial web sites: an empirical study of Spanish firms», *International Journal of Information Management*, 24, pp. 313-328.
- MIRANDA, F. J., CORTÉS, R., y BARRIU-SO, C. (2006): «Quantitative evaluation of e-Banking web sites: an empirical study of Spanish Banks», *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 9 (2), pp. 73-82.
- MUMMALANENI, V. (2005): «An empirical investigation of website characteristics, consumer emotional states and online shopping behaviors», *Journal of Business Research*, 58 (4), pp. 526-532.
- NICOLAU, J., y SELLERS, R. (2010): «The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain», *Journal of Business Research*, 63, pp. 832-839.
- PALAU, R., FORGAS, S., SÁNCHEZ, J., y PRATS, L. (2012): «Tourist behavior intentions and the moderator effect of knowledge of Unesco World Heritage Sites: the case of La Sagrada Familia», *Journal of Travel Research*, 52 (3) pp. 364-376.
- PEARCE, D. G., y SCHOTT, CH. (2005): «Tourism distribution channels: the visitor's perspective», *Journal of Travel Research*, 44, pp. 50-63.
- PODDAR, A., DONTU, N., y WEI, Y. (2009): «Web site customer orientation, web site quality, and purchase intentions: the role of web site personality», *Journal of Business Research*, 62, pp. 441-450.
- PRIEST, G. L. (1981): «A theory of the consumer product warranty», *Yale Law Journal*, 90, pp. 1297-1352.
- RANGANATHAN, C., y GANAPATHY, S. (2002): «Key dimensions of business to consumer web sites», *Information & Management*, 39 (6), pp. 457-465.
- RICHARD, M. O., y CHANDRA, R. (2005): «A model of consumer web navigational behavior: conceptual development and application», *Journal of Business Research*, 58 (8), pp. 1019-1029.
- ROSE, G. M., MATTHEW, L., y CURRAN, J. (2005): «On-line waiting: the role of download time and other important predictors on attitude toward E-retailers», *Psychology & Marketing*, 22 (2), 127-151.
- SCHMIDT, S., SERRA, A., y PIZZUTTI, C. (2008): «The characteristics of hotel

- websites and their implications for website effectiveness», *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 504-516.
- SHIH, H. Y. (2006): «Network characteristics of drive tourism destinations: an application of network analysis in tourism», *Tourism Management*, 27, pp. 1029-1039.
- SHIMP, T. A., y BEARDEN, W. O. (1982): «Warranty and other extrinsic cue effects on consumers' risk perceptions», *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 38-46.
- SICILIA, M., y RUIZ DE MAYA, S. (2010): «The effects of the amount of information on cognitive responses in online purchasing tasks», *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, pp. 183-191.
- SPENCE, A. M. (1974): *Market signaling: Information transfer in hiring and related screening processes*. Harvard University Press, Cambridge.
- STERNTHAL, B., TYBOUT, A. M., y CALDER, J. B. (1994): «Experimental design: Generalization and theoretical explanation», en BAGOZZI, R. B. (coord.) *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Cambridge, pp. 195-223.
- TARÍ, J. J., y PEREIRA, J. (2012): «Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras», *Universia Business Review*, 34, pp. 52-67.
- TARÍ, J. J., CLAVER, E., PEREIRA, J., y MOLINA, J. F. (2009): «Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), pp. 850-864.
- TOH, R. S., DEKAY, C. F., y RAVEN, P. (2011): «Travel planning: searching for and booking hotels on the Internet», *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (4), pp. 388-398.
- TSAO, W. (2013): «The fitness of product information: evidence from online recommendations», *International Journal of Information Management*, 33, pp. 1-9.
- URUEÑA, A. (coord.) (2012): *Estudio sobre comercio electrónico B2C 2011*. Observatorio nacional de las telecomunicaciones y la SI, Madrid.
- VIJAYASARATHY, L. R. (2004): «Predicting consumer intentions to use online shopping: the case for an augmented technology acceptance model», *Information & Management*, 41 (6), pp. 747-762.
- VILA, N., y KÜSTER, I. (2012): «The role of usability on stimulating SME's online buying intention: an experiment based on a fictitious web site design», *Quality & Quantity*, pp. 117-136.
- WELLS, J. D., PARBOTEEAH, V., y VALACICH, J. S. (2011): «Online impulse buying: understanding the interplay between consumer impulsiveness and website quality», *Journal of the Association for Information Systems*, 12 (1), pp. 32-56.
- WELLS, J. D., VALACICH, J. S., y HESS, T. J. (2011): «What signal are you

- sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions», *MIS Quarterly*, 35 (2), pp. 373-396.
- WONG, J., y LAW, R. (2005): «Analysing the intention to purchase on hotel websites: a study of travelers to Hong Kong», *Hospitality Management*, 24, pp. 311-329.
- YOON, Y. S., LEE, J. S., y LEE, C. K. (2010): «Measuring festival quality and value affecting visitors' satisfaction and loyalty using a structural approach», *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 335-342.
- YUAN, J., y JANG, S. (2008): «The effects of quality and satisfaction on awareness and behavioral intentions: exploring the role of a wine festival», *Journal of Travel Research*, 46, pp. 279-288.

Aceptación de la distribución de servicios sanitarios online: una aproximación teórica

ANNE SCHMITZ

ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: El ámbito de los servicios sanitarios constituye uno de los sectores que en la actualidad más cambios está viviendo, debido a factores económicos y demográficos, por un lado, y por otro, a la paulatina incorporación de las TIC al sector de la salud. En este trabajo se pretende hacer una aproximación teórica a la aceptación de la distribución de servicios sanitarios online mediante la adaptación del TAM (Technology Acceptance Model). Las variables propuestas como determinantes de la intención de uso de las consultas médicas online son: la utilidad percibida, el riesgo percibido, la imagen de marca que respalda estos servicios y las destrezas informáticas de los usuarios.

Palabras clave: TIC, E-Salud, TAM, intención de uso, consulta online.

Abstract: Nowadays, healthcare is one of the most changing sectors due to economic and demographic factors, on one hand, and, on the other, to the gradual incorporation of ICT to the Healthcare field. The aim of this paper is to offer a theoretical approach to the acceptance of the distribution Health services online by modifying the existing TAM (Technology Acceptance Model). The key predictors of the intention to have virtual medical appointments are: perceived usefulness, perceived risk, brand image and individuals' computer skills.

Keywords: ICT, E-Health, TAM, intention to use, online consultation.

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) van a transformar y revolucionar, en los próximos años, la prestación de los servicios sanitarios. A pesar de la crisis, el mercado potencial de la E-Salud ha pasado de 9,8 billones de dólares en 2010 a 11,6 billones de dólares en 2011 y, la Comisión Europea (2012) prevé una tasa de crecimiento anual compuesta del 18,6% hasta el año 2016. Según este organismo, la aplicación de las TIC contribuirá a incrementar la eficiencia de los sistemas sanitarios, mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y potenciará la innovación en este ámbito. En el caso particular del sistema sanitario español, todos estos cambios resultan cruciales, pues se trata de un sector que desde hace años sufre fuertes restricciones presupuestarias, a la vez que ha tenido que hacer frente a los retos planteados por el envejecimiento de la población, el incremento de enfermedades crónicas y la creciente medicalización de la sociedad (Peiró y Barrubés, 2012).

Por otra parte, las expectativas de los usuarios en material de e-salud, son en la actualidad muy elevadas, ya que el ciudadano 2.0 vive desde la infancia relacionándose con las TIC y demanda cada vez más y mejores vías de de contacto y tratamiento entre paciente y proveedor del servicio (Telefónica, 2006).

En este contexto, la prestación de servicios de salud a través de Internet constituye sin duda, un tema de gran relevancia social y prueba de ellos es el elevado número de noticias que cada día se publican sobre el mismo o el hecho de que uno de objetivos principales de la Agenda Digital para Europa es la amplia difusión de la telemedicina para el año 2020 (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/>). Además, la expansión de dichos servicios puede contribuir a desarrollar sistemas sanitarios eficientes y sostenibles a largo plazo, lo que justifica también su interés económico y político. Finalmente, desde un punto de vista de gestión empresarial, la introducción en las organizaciones de sistemas de información y comunicación representa una decisión arriesgada, que no resultará efectiva si los usuarios (tanto proveedores como consumidores) no los aceptan.

Por todo ello, desde hace una década, investigadores de diferentes disciplinas (marketing, psicología, organización de empresas, ciencias de la salud y sistemas de información, fundamentalmente) estudian los factores que influyen en la adopción e intención de uso de nuevos servicios como la receta electrónica, la historia clínica electrónica o la telemedicina, por citar algunos de los más desarrollados (Yu *et al.*, 2009; Holden y Karsh, 2010; Hardiker y Grant, 2011). Los primeros trabajos en este campo se centraron en examinar la resistencia de los proveedores de los servicios sanitarios (sobre todo los médicos) al uso de las TIC en su relación con

los pacientes (Chau y Hu, 2002; Shengnan *et al.*, 2006), por considerar que su papel prescriptor es clave a la hora de lograr la aceptación por parte de los usuarios finales. Sin embargo, el éxito o fracaso de la prestación de servicios sanitarios electrónicos depende del uso que hagan de ellos los pacientes y esta es una cuestión poco investigada de momento.

La revisión de la literatura pone de manifiesto, por tanto, la necesidad de llevar a cabo investigaciones desde la perspectiva de la demanda para clarificar los antecedentes y las posibles barreras a la adopción de la e-salud por parte de los ciudadanos. Dado que la telemedicina se perfila como uno de los servicios que más va a crecer en los próximos años y que aún no existe ningún trabajo sobre su posible aceptación entre los consumidores españoles, resulta crucial profundizar en el estudio de la intención de uso de los servicios sanitarios online desde el punto de vista de los pacientes, mediante la adaptación y posterior aplicación del ampliamente conocido TAM (Technology Acceptance Model, o Modelo de Aceptación de la Tecnología) a un servicio determinado. En el presente trabajo abordaremos estas cuestiones para el caso de las consultas online, planteando un modelo teórico de los factores determinantes de su uso: la utilidad percibida, la facilidad de uso percibida evaluada a través de las destrezas informáticas, el riesgo percibido en los servicios E-Salud y la imagen de marca que respalda al proveedor del servicio.

Para los empresarios y responsables de las Administraciones Públicas encargados de formular estrategias y métodos de implantación de las TICs en el sector sanitario, los resultados del estudio podrán ser de gran ayuda. El estudio contribuirá a ampliar la literatura sobre la aplicación del TAM en el contexto de las TIC y la salud y podrá servir de base para futuras investigaciones sobre el diseño y la innovación en servicios sanitarios. Además, a los retos intelectuales, hay que sumar las posibles aplicaciones comerciales.

2. MARCO TEÓRICO: APLICACIÓN DEL TAM EN EL ÁMBITO DE LA E-SALUD

Desde su primera aparición a finales de los años 80, el TAM (Davis, 1989) se ha convertido en uno de los modelos más utilizados para predecir el uso y la aceptación de sistemas de información (Chen *et al.*, 2011).

Este modelo se basa en teorías de psicología social. En particular, se apoya en la Teoría de la Acción Razonada (Theory of Reasoned Action, TRA) de Fishbein y Ajzen (1975). Según dicha teoría, los consumidores hacen un uso sistemático de la información de la que disponen y el comportamiento de una persona se puede predecir en función de sus intenciones, las cuales vienen determinadas tanto por

TABLA I
Adaptaciones del TAM en la Sanidad

AÑO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE(S) INDEPENDIENTE(S)
2008	Morton	Aceptación de historiales médicos electrónicos	Actitud	Facilidad de uso percibida, utilidad percibida, relación médico-paciente, autonomía del médico, formación, implicación del médico, soporte administrativo.
2009	Djamasbi, et al.	Aceptación de telemedicina	Intención de uso	Actitud, facilidad de uso percibida, utilidad percibida, sentimientos negativos y positivos.
2009	Illie <i>et al.</i>	Aceptación de historiales médicos electrónicos	Intención de uso	Actitud, utilidad percibida, facilidad de uso percibida, acceso físico y acceso lógico.
2010	Carr <i>et al.</i>	Intención de uso de sistemas de identificación por radiofrecuencia	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, compatibilidad técnica, riesgo percibido, resistencia percibida, soporte del proveedor.
2010	Chen <i>et al.</i>	Intención de uso de dispositivos móviles	Aceptación de E-Health	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, autoeficacia, actitud, posibilidad de prueba, posibilidad de observación, posibilidad de comparar, organización, entorno, grado de relación, eficacia del ordenador.
2010	Jung y Loria*	Aceptación de E-Health	Intención de uso	Actitud, facilidad de uso, utilidad, intención de uso.
2010	Ortega y Román	Historiales médicos electrónicos	Intención de uso	Riesgo percibido, Confianza, integridad del sistema, utilidad percibida, facilidad de uso percibida, actitud.
2010	Putzer	Adopción de tecnologías móviles	Intención de uso	Actitud, compatibilidad, observabilidad, relevancia, experiencia profesional, entorno externo e interno, demografía personal.
2011	Cranen <i>et al.</i> *	Percepción de telemedicina	Uso (aceptación)	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, actitud, intención de uso
2011	Maarop <i>et al.</i>	Teleconsultas	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida.
2011	Melas <i>et al.</i>	Historiales clínicos electrónicos	Intención de uso	Actitud, utilidad percibida, facilidad de uso percibida, especialidad médica, habilidades informáticas, exigencias informáticas.
2011	Or <i>et al.</i> *	Aceptación de servicios web de autogestión	Uso	Facilidad de uso percibida, utilidad percibida, normas subjetivas, conocimiento médico, intención de uso.

la actitud como por las normas subjetivas relativas a dicho comportamiento. Por tanto, los consumidores forman evaluaciones hasta llegar a una decisión, basándose en sus creencias (Rodríguez *et al.*, 2009). Teniendo en cuenta estos principios, el TAM propone que la intención de uso de una nueva tecnología depende de la actitud del consumidor hacia un bien o servicio, y ésta, a su vez, está condicionada por la utilidad percibida del producto en cuestión y la facilidad de uso percibida. Las variables dependientes más estudiadas a la hora de aplicar el TAM en diferen-

— TABLA I — CONTINUACIÓN —
Adaptaciones del TAM en la Sanidad

AÑO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE(S) INDEPENDIENTE(S)
2011	Orruño <i>et al.</i>	Tele dermatología	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, hábitos, compatibilidad, actitud, normas subjetivas, facilitadores.
2012	Asua <i>et al.</i>	Tele-monitorización	Intención de uso	Hábitos, facilidad de uso percibida, utilidad percibida, compatibilidad, facilitadores, norma subjetiva
2012	Dünnebeil <i>et al.</i>	Aceptación de E-Salud	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, intensidad de utilización, importancia de la seguridad de datos, documentación, conocimientos sobre E-Health, importancia de la estandarización, orientación de procesos.
2012	Escobar-Rodríguez <i>et al.</i>	Aceptación de e-recetas y gestión automática de medicamentos	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, compatibilidad percibida, riesgo percibido, formación, utilidad percibida para mejorar sistemas de control.
2012	Gagnon <i>et al.</i>	Sistemas de tele-monitorización	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, actitud, compatibilidad, elementos <i>facilitadores</i> , normas subjetivas.
2013	Esmacilz-Adel <i>et al.</i>	Intención de uso de NTIC	Intención de uso	Intercambio «líder-miembro», intercambio «miembro-equipo», amenaza percibida a la autonomía profesional, facilidad de uso percibida, utilidad percibida.
2013	Huang y Lee	Sistemas de <i>telecuidado</i>	Intención de uso	Actitud, factores internos, factores externos, barreras percibidas, percepción de la gravedad de enfermedad
2013	Ketikidis <i>et al.</i>	Aceptación de NTIC	Intención de uso	Utilidad percibida, facilidad de uso percibida, relevancia, normas subjetivas, «miedo a los ordenadores», normas descriptivas, uso de sistemas informáticos
2013	Su <i>et al.</i> *	Sistemas de telecuidado	Intención de uso	Confianza social, confianza institucional, facilidad de uso percibida, utilidad percibida

Nota: Investigaciones posteriores a la revisión de trabajos realizada hasta 2008 por Holden y Karsh (2010)

*Trabajos que se han efectuado desde el punto de vista de la demanda.

tes contextos son la intención de uso y el uso actual/real de la nueva tecnología (algunos trabajos consideran las dos variables simultáneamente, mientras que otros trabajan solamente con una).

Desde su publicación han aparecido diferentes versiones del modelo inicial, siendo el TAM₂ la más citada (Venkatesh y Davis, 2000). Estos autores incorporan normas subjetivas, voluntariedad, imagen, experiencia, relevancia del trabajo, calidad y demostrabilidad del resultado, para explicar mejor la utilidad percibida

y las intenciones de uso en términos de influencias sociales y procesos cognitivos instrumentales (Soroa-Koury y Yang, 2010).

Así pues, la bibliografía existente sobre el TAM es ya amplia y existen numerosas evidencias sobre la aceptación de múltiples y diversas tecnologías. No obstante, la aplicación del modelo original o de sus extensiones para analizar el uso de servicios online es relativamente reciente (Pikkarainen *et al.*, 2004; Weaver, 2006; Letchumanan y Tarmizi, 2011) y los trabajos realizados en el ámbito de la E-salud son limitados. Yarbrough y Smith (2007) y Holden y Karsh (2009) ofrecen excelentes revisiones bibliográficas sobre el uso del TAM en el mundo sanitario y concluyen que, aunque no fue desarrollado específicamente para el sector sanitario, sí resulta apropiado para su aplicación en el mismo. En la Tabla 1 se recoge de forma esquemática una revisión de las investigaciones empíricas publicadas hasta marzo de 2013 y con posterioridad a la revisión efectuada por Holden y Karsh (2009).

Por lo que se refiere a la aplicación concreta en servicios de telemedicina, la rápida expansión de esta actividad se percibe también en la revisión de la literatura (Leal *et al.*, 2012), ya que el aumento de trabajos académicos sobre la aceptación de servicios de telemedicina, sobre todo por parte de los profesionales del sector, ha sido notable en el último lustro. Las investigaciones que se ocupan de la aceptación por parte de los pacientes son sin embargo escasas (Jung y Loria, 2010; Cranen *et al.*, 2011; Or *et al.*, 2011; Su *et al.*, 2013).

Teniendo en cuenta que la combinación entre servicios sanitarios y el mundo online es relativamente nueva, que el entorno virtual conlleva un alto riesgo percibido y el TAM es el modelo que ha demostrado tener mejor capacidad predictiva, parsimonia y solidez para predecir la adopción de una nueva tecnología por parte de un individuo (Kesharwani y Bisht, 2012), este trabajo pretende, a partir de su estructura original, proponer un modelo para explicar la posible aceptación de consultas virtuales entre médicos y pacientes, desde el punto de vista de los últimos. Para ello, se ha considerado relevante examinar tres variables clave: la *utilidad percibida*, variable clásica del TAM, el *riesgo percibido*, constructo propuesto en trabajos surgidos a partir del modelo original, como el Sanayei y Bahmani (2012), Kesharwani y Bisht (2012), Faqih (2013) o H., y Liu (2013) y la *imagen de marca* que respalda al proveedor del servicio, la cual constituye la principal novedad con respecto a trabajos previos. En la propuesta de modelización también se incluyen las *destrezas informáticas* que posee el individuo, como indicador de la facilidad de uso percibida, otra de las variables originales del TAM. En el modelo teórico planteado no figura la actitud hacia el uso, pues a pesar de ser uno de los constructos centrales del TAM original, la evidencia disponible sobre su papel en la aceptación

de una tecnología no es concluyente (Venkatesh y Davis, 2000) y diversos autores han sugerido omitir este factor para incrementar la parsimonia del modelo (Ortega y Román, 2010). Teniendo en cuenta en el presente trabajo se incorporan dos variables nuevas, se ha estimado conveniente excluirla actitud hacia el uso. Como variable dependiente se ha seleccionado la intención de uso pues es un buen indicador de la aceptación y es la que más se ha empleado en investigaciones previas sobre tecnologías de la salud (Or *et al.*, 2013). A continuación, pasamos a comentar cada uno de estos constructos y a plantear las relaciones causales existentes entre ellos.

2.1. *La utilidad percibida*

La primera variable objeto de análisis es la utilidad percibida, una de las «dimensiones base» del TAM, es decir incluida en el modelo original de Davis (1989). Dicha variable hace referencia a la medida en que un individuo considera que el uso de un sistema particular mejorará su desempeño en una actividad concreta. Parece lógico asumir que, cuando una nueva tecnología es percibida como útil por los consumidores, existe una predisposición por parte de éstos a querer utilizarla. Asimismo, la utilidad percibida afecta a la actitud, que tiene influencia directa en la intención de uso (Davis, 1989). Existe un amplio consenso en la literatura sobre el papel de la utilidad percibida como factor determinante de la aceptación de servicios online (Rodríguez y Herrero, 2005 o Wang *et al.*, 2006) y en el ámbito de la E-salud, diversos autores han comprobado que la utilidad percibida por los médicos (Ortega y Román, 2010; Chen y Hsiao, 2012) y los pacientes (Jung y Loria, 2010; Or *et al.*, 2013) influye sobre la aceptación de sistemas de información aplicados a la sanidad.

Dado que vivimos en un mundo esencialmente pragmático, cabe esperar que la aceptación en particular de las consultas online por parte de los pacientes dependa en gran medida de los beneficios asociados al uso de la misma (ahorro de tiempo y costes, por ejemplo). Teniendo en cuenta estos argumentos, se formula la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: La utilidad percibida de los servicios de consulta online influye directa y positivamente en la intención de uso de los mismos.

2.2. *El riesgo percibido*

En los años 60, el riesgo percibido fue definido en términos de incertidumbre y consecuencias desfavorables asociadas con las expectativas del consumidor (Bauer, 1960) y operacionalizado a través de la probabilidad de que se produzca una pérdida y la gravedad de la misma, como un constructo multidimensional

TABLA 2
Dimensiones de riesgo percibido

DIMENSIONES DEL RIESGO PERCIBIDO	DEFINICIÓN PARA SERVICIOS E-HEALTH
1. Rendimiento	Problemas de rendimiento, mal funcionamiento del software, problemas de transacción y procesamiento y problemas de fiabilidad y /o seguridad que hacen que los servicios no cumplan con las expectativas.
2. Financiero	Potenciales pérdidas financieras debidas a grandes inversiones, fraude.
3. Privacidad	Pérdida de privacidad y confidencialidad de datos personales (p. e. historial clínico).
4. Temporal	Posibles pérdidas de conveniencia, relación negativa de tiempo/esfuerzo, pérdida de tiempo por tener que aprender a utilizar E-Health.
5. Psicológico	Posibles pérdidas de autoestima, preocupaciones y/o frustraciones por haber utilizado E-Health.
6. Social	Pérdida potencial de estatus social, sensación de ridículo frente a terceros.

Fuente: Adaptación a partir de Featherman y Wells (2010).

(Cunningham, 1967). Tomando como referencia el trabajo de Featherman y Wells (2010), en la Tabla 2 se sintetizan las diferentes dimensiones del riesgo percibido en los servicios de E-salud.

De acuerdo con la Teoría de Acción Razonada, los consumidores llevarán a cabo transacciones online si sus percepciones de riesgo son bajas (Kesharwani y Bisht, 2012). En este sentido, Chen (2008) demuestra que el riesgo percibido afecta de manera negativa a las intenciones de los consumidores de adoptar métodos de pago electrónicos y Amin (2008) sugiere que para que los consumidores acepten tarjetas de móvil de crédito, éstos requieren un sistema completamente seguro. Asimismo, existen estudios que señalan que el riesgo percibido es un factor que influye de manera negativa en la intención de utilizar canales online para realizar sus compras (Faqih, 2011; Yeung y Morris, 2010). Además, según Polasik y Wisniewski (2009), las percepciones de un individuo sobre el riesgo están negativamente relacionadas con la actitud hacia el uso de servicios de banca online.

En el sector de los servicios sanitarios, hay que tener presente que los pacientes están enfermos, renuncian a su privacidad e intimidad y dependen del trato perso-

nal recibido por parte de los médicos Berry y Benabudi (2009). En otras palabras, los servicios sanitarios son, altamente personales y conllevan un elevado grado de implicación por parte del paciente, así como un alto riesgo percibido debido a la asimetría de información existente normalmente entre quien los presta y quien los recibe. En el caso de los servicios sanitarios online, la intangibilidad y la novedad hacen que los posibles pacientes no puedan evaluarlos de antemano y, en consecuencia, el riesgo percibido puede ser aún más elevado que en los servicios sanitarios «tradicionales». Atendiendo a lo anteriormente expuesto, la segunda hipótesis se formula como sigue:

- Hipótesis 2: El riesgo percibido en los servicios de consulta online tiene una influencia directa y negativa sobre la intención de uso de los mismos.

2.3. *La imagen de marca*

Keller (1993) definió la imagen de marca como las percepciones de los individuos sobre la marca, reflejadas como asociaciones en la memoria del consumidor. Esta variable constituye la principal novedad en la adaptación del TAM que se presenta en este trabajo, pues hasta la fecha no conocemos ninguna investigación que la haya contemplado. Esta falta de presencia puede estar relacionada con el hecho de que hasta hace poco tiempo las estrategias de marca se consideraban fundamentales para los mercados de bienes, pero no para los servicios.

Es más, en comparación con otros sectores, existen pocos trabajos que analicen el papel de la imagen de marca en el sector sanitario. Entre estos, destaca el de Wang *et al.* (2009), quienes verifican que existen servicios hospitalarios con capital de marca, y el de Lee (2010), que desarrolla un modelo de valor del cliente multiaTRIBUTO para instituciones sanitarias, en el que incluye la imagen de marca como un componente del mismo. La escasez de trabajos en el sector sanitario se puede deber al hecho de que los servicios sanitarios suelen productos con alta credibilidad (Hariharan *et al.*, 2004), a que la mayor parte de los estudios adoptan la perspectiva de los profesionales y para ellos la marca no es relevante y, en España en particular, al tradicional peso del sector público en este campo.

Estas evidencias justifican la necesidad de incorporar a los antecedentes de la aceptación de los servicios sanitarios online la imagen de marca que acompaña al proveedor del servicio. Además, esto conlleva tener en cuenta no sólo factores individuales del usuario como la utilidad y el riesgo percibidos, sino también factores propios de las organizaciones que implantan el servicio. Así, una marca sólida, base de la reputación presente y futura de un proveedor de salud, puede llevar a un individuo a aceptar servicios sanitarios online. La imagen de la marca resulta cru-

cial, por tanto, para los pacientes que ven en ella un elemento generador de confianza en la institución. Este último aspecto, ha sido tenido en cuenta por Ortega y Román (2011) que han verificado el importante papel desempeñado por la confianza institucional en la aceptación por parte de los médicos de la historia clínica electrónica. Cabe pues esperar que la imagen de marca tenga un efecto positivo sobre la intención de uso y negativo sobre el nivel de riesgo percibido. Todo ello nos lleva a plantear las hipótesis:

- Hipótesis 3: La imagen de marca que respalda los servicios de consultas online influye directa y positivamente en la intención de uso de dichos servicios.
- Hipótesis 4: La imagen de marca que respalda los servicios de consultas online influye directa y negativamente en el riesgo percibido en dichos servicios.

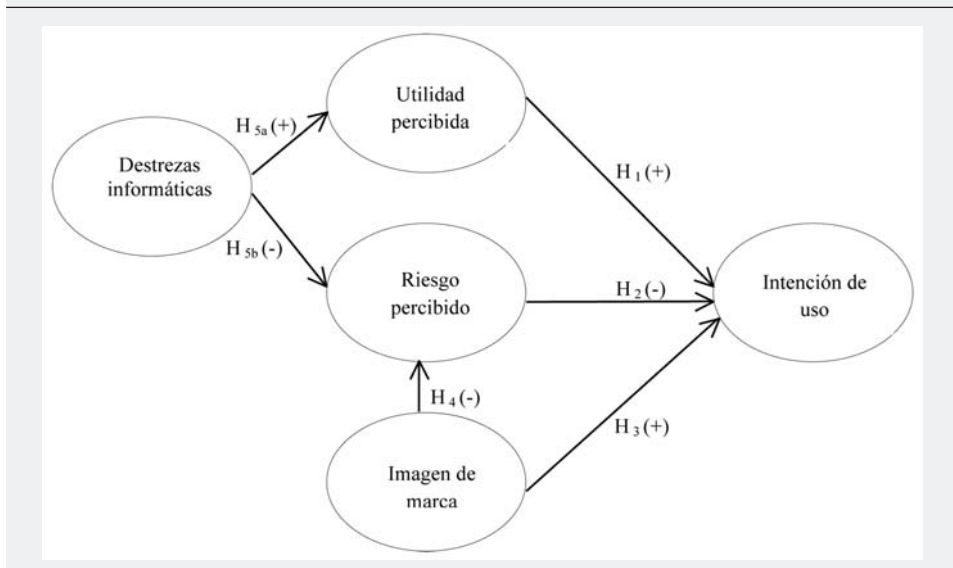
2.4. *Las destrezas informáticas*

La facilidad de uso percibida es otra de las variables contempladas inicialmente en el TAM (Davis, 1989) y se define como el grado en que los usuarios potenciales esperan que la adopción de una determinada tecnología esté libre de esfuerzo.

Koenig-Lewis *et al.* (2010) aseguran que la facilidad de uso percibida influye de manera positiva en la credibilidad de los sistemas informáticos asociados a la banca móvil, y Shroff *et al.* (2011), al analizar la aceptación de un sistema de portafolio electrónico, constataron que la facilidad de uso percibida influía en la utilidad percibida y ésta a su vez repercutía en la intención de uso. Sin embargo, Porter y Donthu (2006), comprobaron que el efecto de la facilidad de uso percibida sobre las actitudes era menor que el ejercido por la utilidad percibida, confirmando lo que Davis (1989) sugería al afirmar que un individuo adopta una nueva tecnología por la funcionalidad que ofrece y no por la facilidad de uso que percibe.

En del ámbito de los servicios sanitarios, diversos investigadores han demostrado que la facilidad de uso percibida no condiciona la aceptación de un servicio de telemedicina, por parte de profesionales (Hu *et al.*, 1999; Ortega y Román, 2011; Or *et al.*, 2013). Escobar *et al.* (2012) tampoco encontraron una relación significativa entre la facilidad de uso percibida y la intención de uso de recetas electrónicas y sistemas de gestión automática de medicamentos. Esto puede deberse a que la facilidad de uso percibida puede volverse irrelevante después de una exposición prolongada a la tecnología en cuestión. Por eso, si tenemos en cuenta que el acceso y el uso de las TIC en general, y en particular de Internet, están cada vez más extendidos y que la familiarización con el medio informático se fomenta desde pequeños, se podría decir que la facilidad de uso percibida ha dejado de ser un antecedente directo de la intención de uso de una tecnología, debido al aumento

FIGURA 1
Modelo teórico



generalizado de las destrezas informáticas entre los ciudadanos del siglo XXI. No obstante, creemos que la facilidad de uso percibida no debe ser suprimida del modelo, pues cabe esperar que los pacientes se muestren más propicios a superar las dificultades que entrañan las consultas médicas online si el uso de dichos sistemas les parece fácil y el beneficio del uso parece considerable. De ahí, que en este trabajo se proponga incluir dichas destrezas como antecedente de la utilidad percibida (relación clásica) y del riesgo percibido (relación nueva). En línea con estos argumentos se formulan a continuación las dos últimas hipótesis del modelo:

- Hipótesis 5: La destreza del paciente en el uso de medios informáticos ejerce un efecto directo y positivo sobre la intención de los servicios de consulta online.
- Hipótesis 6: La destreza del paciente en el uso de medios informáticos ejerce un efecto directo y negativo sobre el riesgo percibido en los servicios de consulta online.

En la Figura 1 se recogen las hipótesis planteadas a lo largo del trabajo.

3. CONCLUSIONES

Este trabajo se suma a la reciente línea de investigación sobre la aceptación de las TIC en el cuidado de la salud, y constituye un primer paso en el intento de mo-

delizar la adopción por parte de los ciudadanos de una nueva forma de distribución de los servicios sanitarios: las consultas virtuales. Este tipo de prestación no sustituye en modo alguno a la tradicional, sino que la complementa y abre nuevas vías para mejorar la eficiencia de los sistemas sanitarios y la calidad de vida de los pacientes.

Tomando como base teórica el Technology Acceptance Model (TAM), se plantea una modificación del mismo para medir la intención de uso de esta nueva tecnología, incorporando dos de las variables originales del modelo, la utilidad percibida y las destrezas informáticas de los usuarios como indicador de la facilidad de uso percibida, y dos variables novedosas, el riesgo percibido y la imagen de marca del proveedor. En el núcleo del modelo se encuentra la clásica relación directa y positiva entre utilidad percibida e intención de uso y entorno a ella se proponen otras más novedosas, como el impacto del riesgo percibido y la imagen de marca en la intención de uso o la influencia de las destrezas informáticas sobre la utilidad y el riesgo percibidos, pero no sobre la intención de uso directamente (al haberse generalizado el uso de herramientas informáticas entre la población general, parece que ya no tiene sentido estudiar ese efecto directo, tal y como se ha hecho hasta ahora).

Las variables aquí examinadas no son los únicos predictores posibles de la intención de uso de las consultas online, es decir que este no es un modelo cerrado, sino simplemente un punto de partida, teóricamente fundamentado, que incluye constructos especialmente relevantes para la difusión de la ESalud. La futura validación del modelo, permitirá, por un lado, ampliar la literatura existente sobre el TAM en el campo de la sanidad, dado que en la misma se observa una escasez de estudios sobre las intenciones de uso de servicios sanitarios online desde el punto de vista de la demanda. Por otra parte, se pretende hacer una aportación valiosa al mundo empresarial, esperando que la información resultante del estudio ayude a los gestores del ámbito sanitario en la tarea de desarrollar nuevos servicios.

Entre las futuras líneas de investigación en este campo podemos mencionar la introducción de nuevas variables en el modelo, como por ejemplo el tipo o gravedad de la dolencia a tratar o cuestiones sociodemográficas, y la posibilidad de recoger información en distintos países para realizar un estudio intercultural. Asimismo, teniendo en cuenta que ya se están empezando a desarrollar prácticas de telemedicina a través de Internet, se podrían estudiar los determinantes del uso real de diferentes servicios de E-Salud y compararlos con los predictores de la intención de uso.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMUNAWAR, M. N., WINT, Z., LOW, K. C. P., y ANSHARI, M. (2012), «Customer expectation of e-health systems in Brunei Darussalam», *Journal of Health Care Finance*, 38(4), 36-49.
- AMIN, H. (2008): «An analysis of mobile credit card usage intentions», *Information Management and Computer Security*, 15(4), 260-269.
- ASUA, J., ORRUÑO, E., REVIRIEGO, E., y GAGNON, M. P. (2012), «Healthcare professional acceptance of telemonitoring for chronic care patients in primary care», *Medical Informatics and Decision Making*, 12(139).
- BAUER, R. A. (1960), «Consumer behavior as risk taking: dynamic Marketing for a changing world», *Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association*, 389-398.
- BERRY, L. L., y BENDAPUDI, N. (2009), «Health care: a fertile field for service research», *Journal of Service Research*, 10(2), 111-122.
- CARR, A. S., ZHANG, M., KLOPPING, I., y MIN, H. (2010), «RFID technology: implications for healthcare organizations», *American Journal of Business*, 25(2), 25-40.
- CHEN, L. (2008), «A model of consumer acceptance of mobile payment», *International Journal of Mobile Communications*, 6(1), 32-52.
- CHEN, J., PARK, Y., y PUTZER, G. J. (2010), «An examination of the components that increase acceptance of smartphones among healthcare professionals», *Electronic Journal of Health Informatics*, 5(2), e16.
- CHEN, R. F., y HSIAO, J. L. (2012), «An empirical study of physicians' acceptance of hospital information systems in Taiwan», *Telemedicine and e-Health*, 18(2), 120-125.
- CHEN, S.-C., LI, S.-H., y LI, C.-Y. (2011), «Recent related research in technology acceptance model: a literature review», *Australian Journal of Business and Management Research* 1(9), 124-127.
- CRANEN, K., VELD, R. H. I. T., IJZERMAN, M., y VOLLENBROEK-HUTTEN, M. (2011), «Change of patients' perceptions of telemedicine after brief use», *Telemedicine and e-Health*, 17(7), 530-535.
- CUNNINGHAM, S. M. (1967), «The major dimensions of perceived risk». In D. F. Cox (Ed.), *Risk taking and information handling in consumer behavior* (pp. 82- 108). Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University Press.
- DAVIS, F. D. (1989), «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology», *Management Information Systems Quarterly*, 13(3), 319-340.
- DJAMABSI, S., FRUHLING, A. J., y LOIACONO, E. T. (2009), «The influence of affect, attitude and usefulness

- in the acceptance of telemedicine systems», *Information Technology Theory and Application*, 10(1), 41-58.
- DÜNNEBEIL, S., SUNYAEV, A., BLOHM, I., LEIMEISTER, J. M., y KRICMAR, H. (2012), «Determinants of physicians' technology acceptance for e-health in ambulatory care», *International Journal of Medical Informatics*, 81(11), 746-760.
- ESCOBAR RODRÍGUEZ, T., MONGE LOZANO, P., y ROMERO ALONSO, M^a MERCEDES (2012), «Acceptance of e-prescriptions and automated medication-management systems in hospitals: an extension of the technology acceptance model», *Journal of Information Systems*, 26(1), 77-96.
- ESMAEILZADEH, P., SAMBASIVAN, M., NEZAKATI, H., y KUMAR, N. (2013), «How social exchange in hospitals can influence adoption of clinical IT», *Journal of Business Administration and Education*, 2(2), 35-64.
- FAQIH, K. M. (2011), «Integrating perceived risk and trust with technology acceptance model: an empirical assessment of customers' acceptance of online shopping in Jordan. 2011». *International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS 2011)*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- FAQIH, K. M. S. (2013), «Exploring the influence of perceived risk and internet self-efficacy on consumer online shopping intentions: perspective of technology acceptance model», *International Management Review*, (9)1, 68-78.
- FEATHERMAN, M., y WELLS, J. D. (2010), «The intangibility of e-services: effects on perceived risk and acceptance», *Data Base*, 41(2), 110-131.
- FISHBEIN, M., y AJZEN, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GAGNON, M. P., ORRUÑO, E., ASUA, J., ABDELJELIL, A. B., y EMPARANZA, J. (2012), «Using a modified technology acceptance model to evaluate healthcare professionals' adoption of a new telemonitoring system», *Telemedicine and e-Health*, 18(1), 54-59.
- HARDIKER, N. R., y GRANT, M. J. (2011), «Factors that influence public engagement with eHealth: A literature review», *International Journal of Medical Informatics*, 80, 1-12.
- HARIHARAN, S., DEY, P. K., MOSELEY, H. S. L., KUMAR, A. Y., y GORA, J. (2004), «A new tool for measurement of process-based performance of multispecialty tertiary care hospitals», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(6), 302-312.
- HOLDEN, R. J., y KARSH, B-T. (2010), «The technology acceptance model: its past and its future in health care», *Journal of Biomedical Informatics*, 43, 159-172.

- HU, J., y LIU, X. (2013), «An influence study on adopting will of tourism mobile e-commerce by the perceived risk and trust», *i-Business*, 5(1B), 39-42.
- HU, P. J., CHAU, P. Y. K., SHENG, O. R. L., y TAM, K. Y. (1999), «Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology», *Journal of Management Information Systems*, 16(2), 91-112.
- HUANG, J. C., y LEE, Y. C. (2013), «Model construction for the intention to use telecare in patients with chronic diseases», *International Journal of Telemedicine and Applications*, Volumen 2013, 6 páginas.
- ILIE, V., VAN SLYKE, C., PARIKH, M. A., y COURTNEY, J. F. (2009), «Paper versus electronic medical records: the effects of access on physicians' decisions to use complex information technologies», *Decision Sciences*, 40(2), 213-241.
- JUNG, M. L., y LORIA, K. (2010), «Acceptance of Swedish e-health services», *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 3, 55.
- KELLER, K. L. (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity», *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- KESHARWANI, A., y BISHT, S. S. (2012), «The impact of trust and perceived risk on internet banking adoption in India: an extension of technology acceptance model», *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), 303-322.
- KETIKIDIS, P., DIMITROVSKI, T., LAZURAS, L., y BATH, P. A. (2012), «Acceptance of health information technology in health professionals: an application of the revised technology acceptance model», *Health Informatics Journal*, 18(2), 124-134.
- KOENIG-LEWIS, N., PALMER, A., y MOLL, A. (2010), «Predicting young consumers' take up of mobile banking services», *The International Journal of Bank Marketing*, 25(5), 410-432.
- LEAL, M. T.; ACEROS, J. C., y DOMÈNECH, M. (2012), «Teleasistencia pública en España: consideraciones de sus efectos en los servicios sociales y sanitarios», *Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 51, 91-102.
- LEE, W. I. (2010), «The development of a qualitative dynamic attribute value model for healthcare institutes», *Iranian Journal of Public Health*, (39)4, 15-25.
- LETCHUMANAN, M., y TARMIZI, R. (2011), «Assessing the intention to use e-book among engineering undergraduates in university malaysia», *Library Hi Tech*, 29(3), 512-528.
- MAAROP, N., WIN, K. T., MASROM, M., y SINGH, S. (2011), «Exploring teleconsultation acceptance: a comparison study between emergency and non-emergency setting», *Research and Innovation in Information Sys-*

- tems. International Conference on IEEE.*
- MELAS, C. D., ZAMPETAKIS, L. A., DIMOPOULOU, A., y MOUSTAKIS, V. (2011), «Modeling the acceptance of clinical information systems among hospital medical staff: An extended TAM model», *Journal of Biomedical Informatics*, 44(4), 553-564.
- MORTON, M. E. (2008), *Use and acceptance of an electronic health record: factors affecting physician attitudes*. Tesis Doctoral. Drexel University, Philadelphia.
- OR, C. K., KARSH, B. T., SEVERTSON, D. J., BURKE, L. J., BROWN, R. L., y BRENNAN, P. F. (2011), «Factors affecting home care patients' acceptance of a web-based interactive self-management technology», *Journal of the American Medical Informatics Association*, 18(1), 51-59.
- ORTEGA EGEA, J. M., y ROMÁN GONZÁLEZ, M. V. (2010), «Explaining physicians' acceptance of EHCR systems: an extension of TAM with trust and risk», *Computers in Human Behavior*, 27(1), 319-332.
- ORRUÑO, E., GAGNON, M. P., ASUA, J., y ABDELJELIL, A. B. (2011), «Evaluation of teledermatology adoption by health-care professionals using a modified technology acceptance model», *Journal of Telemedicine and Telecare*, 17(6), 303-307.
- PEIRÓ, M., y BARRUBÉS, J. (2012), «Nuevo contexto y viejos retos en el sector sanitario», *Revista Española de Cardiología*, 66(1), 651-655.
- PIKKARAINEN, T., PIKKARAINEN, K., KARJALUOTO, H. Y PAHNILA, S. (2004), «Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model», *Internet Research*, 3, 224-235.
- POLASIK, M., y WISNIEWSKI, T. P. (2009), «Empirical analysis of internet banking adoption in Poland», *International Journal of Bank Marketing*, 27(1), 32-52.
- PORTER, C. E., y DONTU, N. (2006), «Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine internet usage: the role of perceived access barriers and demographics», *Journal of Business Research*, 59, 999-1007.
- PUTZER, G. J., y PARK, Y. (2010), «The effects of innovation factors on smartphone adoption among nurses in community hospitals», *Perspectives in health information management AHIMA, American Health Information Management Association*, 7(Winter).
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A., y HERRERO CRESPO, A. (2005), «Antecedentes de la utilidad percibida en la adopción del comercio electrónico entre particulares y empresas», *Cuadernos De Economía y Dirección De Empresas*, 24, 107-134.
- RODRÍGUEZ PRIEGO, N., LIÑARES LOUZAO, S., DE LA LLANA OLIVAS, M., y MARTINI CAMPOY, S. (2009), The

- main determinants of web 2.0 acceptance: the case of YouTube. 1-25.
- SANAYEI, A., y BAHMANI, E. (2012), «Integrating TAM and TPB with perceived risk to measure customers' acceptance of internet banking», *International Journal of Information Science and Management*, 26-37.
- SHENGNAN, H., H., MUSTONEN, P., SEPPANEN, M., y KALLIO, M. (2006), «Physicians' acceptance of mobile communication technology: an exploratory study», *International Journal of Mobile Communications*, (4)2, 210-230.
- SHROFF, R. H., DENEEN, C. C., y NG, E. M. W. (2011), «Analysis of the technology acceptance model in examining students' behavioural intention to use an e-portfolio system», *Australasian Journal of Educational Technology*, 27(4), 600-618.
- SOROA-KOURY, S., y YANG, K. C. (2010), «Factors affecting consumers' responses to mobile advertising from a social norm theoretical perspective», *Telematics and Informatics*, 27(1), 103-113.
- SU, S. P., TSAI, C. H., y HSU, W. L. (2013), «Extending the TAM model to explore the factors affecting intention to use telecare systems», *Journal of Computers*, 8(2), 525-532.
- VENKATESH, V., y DAVIS, F. D. (2000), «A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies», *Management Science*, 46, 186-204.
- WANG, Y., LIN, H. H., y LUARN, P. (2006), «Predicting consumer intention to use mobile services», *Information Systems Journal*, 16(2), 157-179.
- WANG, C. H., HSU, L. C., y FANG, S. R. (2009), «Constructing a relationship-based brand equity model», *Service Business*, 3(3), 275-292.
- WEAVER MCCLOSKEY, D. (2006), «The importance of ease of use, usefulness, and trust to online consumers: an examination of the technology acceptance model with older consumers». *Journal of Organizational and End User Computing*, 18(3), 47-65.
- YARBOURGH, A. K., y SMITH, T. B. (2007), «Technology acceptance among physicians», *Medical Care Research and Review*, 64, 650-672.
- YEUNG, R., y MORRIS, J. (2010), «The effects of risk-reducing strategies on consumer perceived risk and on purchase likelihood: a modeling approach», *British Food Journal*, 112(3), 306-322.
- YU, P., HAOCHEG, L., y GAGNOS, M. P. (2009), «Health IT acceptance factors in long term care facilities: a cross-sectional survey», *International Journal of Medical Informatics*, 78, 219-229.

INFORMES CONSULTADOS

Comisión Europea (2012), E-health Action Plan 2012-2020 - Innovative healthcare for the 21st century, disponible en http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1333_en.htm.

Telefónica, S.A. (2006), Las TIC en la sanidad del futuro. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: <http://elibros.fundacion.telefonica.com/tic-salud/>.

Consecuencias del comportamiento de compra multicanal del consumidor: emociones, satisfacción y lealtad

NURIA VIEJO FERNÁNDEZ
MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ
Universidad de Oviedo

Resumen: Este trabajo analiza el efecto del comportamiento de compra multicanal sobre las emociones, la satisfacción y la lealtad de los consumidores. Concretamente, la investigación evalúa (1) en qué grado los clientes que combinan establecimientos físicos e internet en sus procesos de compra desarrollan mayores emociones positivas y menores emociones negativas que aquellos que utilizan un único canal, (2) el impacto de las emociones sobre la satisfacción que experimenta el consumidor, y (3) la influencia de la satisfacción en la lealtad. El estudio consistió en la realización de una encuesta a 636 usuarios de teléfonos móviles. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la técnica de ecuaciones estructurales muestran que el comportamiento multicanal potencia tanto las emociones positivas como las negativas, que a su vez indican positiva y negativamente en la satisfacción, mientras que ésta favorece la lealtad.

Palabras clave: estrategia multicanal, emociones, satisfacción, lealtad, detallista

Abstract: This paper analyzes the effects of a multichannel consumer behavior on customers' emotions, satisfaction and loyalty. Particularly, the research evaluates (1) to which extent a consumer behavior characterized by combining physical shops and the Internet influences the development of positive and negative emotions, (2) the impact of emotions on customer satisfaction, and (3) the effect of satisfaction on loyalty. The empirical research is based on a survey with a sample of 636 mobile phone users. The results derived from the application of structural equations techniques show that a multichannel behavior boosts both posi-

ve and negative emotions, which in turn affect customer satisfaction in a positive and negative way respectively. Furthermore, loyalty is encouraged by satisfaction. *Keywords*: multichannel strategy, emotions, satisfaction, loyalty, retail

1. INTRODUCCIÓN

La transcendencia de internet y el auge de la telefonía móvil, a la que se le pronostica un buen futuro en el mundo comercial, han modificado la forma en que las organizaciones interactúan con su público objetivo. La irrupción de las nuevas tecnologías ha empujado a las compañías a relacionarse con el cliente a través de múltiples puntos de contacto, convirtiéndose en empresas que utilizan varios canales simultáneamente y de forma complementaria para llegar a los clientes antes, durante y después de la compra (Sousa y Voss, 2006).

Ya en el trabajo de Win y Mahajan (2002) se reconocía que mantener múltiples canales para potenciar las transacciones con los clientes era esencial de cara a lograr un crecimiento sostenible. La revisión de la literatura más reciente así lo demuestra, con trabajos que analizan desde el punto de vista de la empresa las ventajas, retos y oportunidades que supone implantar una estrategia multicanal en una organización (Ansari, Mela y Neslin, 2007; Neslin y Shankar, 2007; Thomas y Sullivan, 2005; Verhoef y Donkers, 2005; Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007; Winberg, Parise y Guinan, 2007). En cambio, el estudio del marketing multicanal desde la perspectiva del consumidor no es muy extenso. Aunque existen investigaciones que asocian el aumento de la satisfacción y la mejora de la lealtad del cliente a la disponibilidad de una oferta multicanal (Campbell y Frei, 2006; Danaher, Wilson y Davis, 2003; Hitt y Frei, 2002; Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003), el análisis del efecto que tiene desarrollar un comportamiento multicanal sobre otras dimensiones de la conducta de los clientes, como por ejemplo las emociones, es un campo aún sin explorar.

En un entorno globalizado y competitivo, las empresas y consumidores se encuentran inmersos en una *economía de la experiencia* (Pine y Gilmore, 1999), donde el componente emocional (valores, emociones y sentimientos) adquiere una relevancia significativa. El sector de la gran distribución o *retail*, dada la rivalidad existente entre las distintas enseñas comerciales, no es ajeno a este hecho. La creación de ambientes agradables y generadores de experiencias y emociones se ha convertido en una estrategia competitiva para atraer a los clientes a los establecimientos y mejorar su satisfacción. Como consecuencia, el análisis de las emociones y la experiencia del consumidor centrado en los establecimientos físicos han recibido una considerable atención en los últimos años (Bigné *et al.*, 2006; Bigné y An-

dreu, 2004; Dubé y Menon, 2000; Gilboa y Rafaeli, 2003; Lee y Dubinsky, 2003; Sierra, Alier y Falces, 2000; Wakefield y Baker, 1998). Adicionalmente, y debido al auge de internet como canal de compra, el estudio de las emociones experimentadas por el consumidor cuando utiliza el canal online también ha cobrado notable importancia (Eroglu, Machleit y Davis, 2001; Penz y Hogg, 2011; Rose *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2007; Wang, Hernández y Minor, 2010; Wang, Minor y Wei, 2011; Wu, Cheng y Yen, 2008).

Sin embargo, puesto que el futuro de los detallistas pasa por combinar tiendas físicas con el uso de internet para facilitar información, productos, emociones y comunicación bidireccional al cliente, la integración de todos los puntos de contacto resulta fundamental para generar una experiencia de compra única basada en las emociones, siendo necesario, por tanto, ampliar el estudio de estos conceptos al entorno multicanal.

Consiguientemente, el objetivo básico de esta investigación es conocer las consecuencias que el comportamiento de compra multicanal tiene para las empresas de *retail*, analizando el vínculo que se establece entre este tipo de comportamiento, las emociones experimentadas por los clientes que emplean varios canales a lo largo del proceso de compra, la satisfacción y la lealtad. Los resultados obtenidos permitirán cubrir las deficiencias existentes en la literatura sobre la relación entre la estrategia multicanal y las emociones, posibilitando así orientar las estrategias comerciales de las compañías.

El trabajo se estructura en cuatro partes. En la primera de ellas se describe el marco teórico de la investigación y se plantean las hipótesis referentes a las consecuencias que la experiencia de compra multicanal tiene sobre el comportamiento del consumidor en términos de emociones, satisfacción y lealtad del cliente hacia la empresa. En la segunda parte se detalla la investigación empírica llevada a cabo para el contraste de las hipótesis previamente expuestas. La tercera sección ofrece los principales resultados. Por último, en la cuarta parte se exponen las conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

2.1. *La estrategia multicanal*

La aparición de las TIC, y principalmente internet, ha cambiado completamente el entorno comercial. Tal es su impacto que incluso está dejando de tener sentido hablar de canales offline y online para llegar al cliente, de forma que la línea que separa ambos canales resulta cada vez más difusa. Esta interrelación entre puntos de contacto, físicos y virtuales, conocida como «*nonline shopping*»,

presiona para que las empresas implanten un marketing multicanal integrado, donde los conocimientos obtenidos a partir de los canales tradicionales y de los nuevos se transfieran orientándose a dar una respuesta personalizada, única y de valor.

En la actualidad, gracias a internet, el cliente tiene más información que nunca, es más crítico y exigente, y sus hábitos de compra cambian con mayor frecuencia. Dos ejemplos de los recientes hábitos desarrollados por los consumidores en este sentido son el denominado *efecto ROPO* (*Research Online, Purchase Offline*), que refleja una situación en la que el individuo busca, analiza y compara las distintas alternativas existentes en la Red antes de adquirir el producto en los establecimientos físicos, y el *showrooming*, que supone, al contrario que en el caso anterior, que los clientes acuden primero a las tiendas tradicionales a ver, tocar y probar los productos, para después comprarlos en las tiendas virtuales a un precio más económico. Estas prácticas, lejos de ser fenómenos puntuales, tienden a crecer debido al auge de los smartphones y al incremento de la confianza del consumidor en el comercio online.

Ante una situación en la que el protagonismo del cliente es destacado y donde las tiendas virtuales sirven de escaparate a las físicas y viceversa, resulta cada vez más complicado para las organizaciones mantener una ventaja competitiva centrada en sus productos. De este modo, «*la ventaja competitiva de las empresas del siglo XXI no reside exclusivamente en la venta de productos y servicios, sino en la oferta de un servicio global y en la creación de relaciones a largo plazo rentables, basadas en la confianza y en el beneficio mutuo*» (Payne y Frow, 2004; p. 532), lógica en la que se asienta el marketing relacional (Morgan y Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Wiertz *et al.*, 2004). La gestión multicanal, íntimamente relacionada con el marketing de relaciones, busca el equilibrio entre los canales offline y online para atender al cliente (Weinberg, Parise y Guinan, 2007) y mejorar su valor y experiencia, desarrollando relaciones duraderas y, al mismo tiempo, aumentando la rentabilidad de las empresas a largo plazo (Kumar y Venkatesan, 2005).

Las compañías que quieran implantar el marketing multicanal deben ser percibidas por su público como proveedores únicos, sin perjuicio de que se relacionen con ellas a través de múltiples puntos de contacto. De acuerdo con Payne y Frow (2004), la estrategia multicanal combina: 1) fuerza de ventas, 2) tiendas físicas, 3) telemarketing, 4) marketing directo (catálogos y folletos), 5) comercio electrónico, y 6) comercio móvil o m-commerce. El éxito del marketing multicanal reside en comprender la propuesta de valor de cada canal, desarrollando un mix de canales óptimo dependiendo del tipo de cliente al que se dirija.

La revisión bibliográfica muestra que las empresas, con independencia del origen de su negocio, ofrecen al menos tres de las seis categorías propuestas por Payne y Frow (2004). Los dos canales de mayor protagonismo dentro de la estrategia multicanal son las tiendas físicas y el canal online. En cambio, la elección del tercer punto de contacto con el cliente y del resto de canales que compongan la combinación óptima depende del sector en el que la empresa ejerza su actividad. En el sector de la gran distribución los canales tradicionales tienen más peso que los digitales, aunque el auge de éstos últimos comienza a ser patente. Por el contrario, en el sector servicios los canales online, y sobre todo internet, han tenido un gran crecimiento, siendo utilizados al mismo nivel e incluso en mayor medida que los offline. Lo que sí tienen en común ambos sectores es la creciente importancia de la telefonía móvil como canal de comunicación complementario a internet.

Cada canal presenta fortalezas y debilidades en comodidad, asesoramiento, posibilidad de inspección de productos, contactos con vendedores, seguridad, privacidad, control del proceso de compra, coste económico, esfuerzo personal, tiempo, medios de pago, diversión (Akinci, Aksoy y Atilgan, 2004; Rajamma, Paswany y Ganesh, 2007; Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007). Dichas fortalezas y debilidades van a influir en las necesidades que los consumidores prefieren ver satisfechas en cada momento del proceso de compra por cada canal (Girard, Silverblatt y Korgonkar, 2002; Rajamma, Paswan y Ganesh, 2007) y, por tanto, en el volumen de negocios que se puede generar en cada uno de ellos (Coelho y Easingwood, 2004).

El comportamiento multicanal que desarrollen los consumidores se puede considerar como uno de los resultados de que la empresa aplique una estrategia de marketing de relaciones y gestione adecuadamente las bases de datos y otras dimensiones del enfoque CRM (*Customer Relationship Management*). Así pues, a la hora de identificar posibles consecuencias de la estrategia multicanal pueden incluirse todos los efectos específicos derivados del marketing de relaciones. Este trabajo se centrará en tres variables clave: las emociones experimentadas durante el proceso de compra, la satisfacción que desarrolle el cliente con la empresa y la lealtad o compromiso que manifieste con la organización multicanal.

2.2. *Consecuencias del comportamiento multicanal: emociones, satisfacción y lealtad*

Los mercados de consumo actuales se caracterizan por ser escenarios donde existe una gran competencia global. Si una organización lanza un nuevo producto los competidores responden de forma cada vez más rápida, ofreciendo un producto igual o similar y a un precio más económico. Así, desde la perspectiva del clien-

te, los productos cada vez se parecen más y las diferencias atendiendo a sus características tangibles apenas son apreciables.

El consumidor actual tiene acceso a abundante información sobre las empresas que pueden proporcionarle el producto que busca. A la hora de comprar exige un producto de calidad, a buen precio, y además, que la organización le ofrezca garantías de su saber-hacer. Sin embargo, su mayor formación e información le han vuelto más crítico con los productos estandarizados y busca elementos diferenciadores. Por tanto, las nuevas necesidades del cliente están más relacionadas con la obtención de experiencias y emociones en todas las etapas que componen su proceso de compra, lo que a su vez ha ocasionado el desarrollo del marketing de emociones o marketing experiencial (Fernández y Chiesa, 2003; Lendermarn y Sánchez, 2008; Moral y Fernández, 2012; Palmer, 2010; Srinivasan y Srivastava, 2010).

Las emociones son variables afectivas. Su naturaleza más intensa frente a los estados de ánimo, así como su relación más directa con los estímulos que las provocan, justifica la idoneidad de ser analizadas para explicar las experiencias y la satisfacción del consumidor (Andreu, 2002; Bigné *et al.*, 2006). Esta tendencia actual del marketing por atraer a los clientes desde el plano emocional requiere conocer la estructura y las distintas formas en las que pueden medirse las emociones. El análisis de la literatura evidencia el dominio de dos aproximaciones teóricas: el *enfoque categórico o discreto* y el *enfoque dimensional*.

El enfoque categórico o discreto concibe el espacio emocional como un conjunto de emociones bien definidas, que son fácilmente reconocibles y fundamentalmente divergen unas de otras, como el miedo, la alegría, o la ira, entre otras (Goleman, 1996; Izard, 1977; Plutchik, 1980; Tomkins, 1980). En este sentido, las emociones se estructuran como un conjunto de estados afectivos discretos y específicos, perfectamente distinguibles entre sí a través de sus diferentes componentes (expresivo, psico-fisiológico y cognitivo). Entre las aportaciones más destacables de este enfoque se encuentra el modelo de Plutchik (1980) y la escala DES (Differential Emotions Scale) de Izard (1977).

El enfoque dimensional asume que el espacio emocional está compuesto por un número reducido de dimensiones abstractas sobre las cuales se posicionarían los estados emocionales concretos (Mehrabian y Russell, 1974; Russell, 1980). La idea fundamental que quiere transmitir este modelo es que las emociones varían de forma continua a lo largo de un número de dimensiones afectivas. El trabajo de Mehrabian y Russell (1974) identifica tres dimensiones: agrado-desagrado, fuerte-débil y activo-pasivo, si bien la literatura posterior ha mostrado un amplio consenso sobre el hecho de que las emociones pueden describirse en función de

dos dimensiones principales que definen una configuración circular denominada «circumplejo» (Feldman y Fossum, 2001). De acuerdo con Russell (1980), las dimensiones básicas son agrado-desagrado y activación-tranquilidad. La dimensión agrado (*valence*) se refiere al estado positivo/negativo, o al sentimiento subjetivo de agrado/desagrado del consumidor. La dimensión activación (*arousal*) es un estado fisiológico y psicológico que varía en un continuo desde un estado de inactivación hasta la actividad frenética.

Las formas de medición de las emociones serán adecuadas dependiendo de los entornos de estudio (Bigné *et al.*, 2006; Bigné y Andreu, 2005). El enfoque dimensional y, en concreto, el modelo bidimensional de Russell (1980) se ha utilizado ampliamente en el ámbito del marketing. Por ejemplo, se ha aplicado para destacar la influencia de los entornos (establecimientos comerciales) o de la publicidad en la generación de emociones (Bitner, 1992; Foxall y Grenley, 1999; Yalch y Spangenberg, 2000). Adicionalmente, trabajos que analizan la relación entre satisfacción y emociones del consumidor derivadas de la compra de productos pertenecientes a sectores como el gran consumo (Mano y Oliver, 1993; Phillips y Baumgartner, 2002; Westbrook, 1987) y los servicios (Westbrook, 1987), muestran que los individuos presentan dos estados emocionales, emociones positivas y emociones negativas, que se relacionan con la satisfacción de forma positiva y negativa, respectivamente (Bigné *et al.*, 2006). Dado que en esta investigación se pretende medir las emociones que experimentan los clientes que desarrollan un comportamiento multicanal y su satisfacción con la empresa, se tomará como referencia el enfoque bidimensional en función de la valencia de las emociones (positivas y negativas) desarrollado por Watson y Tellegen (1985).

El estudio del comportamiento del consumidor pone de manifiesto que, aunque los clientes basan sus decisiones en elementos racionales, son seres emocionales, lo que trasladan a su comportamiento de compra (López, 2008). El éxito de las organizaciones radica en ser capaces de generar emociones positivas a sus consumidores. De esta forma, los clientes percibirán la marca como suya y serán sus mayores prescriptores (Martí, 2008). Asimismo, realizarán una comunicación boca-oído positiva de sus sentimientos que expondrán y compartirán en la Red con otros compradores, públicos de interés e, incluso, empresas competidoras. Por el contrario, si la empresa genera emociones negativas en el cliente, aumentará la propensión de éste a quejarse al responsable y a compartir la experiencia a través de una comunicación boca-oído negativa (Tsiros y Mittal, 2000; Zeelenberg *et al.*, 2000).

En general, un consumidor que desarrolla un comportamiento de compra multicanal suele manifestar una actitud más innovadora que el consumidor tradicional,

siendo más propenso a adoptar los nuevos puntos de contacto que la organización ponga a su disposición, sobre todo los relacionados con las nuevas tecnologías. El principal atractivo de los canales electrónicos es que el cliente puede mantener una conversación interactiva con la empresa, en la que ésta le escucha activamente e incluso le implica en su gestión convirtiéndole en *prosumidor* (unión de las palabras productor y consumidor). Por su parte, las tiendas físicas siguen siendo un punto de referencia importante dentro del proceso de compra, sobre todo el sector de la gran distribución, donde el cliente puede ver, tocar y probar el producto, e interactuar con los vendedores. De hecho, en los últimos años muchos retailers han convertido sus locales en *flagships* o tiendas espectáculo donde los clientes están dispuestos a pasar más tiempo e incluso pagar más por los productos. Ejemplos de estas tiendas espectáculo son, entre otros, Gourmet Experience de El Corte Inglés, Starbucks Coffee, Apple Store o Disney Store. Un consumidor que interactúe con ambos tipos de canales es más probable que vea potenciada su implicación con la empresa y que experimente experiencias más atractivas que aquel cliente que sólo se sirve de un único canal, ya que las deficiencias de los canales offline se suplen con las ventajas de los canales online y viceversa. Se puede proponer, por tanto, que:

- H1a: El comportamiento de compra multicanal está positivamente asociado al desarrollo de emociones positivas por parte del consumidor.
- H1b: El comportamiento de compra multicanal está negativamente asociado al desarrollo de emociones negativas por parte del consumidor.

A su vez, la literatura de marketing ha vinculado el desarrollo de las emociones con la satisfacción del consumidor (Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999; Chebat y Michon, 2003; Liljander y Strandvik, 1997; Phillips y Baumgartner, 2002; Westbrook y Oliver, 1991). Este es uno de los conceptos más estudiados en marketing (Luo y Homburg, 2007), principalmente desde un punto de vista cognitivo (Oliver, 1980; Szymanski y Henard, 2001). Este enfoque define la satisfacción de un individuo como la relación existente entre las expectativas generadas antes de la compra o prestación del servicio, y la percepción de los resultados o recompensas realmente obtenidos. La visión cognitiva considera que los consumidores tienen estándares de comparación previos al consumo, tomando como base teórica el paradigma de la disconformidad. Así, el cliente experimentará una disconformidad positiva si el resultado de la compra realizada supera a las expectativas preestablecidas, o por el contrario, puede experimentar una disconformidad negativa si las expectativas superan el resultado de la compra del producto o la prestación del servicio recibido. Un consumidor estará satisfecho cuando sus percepciones confirmen o excedan sus expectativas.

Las investigaciones más recientes también consideran el componente afectivo de la satisfacción. Dichas investigaciones la definen como una respuesta afectiva resultado de la evaluación de ciertas características en relación a algún estándar (Ball, Coelho y Machás, 2004; Cassel y Eklof, 2001; Yang y Peterson, 2004). Así pues, la satisfacción también es un estado placentero que experimenta el consumidor consecuencia de un proceso de aprendizaje y recuerdo de todas las transacciones previas, que se refleja en un juicio positivo de los aspectos obtenidos del consumo de un bien o servicio. Puede considerarse a dos niveles: (1) a nivel de transacción o interacción, y (2) a nivel de satisfacción global.

La relación entre emociones y satisfacción ha sido objeto de gran interés por parte de diversas investigaciones (Andreu, 2006; Bigné *et al.*, 2006; Bigné y Andreu, 2004), en especial, el estudio del papel de las emociones en la experiencia del consumidor en los establecimientos físicos (Gilboa y Rafaeli, 2003; Turley y Miliman, 2000), tratando de superar las limitaciones de los modelos cognitivos para explicar las decisiones de compra y la satisfacción del cliente (Bagozzi, 1997; Erevelles, 1998). Por tanto, considerando el enfoque bidimensional de las emociones analizado por Watson y Tellegen (1985), se propone:

- H2a: Las emociones positivas experimentadas por el consumidor están asociadas positivamente a la satisfacción que el cliente desarrolla con la empresa.
- H2b: Las emociones negativas experimentadas por el consumidor están asociadas negativamente a la satisfacción que el cliente desarrolla con la empresa.

El objetivo último de implantar en la organización una gestión multicanal, esforzándose por atraer al cliente desde el plano emocional, es conseguir su lealtad. El concepto lealtad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Las primeras definiciones que aparecen en la literatura describen la lealtad como la repetición de compra de una determinada marca, sin tener en cuenta otras variables psicológicas. Sin embargo, las investigaciones más recientes muestran que la lealtad no puede explicarse en base únicamente a medidas comportamentales. El consumidor verdaderamente comprometido con la empresa, además de repetir el comportamiento de compra, desarrolla una actitud favorable hacia la misma, estando las dimensiones comportamental y afectiva de la lealtad relacionadas positivamente, tal y como reflejan en sus trabajos Gounaris y Stathakopoulos (2004) y Thiele y Mackay (2001).

La revisión de la literatura tiende a identificar lealtad con compromiso. En general, la existencia de compromiso supone que dos partes asumen una orientación a largo plazo dentro de la relación, centrada en el deseo de mantenerla a lo largo del tiempo y en la disposición a realizar sacrificios a corto plazo para obtener beneficios a largo plazo. Existen dos tipos de compromiso (Wetzels, De Ruyter y

Birgelen, 1998). Por un lado, el llamado *compromiso afectivo*, basado en la predisposición afectiva a mantener la relación, y fundamentado en la existencia de un vínculo emocional con la otra parte. Por otro lado, el *compromiso calculado*, originado por la valoración cognitiva y racional de los beneficios y costes asociados a continuar con la relación o abandonarla. De acuerdo con Wetzels, De Ruyter y Birgelen (1998), el compromiso más efectivo para mantener una relación mutuamente beneficiosa a largo plazo es el compromiso afectivo. La razón es que el compromiso calculado puede inducir a alguna de las partes a mantener la relación en contra de su deseo, debido a la existencia de costes de cambio a los que se enfrentaría si abandona, o a la falta de otras alternativas viables. Esos clientes, en lugar de «clientes leales» serían «clientes cautivos».

Autores como Szymanski y Henard (2001), a partir de la estructura conceptual de la satisfacción propuesta por Oliver (1997), llevaron a cabo un meta-análisis de los principales resultados empíricos sobre satisfacción, encontrando evidencias de que los consumidores satisfechos con determinada marca o proveedor poseen mayor probabilidad de recomendar y repetir su uso. Por tanto, se puede esperar que la satisfacción incida positivamente sobre la lealtad del consumidor (Bigné *et al.*, 2006), tal y como refleja la última hipótesis del trabajo:

- H3: El grado de satisfacción que desarrolle el consumidor está asociado positivamente a la lealtad o compromiso afectivo que manifieste con dicha organización.

La Figura 1 recoge, a modo de resumen, el modelo teórico propuesto.

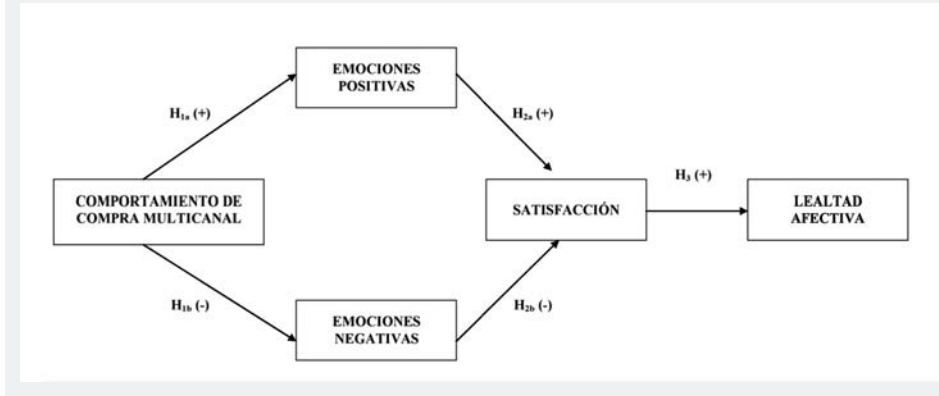
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1. *Ámbito de estudio, universo y diseño muestral*

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, la investigación empírica se centra en el sector de la electrónica de gran consumo y, concretamente, en uno de sus productos estrella, el teléfono móvil. Según datos de la compañía ComScore, en el año 2011 España fue el país europeo con mayor tasa de penetración de smartphone (63,2 %). El «Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2011» para el mercado español elaborado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) refleja que el teléfono móvil es uno de los artículos más buscados online, si bien la mayoría de las compras aún se realizan en establecimientos físicos. De este modo, conocer los efectos del comportamiento multicanal por parte de los consumidores en un sector en el que se prevén buenas expectativas futuras para la estrategia multicanal, puede resultar interesante.

FIGURA 1

Efecto del comportamiento de compra multicanal en las emociones, satisfacción y lealtad



La población objeto de estudio está constituida por potenciales usuarios de teléfonos móviles residentes en el Principado de Asturias mayores de 15 años. De todos los concejos que componen la región se eligieron aquellos con mayor número de habitantes, que se sitúan en la zona central de la Comunidad Autónoma. Con la finalidad de obtener una muestra representativa se tuvieron en cuenta las proporciones de hombres, mujeres y edades que resultan de las cifras proporcionadas por el INE. En la Tabla 1 se recoge la distribución de la muestra según las variables socio-demográficas.

La investigación empírica se llevó a cabo a través de una entrevista mediante un cuestionario personal estructurado, cuya fase de ejecución duró tres meses, de octubre a diciembre de 2012. Las encuestas se realizaron en los alrededores de distintos centros comerciales que contaban con departamentos, corners o tiendas de telefonía móvil, inmediaciones de centros de enseñanza y en diferentes centros sociales. En total se realizaron 667 encuestas de las que fue preciso eliminar 31, obteniendo 636 encuestas válidas (ver Tabla 2).

3.2. Medida de las variables del modelo

La medición de las variables del modelo se ha realizado a través de una serie de ítems obtenidos en la revisión bibliográfica llevada a cabo en este estudio. Todos los ítems fueron evaluados en una escala Likert de diez puntos, donde 1 implicaba un total desacuerdo y 10 un total acuerdo con las afirmaciones planteadas (ver

TABLA I
Distribución de la muestra según las variables socio-demográficas

VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS	MUESTRA	PORCENTAJE
SEXO		
Hombres	303	47.60 %
Mujeres	333	52.40 %
EDAD		
15-24 años	81	12.70 %
25-44 años	281	44.20 %
45-64 años	169	26.60 %
Más de 65 años	105	16.50 %
NIVEL DE ESTUDIOS		
Sin estudios	9	1.40 %
Estudios Primarios	109	17.10 %
Bachillerato/Formación Profesional	237	37.30 %
Estudios universitarios	281	44.20 %
OCUPACIÓN		
Empleador	32	5.00 %
Empresario sin asalariados o trabajador independiente	29	4.60 %
Asalariado sector privado en puesto que requiere cualificación universitaria	73	11.50 %
Asalariado sector privado puesto que no requiere cualificación universitaria	139	21.90 %
Asalariado sector público puesto que requiere cualificación universitaria	46	7.20 %
Asalariado sector público puesto que no requiere cualificación universitaria	39	6.10 %
Búsqueda activa de empleo	56	8.80 %
Jubilado	87	13.70 %
Otra situación	135	21.20 %

Anexo). Para medir el comportamiento multicanal, se preguntó a los encuestados en una escala de 1 a 10 el grado en el que combinaban los canales online y offline, donde 1 equivalía a «*he utilizado exclusivamente un único tipo de canal para elegir y comprar el móvil*» y 10 a «*he recurrido en profundidad a múltiples formas de contacto con las empresas para elegir y comprar el móvil*».

4. RESULTADOS

Para evaluar la fiabilidad y validez se utilizó un *Análisis Factorial Confirmatorio* (software EQS 6.2 para Windows). La fiabilidad fue evaluada con: el *Coefficiente Alpha de Cronbach* y el *Coefficiente de Fiabilidad Compuesto*. Los valores obtenidos

TABLA 2
Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO	Usuarios teléfonos móviles Principado de Asturias mayores de 15 años
RECOGIDA INFORMACIÓN	Encuesta estructurada
ÁMBITO DE ESTUDIO	Zona central del Principado de Asturias
TAMAÑO DE LA MUESTRA	636 encuestas válidas
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Aleatorio y estratificado por núcleo de población, sexo y edad
ERROR MUESTRA	$\pm 4.00\%$ ($p=q=0.5$; nivel de confianza = 95 %)
FECHA TRABAJO CAMPO	Octubre, noviembre y diciembre 2012

son satisfactorios en todos los casos, siendo superiores al valor mínimo recomendado de 0.7 (ver Tabla 3). Además existe *validez de contenido* (las escalas han sido validadas en trabajos previos), *validez convergente* (los lambda estandarizados de la relación entre la variable observada y la variable latente son estadísticamente significativos y superiores a 0.5) y *validez discriminante* (se ha comparado la varianza explicada por el constructo con la varianza compartida entre los dos constructos, siendo la primera siempre superior a la segunda; consultar los resultados en la Tabla 4). Por último, también se calculó el valor del AVE (*Average Variance Extracted*) como indicador de la *validez convergente* de cada escala, superando en todos los casos el valor mínimo de 0.5.

La estimación del modelo causal se ha llevado a cabo mediante un análisis de ecuaciones estructurales (Figura 2) utilizando el método de máxima verosimilitud robusto (ML Robust). Las medidas de bondad de ajuste son satisfactorias (Satorra-Bentler $\chi^2(131)=453.154$; $p=0.000$; BBNFI=0.954; BBNNFI=0.961; CFI=0.967; RMSEA=0.062).

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el comportamiento de compra multicanal está asociado positivamente al desarrollo de emociones positivas por parte del consumidor, proporcionando soporte a la primera hipótesis del modelo (H_{1a}). Sin embargo, en el caso de la relación planteada entre el comportamiento multicanal y las emociones negativas, el contraste del modelo causal conduce a rechazar la hipótesis H_{1b} , puesto que el resultado es negativo y significativo. Por su parte, las emociones experimentadas son un antecedente de la satisfacción. Las emociones positivas influyen directa y positivamente sobre la satisfacción (H_{2a}). Asimismo, si el cliente experimenta emociones negativas durante el proceso de compra, esto influirá negativamente sobre la satisfacción que desarrolle con la or-

TABLE 3
Fiabilidad y validez de las escalas

FACTOR	ÍTEM	ESTIMADORES (VALOR-T)	FIABILIDAD ¹	AVE
Emociones Negativas (EMN)	EMN1	0.858 (24.503)	0.941 (0.935)	0.765
	EMN2	0.958 (27.625)		
	EMN3	0.968 (29.824)		
	EMN4	0.898 (23.083)		
	EMN5	0.654 (18.051)		
Emociones Positivas (EMP)	EMP1	0.929 (38.257)	0.959 (0.958)	0.824
	EMP2	0.931 (36.291)		
	EMP3	0.947 (40.805)		
	EMP4	0.895 (35.728)		
	EMP5	0.831 (30.669)		
Satisfacción (SAT)	SAT1	0.889 (29.674)	0.941 (0.938)	0.800
	SAT2	0.951 (35.524)		
	SAT3	0.808 (24.617)		
	SAT4	0.923 (33.393)		
Lealtad Afectiva (LAF)	LAF1	0.840 (27.610)	0.911 (0.908)	0.774
	LAF2	0.926 (37.835)		
	LAF3	0.871 (29.369)		
MEDIDAS DE BONDAD DEL AJUSTE				
S-B $\chi^2 (113) = 367.369$ ($p = 0.000$)	BBNFI 0.968	BBNNFI 0.962	CFI 0.973	RMSEA 0.060

¹ La columna de fiabilidad muestra el valor del Coeficiente de Fiabilidad Compuesto y, entre paréntesis, el valor del Coeficiente del Alpha de Cronbach

ganización (H_{2b}). Finalmente, el contraste del modelo recoge la existencia de una relación positiva entre la satisfacción y el grado de lealtad o compromiso afectivo, confirmándose, por tanto, la hipótesis H_3 .

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

El objetivo de este trabajo consistió en analizar los efectos que tienen para las empresas el hecho de que sus clientes desarrollen un comportamiento de compra multicanal, centrándose para ello en tres variables clave: las emociones experimentadas por los consumidores a lo largo del proceso de compra, la satisfacción que desarrollan con la empresa, y el compromiso afectivo que manifiestan con la misma.

TABLA 4
Validez Discriminante²

	EMN	EMP	SAT	LAF
EMN	0.875			
EMP	-0.203***	0.908		
SAT	-0.255***	0.510***	0.894	
LAF	-0.137***	0.494***	0.726***	0.880

² Los valores de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada del AVE para cada uno de los constructos. Los valores por debajo de la diagonal son las correlaciones entre cada uno de los constructos

Los resultados obtenidos muestran que los clientes multicanal experimentan experiencias positivas en mayor grado que aquellos que utilizan un único canal de compra. Este resultado se encuentra dentro de lo esperado porque es previsible que el consumidor multicanal desarrolle una relación más estrecha con la empresa y aproveche las utilidades aportadas por cada canal. Sin embargo, en contra de lo previsto, el comportamiento multicanal también parece potenciar las emociones negativas probablemente debido a que el consumidor es más exigente y crítico, o son más evidentes los fallos de coordinación entre canales. Los resultados ratifican la propuesta de Szymanski y Henard (2001), y reflejan que las emociones son antecedentes de la satisfacción. Por último, el contraste del modelo muestra que la mayor satisfacción de un cliente con una empresa influye directa y positivamente sobre su lealtad con dicha entidad, en línea con las numerosas evidencias proporcionadas por la literatura previa.

Este trabajo ha permitido obtener resultados con implicaciones para las empresas del sector de la electrónica de gran consumo. Dichos resultados sugieren que una estrategia multicanal ayudará a conseguir una cartera de clientes más leales que los monocanal tal y como ya habían constatado Kumar y Venkatesan (2005), Thomas y Sullivan (2005) y Venkatesan, Kumar y Ravishanker (2007), en tanto en cuanto estos consumidores se sientan más satisfechos, desarrollando como consecuencia un compromiso afectivo basado en un vínculo emocional con la organización.

No obstante, la estrategia multicanal por sí misma no asegura la lealtad de los clientes. Si bien es más probable que se intensifiquen las emociones positivas, también ocurre lo mismo con las negativas. Además, la empresa debe ser consciente que la implantación de la estrategia multicanal puede generar fricciones departamentales, sobre todo con los vendedores, puesto que es probable que consideren

FIGURA 2

Estimación del modelo causal

$p < 0.05$; $p < 0.01$; $p < 0.001$

que los canales online canibalizan sus esfuerzos. La respuesta organizacional deberá materializarse en la puesta en marcha de un sistema de incentivos coherente y enfocado hacia el marketing multicanal.

5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Entre las limitaciones más importantes de este trabajo destaca el hecho de que se trata de un estudio de corte transversal centrado en un momento de tiempo y espacio geográfico muy concreto. Por otro lado, las consecuencias del comportamiento multicanal tan sólo se han analizado en base a tres variables, emociones, satisfacción y lealtad, existiendo otras dimensiones que no han sido consideradas. Adicionalmente, la investigación se centra en un sector, la electrónica de gran consumo, y en un producto específico, los teléfonos móviles, lo que recomienda precaución a la hora de extender o generalizar los resultados a otros sectores y productos de gran consumo. Finalmente, el comportamiento multicanal se ha medido a través de un único ítem, sin reflejar la variedad de situaciones distintas que puede haber detrás de este comportamiento.

La investigación futura podría ir encaminada a considerar otras variables como el valor percibido y la confianza. Asimismo, también sería de gran valor realizar un estudio conjunto de los antecedentes que influyen en el desarrollo de un comportamiento multicanal y, como consecuencia, los efectos que dicho comportamiento produce. Finalmente, las investigaciones futuras podrían llevarse a cabo en

otros sectores de gran consumo con productos de baja implicación, de cara a evaluar el posible efecto de esta variable. Particularmente, la inclusión de potenciales moderadores podría contribuir significativamente a explicar la relación entre el comportamiento multicanal y las emociones positivas y negativas derivadas del mismo. Variables como el nivel de implicación o la existencia de fallos en el servicio y/o estrategias de recuperación por parte de la organización, juegan probablemente un papel relevante en esta relación.

BIBLIOGRAFÍA

- AKINCI, S.; AKSOY, S.; ATILGAN, E. (2004): «Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country», *International Journal of Bank Marketing*, 22 (3), 212-232.
- ANDREU, L. (2002): «Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: Una aplicación en empresas de servicios de ocio y turismo», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 199-214.
- ANDREU, L. (2006): «El ambiente del entorno comercial. Análisis de su influencia en las emociones, satisfacción e intenciones de comportamiento», *Investigación y marketing*, 90, 40-44.
- ANSARI, A.; MELA, C.; NESLIN, S. (2007): «Customer channel migration», *Journal of Marketing Research*, 45, 60-76.
- BAGOZZI, R. (1997): «Goal-directed behaviors in marketing: The role of emotion, volition and motivation», *Psychology & Marketing*, 14 (3), 309-313.
- BAGOZZI, R.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. (1999): «The role of emotions in marketing», *Journal Academy of Marketing Science*, 27 (2), 184-207.
- BALL, D.; COELHO, P. S.; MACHÁS, A. (2004): «The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model», *European Journal of Marketing*, 38 (9), 1272-1293.
- BIGNÉ, J. E.; ANDREU, L. (2004): «Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 21, 89-120.
- BIGNÉ, J. E.; ANDREU, L. (2005): «Emociones del consumidor: Aplicación de la escala agrado-activación en la segmentación de visitantes de servicios de ocio y turismo», *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, 9 (1), 11-36.
- BIGNÉ, J. E.; ANDREU, L.; CHUMPITAZ, R.; SWAEN, V. (2006): «Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en centros comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética», *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, 10 (17), 45-68.

- BITNER, M. (1992): «Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees», *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- BLOEMER, J. M. M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2002): «Store satisfaction and store loyalty explained by customer and store related factors», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
- CAMPBELL, D.; FREI, F. (2006): «The cost structure, customer profitability, and retention implications of self-service distribution channels: Evidence from customer behavior in an online banking channel», Cambridge, MA: Harvard Business School.
- CARUANA, A. (2004): «The impact of switching costs on consumer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony», *Journal of Targeting Measurement and Analysis of Marketing*, 12 (3), 256-268.
- CASSEL, C.; EKLÖF, J. (2001): «Modeling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study», Proceedings of the 6th TQM World Congress, Saint Petersburg, 307-314.
- CHEBAT, J. C.; MICHON, R. (2003): «Impact of ambient odors on mall shoppers emotions, cognition, and spending: A test of competitive causal theories», *Journal of Business Research*, 529-539.
- COELHO, F. J.; EASINGWOOD, C. (2004): «Multiple channel systems in services: Pros, cons and issues», *The Service Industries Journal*, 24 (5), 1-29.
- DANAHER, P.; WILSON, I. W.; DAVIS, R. (2003): «A Comparison of online and offline consumer brand loyalty», *Marketing Science*, 22 (Fall), 461-476.
- DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMAN, J. (2005): «Does brand trust matter to brand equity?», *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 187-196.
- DUBÉ, L.; MENON, K. (2000): «Multiple roles of consumption emotions in post-purchase satisfaction with extended service transaction», *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3), 287-304.
- EREVELLES, S. (1998): «The role of affect in marketing», *Journal of Business Research*, 42 (3), 199-215.
- EROGLU, S. A.; MACHLEIT, K. A.; DAVIS, L. M. (2001): «Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications», *Journal of Business Research*, 54, 177-184.
- FELDMAN, L.; FOSSUM, T. (2001): «Mental representations of affect knowledge», *Cognition and Emotion*, 15, 333-364.
- FERNÁNDEZ, A. M.; CHIESA, L. (2003): «Marketing emocional, la conquista del corazón», *MK: Marketing+Ventas*, 184, 34-45.

- FOXALL, G. R.; GREENLEY, G. E. (1999): «Consumers' emotional responses to service environments», *Journal of Business Research*, 46 (2), 149-158.
- GILBOA, S.; RAFAELI, A. (2003): «Store environment, emotions and approach behavior: Applying environmental aesthetics to retailing», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (2), 195-211.
- GIRARD, T.; SILVERBLATT, R.; KORGONKAR, P. (2002): «Influence of product class on preference for shopping on the Internet», *Journal of Computer-Mediated Communication*, 8 (1).
- GOLEMAN, D. (1996): «Inteligencia emocional», Ed. Kairós, Barcelona.
- GOUNARIS, S.; STATHAKOPOULOS, V. (2004): «Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study», *Journal of Brand Management*, 11 (4), 283-306.
- GREMLER, D. D.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J.; PARASURAMAN, A. (2001): «Customer loyalty and satisfaction: What resonates in services context?», Working paper available on <http://www.gremler.net>
- HITT, L.; FREI, F. (2002): «Do better customers utilize electronic distribution channels? The case of pc banking», *Management Science*, 48, 732-748.
- IZARD, C. E. (1977): «Human Emotions», Plenum Press, New York.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R. (2005): «Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior», *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 44-60.
- LAROS, F. J. M.; STEENKAMP, J. B. E. (2005): «Emotions in consumer behavior: A hierarchical approach», *Journal of Business Research*, 58, 1437-1445.
- LEE, S., Y DUBINSKY, A. J. (2003): «Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationship», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (1), 21-36.
- LENDERMAN, M.; SÁNCHEZ, R. (2008): «Marketing Experiencial: La revolución de las marcas», ESIC, Madrid.
- LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. (1997): «Emotions in service satisfaction», *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 148-169.
- LÓPEZ, B. (2008): «Marketing y Emociones», ESIC, Business y Marketing School, Madrid, España.
- LUO, X.; HOMBURG, C. (2007): «Neglected outcomes of customer satisfaction», *Journal of Marketing*, 71 (April), 133-149.
- MANO, H.; OLIVER, R. L. (1993): «Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling and satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 20 (3), 451-466.

- MARTÍ, J. (2008): «Hipermarcas y marketing de compromiso», *MK: Marketing+Ventas*, 237, 50-55.
- MCMULLAN, R.; GILMORE, A. (2003): «The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale», *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 11 (3), 392-410.
- MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. (1974): «An approach to environmental psychology», MIT Press, Cambridge.
- MORAL, M.; FERNÁNDEZ, M. T. (2012): «Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial», *Entelequia, Revista Interdisciplinar*, 237-251.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994): «Relationship marketing in the era of network competition», *Journal of Marketing Management*, 3, 19-28.
- NESLIN, S.; SHANKAR, V. (2007): «Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions», *The Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.
- OLIVER, R. (1996): «Satisfaction: A behavioral perspective on the customer», Ed. McGraw-Hill, New York.
- OLIVER, R. (1999): «Whence consumer loyalty?», *Journal of Marketing*, 63, 33-45.
- OLIVER, R. L. (1980): «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions», *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- OLIVER, R. L. (1997): «Satisfaction: A behavioral perspective of the consumer», Boston: McGraw Hill.
- PALMATIER, R. W.; SRINATH G.; MARK B. H. (2006): «Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits», *Marketing Science* 25 (September-October), 477-93.
- PALMER, A. (2010): «Customer experience management: A critical review of an emerging idea», *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 196-208.
- PAYNE, A.; FROW, P. (2004): «The role of multichannel integration in customer relationship management», *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.
- PENZ, E.; HOGG, M. K. (2011): «The role of mixed emotions in consumer behavior: Investigating ambivalence in consumers' experiences of approach-avoidance conflicts in online and offline settings», *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 104-132.
- PHILLIPS, D. M.; BAUMGARTNER, H. (2002): «The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response», *Journal of Consumer Psychology*, 12 (3), 243-252.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. (1999): «The experience economy», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PLUTCHIK, R. (1980): «Emotions: A psycho-evolutionary synthesis», Harpers & Row, New York.

- RAJAMMA, R.; PASWAN, A.; GANESH, G. (2007): «Services purchased at brick and mortar versus inline stores, and shopping motivation», *Journal of Services Marketing*, 2 (3), 200-212.
- RED.ES (2011): «Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2011», Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI). Entidad Pública Empresarial Red.es: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- RUSSELL, J.A. (1980): «A circumplex model of affect», *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- SHANKAR, V.; SMITH, A.; RANGASWAMY, A. (2003): «The relationship between customer satisfaction and loyalty in online and offline environments», *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175.
- SIERRA, B.; ALIER, E.; FALCES, C. (2000): «Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor», *Distribución y Consumo*, 54, 5-21.
- SMITH, A.K.; BOLTON, R.N. (2002): «The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgment», *Journal of the Academy Marketing Science*, 30 (1), 5-23.
- SOUSA, R.; VOSS, C. (2006): «Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels», *Journal of Service Research*, 8 (4), 356-371.
- SRINIVASAN, S.R.; SRIVASTAVA, R.K. (2010): «Creating the futuristic retail experience through experiential marketing: Is it possible?: An exploratory study», *Journal of Retail and Leisure Property*, 9 (3), 193-199.
- SUSAN 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), 308-322.
- SZYMANSKI, D.M.; HENARD, D.H. (2001): «Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16-35.
- THIELE, S.; MACKAY, M. (2001): «Assessing the performance of brand loyalty measures», *Journal of Services Marketing*, 15 (7), 529-546.
- THOMAS, J.; SULLIVAN, U. (2005): «Managing marketing communications with multichannel customers», *Journal of Marketing*, 69, 239-251.
- TOMKINS, S.S. (1980): «Affect as amplification: Some modifications in theory», en Plutchik, R., y Kellerman, H. (eds.), *Emotion: Theory, Research and Experience*, 1, Theories of Emotions, New York: Academic Press, 141-164.
- TSIROU, M.; MITTAL, V. (2000): «Regret a model of its antecedents and consequences in consumer decision

- making», *Journal of Consumer Research*, 26 (4), 401-417.
- TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. (2000): «Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence», *Journal of Business Research*, 49, 193-211.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V.; RAVISHANKER, N. (2007): «Multichannel shopping: Causes and consequences», *Journal of Marketing*, 71 (April), 114-132.
- VERHOEF, C.; NESLIN S.; VROOMEN, B. (2007): «Multichannel customer management: Understanding the research shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129-177.
- VERHOEF, P.; DONKERS, B. (2005): «The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying», *Journal of Interactive Marketing*, 19, 31-43.
- WAKEFIELD, K. L.; BAKER, J. (1998): «Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response», *Journal of Retailing*, 74 (4), 515-539.
- WANG, L. C.; BAKER, J.; WAGNER, J. A.; WAKEFIELD, K. (2007): «Can a retail web site be social?», *Journal of Marketing*, 71 (July), 143-157.
- WANG, Y. J.; HERNÁNDEZ, M. D.; MINOR, M. (2010): «Web aesthetics effects on perceived online service quality and satisfaction in an e-tail environment: The moderating role of purchase task», *Journal of Business Research*, 63, 935-942.
- WANG, Y. J.; MINOR, M.; WEI, J. (2011): «Aesthetics and the online shopping environment: Understanding consumer responses», *Journal of Retailing*, 87(1), 46-58.
- WATSON, D.; TELLEGEN, A. (1985): «Toward a consensual structure of mood», *Psychological Bulletin*, 98 (2), 219-235.
- WEINBERG, B.; PARISE, S.; GUINAN, P. (2007): «Multichannel marketing: Mindset and program development», *Business Horizons*, 50, 385-394.
- WESTBROOK, R. A. (1987): «Product/Consumption-Based affective responses and postpurchase processes», *Journal of Marketing Research*, 24 (3), 258-270.
- WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. (1991): «The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- WETZELS, M.; DE RUYTER, K.; BIRGELLEN, M. V. (1998): «Marketing service relationships: The role of commitment», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5), 406-423.
- WHITE, C.; YU, Y. (2005): «Satisfaction emotions and the consumer behavioral intentions», *Journal of Services Marketing*, 19 (6), 411-420.
- WIERTZ, C.; DE RUYTER, K.; KEEN, C.; STREUKEN, S. (2004): «Cooperating for service excellence in multi-

- channel service systems: An empirical assessment», *Journal of Business Research*, 57, 424-436.
- WIN, Y.; MAHAJAN, V. (2002): «Converge Marketing: Strategies for researching the new hybrid customer», Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- WU, C.; CHENG, F.; YEN, D. C. (2008): «The atmospheric factors of online storefront environment design: An empirical experiment in Taiwan», *Information & Management*, 45, 493-498.
- YALCH, R. F.; SPANGENBERG, E. R. (2000): «The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times», *Journal of Business Research*, 49, 139-147.
- YANG, Z.; PETERSON, R. T. (2004): «Customer perceived value, satisfaction and loyalty: The role of switching costs», *Psychology & Marketing*, 21 (10), 799-822.
- ZEELLENBERG, M.; VAN DIJK, W. W.; MANSTEAD, A. S. R.; VAN DER PLIGT, J. (2000): «On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment», *Cognition and Emotion*, 14 (4), 521-541.

ANEXO

EMOCIONES

Escala de medición elaborada a partir de: Bigné y Andreu (2004), Laros y Steenkamp (2005), Liljandeer y Strandvick (1997), Plutchik (1980), Smith y Bolton (2002) y White y Yu (2005)

Piense en los sentimientos que tuvo a lo largo del proceso de compra (Likert: 1= total desacuerdo, 10= totalmente de acuerdo)

Código Medias Desviaciones Típicas

NEGATIVAS

Decepcionado / Frustrado	EMN1	2.97	2.478
Enfadado / Irritado	EMN2	2.77	2.419
Molesto / Enojado	EMN3	2.78	2.431
Ofendido	EMN4	2.58	2.350
Aburrido	EMN5	3.29	2.732

POSITIVAS

Encantado	EMP1	5.13	2.517
Contento	EMP2	5.45	2.488
Feliz	EMP3	5.01	2.525
Ilusionado	EMP4	5.41	2.697
Entretenido	EMP5	5.43	2.639

SATISFACCIÓN

Escala de medición elaborada a partir de: Bloemer y Odekerken-Schroeder (2002), Delgado y Munuera (2005) y Oliver (1980, 1999)

Indique grado de satisfacción con esta estampa (Likert: 1= total desacuerdo, 10= totalmente de acuerdo)

Código Medias Desviaciones Típicas

Se han cumplido las expectativas que tenía con esta empresa	SAT1	6.45	2.127
Estoy contento de haber elegido esta empresa	SAT2	6.38	2.220
Mi impresión sobre esta empresa ha mejorado tras la compra	SAT3	5.54	2.326
En general, estoy satisfecho con esta empresa	SAT4	6.40	2.225

LEALTAD AFECTIVA

Escala de medición elaborada a partir de: Caruana (2004), Gremler et al. (2001), McMullan y Gilmore (2003) y Oliver (1996)

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Likert: 1= total desacuerdo, 10= totalmente de acuerdo)

Código Medias Desviaciones Típicas

Me gusta realizar compras en esta empresa	LAF1	5.37	2.404
Soy leal a esta empresa porque me agrada la relación con ella	LAF2	5.04	2.573

¿Cómo conseguir que una web venda más? Diseño de un experimento en el ámbito de la distribución¹

NATALIA VILA LÓPEZ
INÉS KÜSTER BOLUDA
Universidad de Valencia

Resumen: Esta investigación mide si cinco efectos deseados para una Web (aproximados mediante 21 ítems combinados en un único constructo) destacan más en una Web ideal que en otras cuatro Web no ideales. Las Web no ideales se han obtenido empeorando en la Web ideal las variables siguientes: (i) seguridad; (ii) servicio al cliente; (iii) cantidad y calidad de información; (iv) navegabilidad. En total, 350 consumidores repartidos en cinco submuestras han navegado por estas cinco páginas Web, contrastándose solo parcialmente los resultados esperados.

Palabras clave: diseño de páginas web, seguridad, servicio al cliente, información y navegabilidad.

Abstract: This research measures whether five Website desired effects (approximated by 21 items combined into a single construct) stand out more in an ideal Website than for four other non-ideal Websites. These were designed worsening: (i) security, (ii) customer service, (iii) the quantity and quality of information, (iv) usability. A total of 350 consumers were divided into five groups to obtain information of each of these Websites. Results could only partially contrast the expected results.

Keywords: diseño de páginas Web, seguridad, servicio al cliente, información y navegabilidad.

¹ Este estudio se enmarca en un trabajo de investigación más amplio financiado con el proyecto CTI-DA 2006/350, Oficina Ciencia y Tecnología (Generalitat Valenciana) que ha dado lugar a diversas publicaciones relacionadas con el tema objetivo de análisis.

1. INTRODUCCIÓN

Cada día es superior el uso de Internet, y la visita a páginas Web. En el caso español, el número de hogares con acceso a Internet ha crecido del 28 % en el año 2003 al 36 % en el año 2005; y el 48 % de los individuos habían utilizado alguna vez el medio, 4 puntos por encima que en 2004 (Eurostat, 2006). Sin embargo, no todas las visitas derivan en compras. En este escenario resulta de especial relevancia, particularmente para las pymes, aprovechar las grandes posibilidades que ofrece Internet como canal de venta. Es por ello que desde el presente trabajo se plantea una investigación basada en manipular simultáneamente diversas variables consideradas tradicionalmente «clave» por la literatura para construir páginas Web exitosas.

Hasta la fecha, se han realizado investigaciones en las que se comparan páginas Web seguras y páginas Web no seguras; o páginas Web navegables y no navegables entre otras. Sin embargo, la idea de considerar simultáneamente el efecto que sobre el resultado de una Web pueden acarrear diversas manipulaciones es algo nuevo. Concretamente, han sido cuatro las manipulaciones tenidas en cuenta en este trabajo: (i) la seguridad de una Web, (ii) el servicio al cliente, (iii) el contenido informativo y (iv) la navegabilidad. Es por ello que se ha trabajado tomando como base una Web ficticia considerada «ideal» y construida ad hoc para nuestro experimento. Dicha Web se ha ido empeorando en las cuatro direcciones apuntadas, para ver qué web es la que funcionaba mejor (funcionamiento que se ha aproximado considerando 5 efectos: más placer, más satisfacción, más confianza, menos riesgo percibido y más intención de compra).

Se identifican en el estudio dos grandes objetivos que, al tiempo, suponen las dos aportaciones fundamentales del trabajo. En primer lugar, construir una herramienta capaz de medir los distintos efectos/consecuencias deseadas en una Web ideal. Para tal fin, 5 escalas propuestas tradicionalmente desde la literatura para medir 5 efectos deseados en una web han sido combinadas en una única herramienta/constructo. Este constructo ha sido tratado mediante el Modelo de Rasch que permite conseguir mediciones que no dependan del instrumento utilizado, o lo que es lo mismo, que no varíen en función de quienes sean los sujetos encuestados. De tal modo, no se eliminan ítems de las escalas bajo un determinado escenario de trabajo de campo. En segundo lugar, el presente trabajo busca visualizar de forma fácil las proximidades entre los 5 efectos deseados en una web y los 5 segmentos expuestos a cada una de las 5 páginas Web analizadas (la ideal y sus 4 manipulaciones). En este caso se ha utilizado un mapa perceptual, obtenido a través de la técnica ANAFACO incluida dentro del programa DYANE.

2. VARIABLES CLAVE DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA WEB IDEAL

Siguiendo a Rodgers *et al.* (2005), en este trabajo se van a clasificar en tres grandes bloques (sistema, contenidos y servicio) los factores clave referidos al diseño de una Web para que ésta triunfe relativos al sistema, relativos a los contenidos y relativos al servicio.

En primer lugar, los factores de éxito de una Web relacionados con el *sistema* hacen referencia a la *performance* de la ingeniería online. Su medición captura la facilidad de acceso (rapidez y navegabilidad) de la Web. Combinando ambos términos «rapidez» y «fácil uso», Kim *et al.* (2003) proponen el concepto «estructura sistemática de la Web», que mide como de rápido funciona una Web, y cómo de fácil resulta de usar y navegar.

En segundo lugar, los factores de éxito relacionados con los *contenidos/información* representa la calidad de la información proporcionada por el servicio online. Diversos autores se han esforzado por sintetizar la medición de la calidad de los contenidos que una página Web ofrece (Rodgers *et al.*, 2005). En este sentido, se ha abordado si la información que se presenta es precisa, actual, completa, relevante para el usuario, flexible y ampliable/renovable periódicamente.

En tercer lugar, y siguiendo la propuesta de Otim y Grover (2006), defendemos que los factores de éxito relacionados con el *servicio al cliente* pueden englobarse en servicio antes, durante y después del proceso de compra. Estos servicios serían muy variados, por ejemplo: facilitar información sobre disponibilidad o información de estado de los «stocks» y facilitar información previa sobre condiciones de compra o pago, dando la posibilidad incluso de contactar con la empresa y de *obtener información adicional*; dar la posibilidad a los consumidores de cambiar sus requerimientos/pedidos durante el procesamiento del pedido; asistir a los clientes durante el proceso sin aducir que se el sistema está ocupado o fuera de servicio; ofrecer distintos plazos de entrega, a distintos precios del producto; y agradecer la transacción.

3. DETERMINANTES DEL ÉXITO DE UNA PÁGINA WEB IDEAL

El objetivo de construir páginas Web ideales que sobresalgan en los tres ejes indicados tiene que ver con los efectos que ello acarrea.

Como primer efecto deseado de una Web ideal cabría apuntar el aumento de sus ventas on line. Como estas son difíciles de medir, Lee y Lin (2005) postulan que la intención de compra expresada en un cuestionario sería una aproximación bastante aceptable del comportamiento de compra online. De acuerdo con Blackwell *et al.* (2001), la intención de compra representa lo que pensamos que com-

praremos. En este sentido, el trabajo de Lim y Dubinsky (2005) expresa como determinadas características de una página Web (como la navegación o la seguridad) influirán sobre la actitud hacia la compra online, lo que, posteriormente, mejora la intención de compra. Basándonos en estas reflexiones cabría apuntar que:

- *H1: Una Web ideal venderá más (intención de compra superior) que otras Web no ideales (peores en seguridad, navegabilidad, información y servicio al cliente).*

Como segundo efecto deseado de una Web-ideal se podría señalar el aumento del placer que reporta. Así, por ejemplo, Belanger *et al.* (2002) afirman también que existen determinados atributos de la página Web que pueden ayudar a hacer más agradable la experiencia de un internauta con dicha página. Es más, califican a los mismos como atributos placenteros o de placer. Entre dichos atributos cabe mencionar la facilidad de uso (navegabilidad) o las prestaciones de la página (servicios online). Otros autores, como Agarwal y Venkatesh (2002) o Cappel y Huang (2007), también analizan las respuestas afectivas que puede suscitar una Web que contenta ciertos elementos clave de diseño, presentes en una Web ideal. Teniendo presente lo expuesto, cabría apuntar que:

- *H2: Una Web ideal provocará más placer que otras páginas Web no ideales (peores en seguridad, navegabilidad, información y servicio al cliente).*

Como tercer efecto, y relacionado con lo anterior, no puede obviarse el aumento de la satisfacción. En esta línea, Cox y Dale (2002) consideran que son cuatro las variables que mejor representan aquellos factores/elementos de la página Web mejoran su calidad aumentando la satisfacción del internauta: (i) confianza/seguridad al cliente; (ii) facilidad de uso/navegabilidad; (iii) recursos online/información facilitada; (iv) servicios de relación. A partir de todo ello cabría plantear que:

- *H3: Una Web ideal provocará más satisfacción que otras páginas Web no ideales (peores en seguridad, navegabilidad, información y servicio al cliente).*

En cuarto término se debe señalar que además de despertar intenciones de compra, actitudes de agrado y satisfacción, una Web debe de ser capaz de generar la confianza del internauta. Siguiendo a Wakefield y Whitten (2006), las empresas necesitan emplear señales capaces de reducir la incertidumbre en aquellas situaciones donde los productos o servicios son desconocidos por el consumidor; situaciones que son muy frecuentes en el contexto de la venta online. Esta mayor confianza está presente de manera más acusada a Webs bien diseñadas, fáciles de usar y seguras (Web ideales), que en Webs deficientes. Así se constata en la investigación de Shankar *et al.* (2002), autores que destacan determinados aspectos de la Web en la generación de confianza online: aspectos relativos a la calidad del sis-

tema (como la navegabilidad, los no-errores, la seguridad); aspectos relativos a la calidad informativa del producto (la marca, variedad y calidad de información); y aspectos relativos a la calidad del servicio prestado (tales como la presentación y las señales de garantía). Así, cabría enunciar:

- *H4: Una Web ideal provocará más confianza online que otras páginas Web no ideales (peores en seguridad, navegabilidad, información y servicio al cliente).*

Por último, conviene recordar que la credibilidad es un término relacionado con la confianza online y que puede actuar de antecedente de esta. En este sentido, Park *et al.* (2005) señalan que una de las principales barreras a la venta online viene determinada por el riesgo percibido por el cliente en dicha compra. Así, afirman que las empresas deberán tener especial cuidado en el diseño de sus páginas Web; de forma que reduzcan el riesgo percibido y hagan de la compra online un experiencia placentera. De manera más específica, los autores comprueban que existe cierta relación entre determinadas características de la página Web, como por ejemplo la presentación del producto (uso de imágenes, tamaño o posibilidades de ampliación) y el riesgo percibido. Concretamente Webs mejor diseñadas (con más información y más ordenada), más seguras y que funcionen mejor. De lo expuesto, cabe plantear la siguiente hipótesis:

- *H5: Una Web ideal disminuirá más el riesgo percibido que otras páginas Web no ideales (peores en seguridad, navegabilidad, información y servicio al cliente).*

Estos cinco conceptos contemplados en las cinco hipótesis (intención de compra, actitud, satisfacción, confianza y riesgo percibido) han sido combinados en un único constructo diseñado para medir los efectos deseados en una Web ideal. La razón de su combinación obedece a que todos ellos, de alguna manera, constituyen el eje de las ventas on line de una empresa. La herramienta construida, «efectos deseados en una Web ideal», compuesta por 21 ítems, se muestra en líneas posteriores.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Estudio cualitativo

Antes de la definición del experimento se condujeron 7 dinámicas de grupo en diferentes contextos. Fruto de este estudio cualitativo se obtuvieron cuatro interesantes conclusiones relativas a las características que deben de estar presentes en una Web. En primer lugar, la usabilidad, es decir, que la Web sea ágil, funcione bien y los contenidos se presenten bien estructurados. En segundo lugar, la seguridad, esto es que la página Web permita comprar sin asumir riesgos. Tercero, que la información resulte abundante y de calidad especialmente en dos direcciones: (1)

que exista suficiente información relativa al precio y ofertas disponibles, y (2) que la información relativa al producto en sí incluya imágenes variadas, con opciones de rotación y zoom disponibles. Por último, los e-servicios (es decir, las opciones de pago alternativas, la entrega, la profesionalidad en la transacción) también fueron valorados positivamente por los participantes. Estos servicios relativos a la venta emergen como indispensables en la oferta de productos tangibles como la ropa, donde la disponibilidad de algunos servicios extras (relacionadas con la prueba y las posibilidades de devolución) adquiere gran importancia.

Adicionalmente, las dinámicas de grupo han mostrado que la ropa es uno de los productos con mayores posibilidades de venta online. Por último, el consumo online de la ropa resultó especialmente interesante entre el segmento de jóvenes.

A partir de estas conclusiones, el presente estudio se ha centrado en desarrollar una página Web de ropa dirigida al segmento de consumidores de entre 18 y 35 años. A partir de esta página Web, se desarrollaron cuatro páginas Web diferentes en las que se manipula una variable (usabilidad, seguridad, contenido informativo y servicio al cliente).

4.2. *Diseño de una Web ideal*

Para empezar, dos diseñadores gráficos crearon una Web ficticia «ideal» para una empresa de ropa inexistente, Resaka, dirigida al segmento de consumidores jóvenes de clase media; siendo estructurado el contenido en 6 secciones mostradas de forma horizontal en una barra de menú que aparecía en todas las páginas. Estas secciones fueron preparadas ad hoc para el experimento: empresa, servicios, catálogo, trabaja con nosotros, compra online, y contacto. Adicionalmente, un logotipo ficticio en rojo y negro fue ideado por el diseñador gráfico. Este logo era mostrado también en las diversas páginas de la Web. Del mismo modo, una música estilo chill out fue incluida en la página Web buscando un mayor fit con el público objetivo. Asimismo, en todas las páginas aparecían en el extremo superior derecha los logotipos de Verisign y Visa para no alterar las condiciones de seguridad de la Web. En el formulario de compra requerido al navegante, también se incluyeron tales logotipos, así como otras medidas para garantizar la seguridad del proceso de compra.

4.3. *Manipulación de la usabilidad: Web 2 con baja usabilidad, lenta y desordenada*

Partiendo del diseño de la página Web ideal descrita en líneas previas y con el objetivo de alterar la usabilidad con respecto a esta Web ideal, se realizaron dos

tipos de cambios. Por una parte, cambios relativos a la velocidad de la Web y, por otra, cambios relativos a la facilidad de uso de la Web. En primer lugar, para alterar la velocidad de la página Web, se alargó el número de clics en el proceso de compra desde «4» en la Web ideal hasta «9» en la página Web de baja usabilidad. De este modo, los navegantes no eran capaces de realizar compras rápidamente, tal y como aconsejan (Cox y Dale, 2002). En segundo lugar, para alterar la facilidad de uso se adoptaron otras dos medidas: (i) se movió la barra de navegación horizontal de la página Web ideal desde la parte superior hacia la parte lateral izquierda y la parte inferior, (ii) en el resto de páginas distintas a la principal se optó por eliminar el menú, dejando sólo en la parte superior el logotipo de Resaka y un botón de inicio que retornaba a la página principal.

4.4. *Manipulación de la variable seguridad: Web 3 con baja seguridad*

Para manipular la variable seguridad se optó por quitar los logotipos y referencias de Verisign y Visa de todas las secciones de Resaka. No en vano, se eliminaron ambas referencias también el proceso de compra (en el momento de solicitar datos personales y en el momento de seleccionar la forma de pago). Adicionalmente, se eliminaron párrafos de otras tres secciones que hacían alusión de alguna manera al concepto de seguridad. Por último, y dado que la variable privacidad no se quería manipular, se optó por dejar el vínculo de política de privacidad solo en la página principal y reducida a la mínima expresión (sin ninguna alusión a la seguridad).

4.5. *Manipulación variable información: Web 4 con baja información de producto y precio.*

Con la finalidad de manipular el contenido informativo de la Web se optó por eliminar información sobre el producto y su precio. Con todo ello, se consiguió que el navegante que se introducía en la página Web manipulada con baja información, se encontrara con una página en la que no había catálogo, y cada prenda se mostraba mediante una sola imagen, en un solo color, sin posibilidades de ser ampliada, ni rotada, y sin opción de poder probar como quedaría en otros colores. Además, el precio no se indicaba de forma clara ni inmediata, ni tampoco el posible ahorro en su compra.

4.6. *Manipulación de la variable servicio: Web 5 con bajo servicio*

Para manipular el servicio al cliente se eliminó el link de «servicio al cliente» de la página principal íntegramente. Asimismo, se eliminó un segundo link del menú principal, concretamente el de «contacto». Más aun, también se suprimieron

los teléfonos y emails de contacto del resto de páginas del sitio. Ahora bien, aquella información relativa a sede social de la empresa, incluida en la Web ideal bajo el link «contacto», fue trasladada al link «empresa» también de la página principal. Por otra parte, en la sección de «condiciones de compra», desapareció todo aquello que implicaba servicio al cliente.

4.7. *Muestra*

Nuestro experimento se apoyó en las opines de 350 encuestados que accedieron a participar a cambio de un lápiz (USB) valorado en 15 euros. Estos encuestados fueron contactados en dos estaciones de metro e invitados a participar en el experimento. Tras aceptar la invitación, eran conducidos a una oficina con una sala especialmente preparada informáticamente para navegar por la empresa ficticia Resaka. En la composición de la muestra total un 57 % fueron mujeres y un 43 % hombres. El 40 % con estudios universitarios medios y el 48 % con estudios secundarios. Más del 50 % de los encuestados declaró ganar más de 2000 euros mensuales. El campo de edad oscilaba entre los 18 y los 35 años. Del total de la muestra, 110 encuestados fueron expuestos a la Web ideal; mientras que grupos de 60 encuestados fueron expuestos a cada una de las cuatro manipulaciones de la Web detalladas en el apartado anterior. A todos ellos, se les indicó que disponían de un cheque ficticio de 200 euros para poder comprar en la Web visitada. Transcurridos 30 minutos, se les suministró un cuestionario para recoger sus impresiones tras la navegación.

4.8. *Escalas de medida de los outputs*

Para medir los diversos conceptos recogidos en el modelo, diversas escalas Likert de grado 7 fueron utilizadas a partir de las propuestas de la literatura. Para construir la escala de «intención de compra» contemplamos 4 ítems. Los 3 primeros ítems han sido ya utilizados por Belanger *et al.* (2002) y el último ítem procede de la propuesta de Lee y Lin (2005). Para medir la *actitud de placer* hacia una web se utilizaron 5 de los 6 ítems propuestos por Ko *et al.* (2005). Esta escala está basada en el trabajo de Chen y Wells (1999). La *satisfacción del usuario con un sitio Web* se midió con los 4 ítems de Flavián *et al.* (2006). Para medir la *confianza online* se emplearon los 4 ítems propuestos por Wakefield y Whitten (2006), los cuales se basan en la propuesta de Larzelere y Huston (1980). Por último, para medir el riesgo percibido se incluyeron 4 ítems basados en la propuesta de Wakefield y Whitten (2006), inspirada en los trabajos previos de Jarvenpaa *et al.* (2000).

4.9. Metodología estadística de investigación

En primer lugar, y con la finalidad de alcanzar el primer objetivo planteado en este trabajo, procedimos a aplicar el Modelo de Rasch utilizando el programa Winsetp de Linacre (2006). Siguiendo a Oreja (2005), su aplicación cada vez más está permitiendo obtener medidas objetivas en el ámbito de la Dirección de Empresas. Como el propio autor señala, en el Modelo de Rasch no se trabaja con un paradigma estadístico (eliminar ítems de una escala que presenta problemas), sino con un paradigma de medición (se baraja la posible eliminación de aquellos sujetos encuestados cuya opinión está distorsionando la validez de la escala). Desde este segundo paradigma los datos se ajustan al modelo, y no el modelo a los datos. La gran ventaja es que no compromete la validez de contenido de una escala al empezar a eliminar ítems que, con otra muestra diferente de encuestados, resultarían perfectamente válidos.

En segundo lugar, y con la finalidad de lograr el segundo objetivo planteado se recurrió a la obtención de mapas preceptuales capaces de representar mediante puntos en un mismo espacio geométrico dos grupos de estímulos. Por una parte, los sujetos, que en el estudio son los 5 segmentos de encuestados expuestos a 5 páginas Web diferentes. Por otra parte, los 21 ítems que conforman el constructo éxito de una Web transaccional. La proximidad en el mapa perceptual de dos puntos significa una alta asociación entre ellos. Para obtener este mapa perceptual fue utilizado el programa DYANE versión 3 (Santesmases, 2005).

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Desarrollo de una herramienta para determinar el éxito de una página Web

Después de obtener la información procedente de los 350 encuestados que participaron en esta investigación, se procedió al tratamiento y análisis de la misma mediante el Modelo de Rasch. Mediante dicho modelo, la variable latente 'éxito de una página Web' se concibe como un concepto formado por 21 ítems medidos a través de una escala Likert de grado 7, tal y como se ha justificado previamente (Tabla 1).

A través del modelo de Rasch, es posible establecer una jerarquía entre los conceptos integrantes del éxito de una página Web. Así, en la Tabla 1 aparecen ordenadas las variables objeto de estudio en función del valor obtenido en la columna *measure* (medida). Nótese que los ítems se ordenan de menor a mayor importancia. De este modo, las variables más relevantes para medir el éxito de una página Web serían: PA.3: Comodidad al navegar en la página Web, PS.2: Experiencia satisfactoria al navegar en la página Web, PC.3: Sensación de sinceridad en las pro-

mesas a los clientes, y PI.4: Recomendación de esta página Web a otros. Por su parte, los ítems menos relevantes para medir el éxito de una página Web han resultado ser: PA.4: Buen lugar para pasar el tiempo, PI.3: Uso de la tarjeta de crédito para comprar en esta página Web, PI.2: Creación de una cuenta personalizada en esta página Web, y PR.4: Probabilidad de que los productos comprados no satisfagan las expectativas.

En dicha Tabla 1 se puede analizar la validez de las variables que conforman el instrumento de medida propuesto. Como puede observarse, los valores que toman el estadístico MNSQ se encuentran en el intervalo 0,5-1,5 y las correlaciones PTMEA alcanzan valores positivos y elevados. Ahora bien, no todos los valores del estadístico Zstd superan el valor 2 en términos absolutos, lo que aconseja un estudio más detallado de la fiabilidad y validez de las medidas de los ítems.

Así, la Tabla 2 nos muestra información sobre la fiabilidad de las medidas de los ítems y de los encuestados, alcanzándose resultados satisfactorios en ambos casos. Dichos resultados nos permiten afirmar que tanto las respuestas de los encuestados como las medidas empleadas para medir el éxito de una página Web son consistentes y estables.

Por último, resulta interesante comprobar la unidimensionalidad e invarianza del instrumento medido, por ser estas las hipótesis subyacentes en el Modelo de Rasch. En este sentido, se ha alcanzado una varianza explicada de 54,1 % que junto con los altos niveles de fiabilidad y los elevados valores PTMEA permiten afirmar que se cumple la hipótesis de unidimensionalidad exigida por el modelo.

Se puede afirmar que se ha obtenido un buen nivel de ajuste global puesto que los valores INFIT y OUTFIT son próximos a 1. Así pues, el instrumento de medida propuesto permite evaluar el éxito de una página Web. A la vista de lo expuesto, el instrumento propuesto es adecuado, fiable y válido para la medición del éxito de una página Web desde el punto de vista del consumidor.

5.2. *Análisis Factorial de Correspondencias: cinco páginas Web y 21 ítems/efectos*

Así, tras aplicar el Análisis Factorial de Correspondencias, se observa que con dos dimensiones se explica una alta variabilidad de los datos (80,43 %). Para comprobar en que medida ambas dimensiones explican el comportamiento de las cinco páginas Web analizadas se puede consultar la Figura 1. El análisis de los resultados obtenidos permite obtener diferentes conclusiones y reflexionar sobre las hipótesis comentadas en apartados previos. En particular cabe afirmar que:

- La WEB SIN SERVICIO es la que más se asocia con una alta intención de compra (PI.1, PI.2., PI.3 y PI.4). Por tanto, es la que más parece estimular las

TABLA I
Medida de las variables del éxito de una página Web

ENTRY NUMBER	RAW SCORE	MODEL COUNT	INFIT MEASURE	OUTFIT S.E.	PTMEA MNSQ	EXACT MATCH ZSTD	ZSTD MNSQ	ZSTD ZSTD	CORR.	OBS%	EXP%	ITEM
PA.4	1290	350	.59	.04	1.32	4.2	1.48	5.8	.60	27.7	30.4	PA.4
PI.3	1351	350	.47	.04	1.10	1.3	1.10	1.4	.69	32.0	31.2	PI.3
PI.2	1364	350	.45	.04	1.10	1.4	1.10	1.3	.66	34.0	31.4	PI.2
PR.4	1478	350	.22	.04	1.70	8.0	1.75	8.4	.40	24.0	32.0	PR.4
PA.1	1496	350	.19	.04	.75	-3.7	.77	-3.4	.75	40.6	32.2	PA.1
PR.1	1500	350	.18	.04	1.62	7.2	1.69	7.8	.36	24.9	32.0	PR.1
PI.1	1515	350	.15	.05	.96	-.6	.96	-.5	.69	38.6	32.1	PI.1
PC.1	1540	350	.10	.05	.79	-3.0	.82	-2.6	.69	38.0	32.5	PC.1
PR.2	1556	350	.06	.05	1.52	6.1	1.56	6.4	.41	29.7	32.7	PR.2
PR.3	1564	350	.05	.05	1.47	5.5	1.53	6.2	.40	27.1	32.7	PR.3
PC.4	1615	350	-.06	.05	.68	-4.9	.66	-5.1	.70	41.7	33.4	PC.4
PA.2	1616	350	-.06	.05	.86	-1.9	.84	-2.2	.75	32.6	33.5	PA.2
PS.3	1631	350	-.10	.05	.83	-2.3	.83	-2.4	.61	39.1	33.8	PS.3
PS.1	1652	350	-.14	.05	.68	-4.8	.67	-4.8	.68	45.1	34.0	PS.1
PA.5	1657	350	-.15	.05	.96	-.4	.96	-.5	.68	32.6	34.0	PA.5
PS.4	1689	350	-.23	.05	.85	-2.0	.97	-.4	.60	42.9	34.5	PS.4
PC.2	1692	350	-.23	.05	.71	-4.3	.71	-4.2	.67	44.6	34.5	PC.2
PI.4	1697	350	-.24	.05	.94	-.7	.94	-.8	.70	35.1	34.5	PI.4
PC.3	1759	350	-.39	.05	.76	-3.4	.73	-3.8	.66	40.6	35.5	PC.3
PS.2	1771	350	-.42	.05	.72	-4.0	.69	-4.4	.68	44.6	35.6	PS.2
PA.3	1774	350	-.43	.05	.69	-4.5	.66	-4.9	.75	44.0	35.8	PA.3
MEAN	1581.3	350.0	.00	.05	1.00	-.3	1.02	-.1		36.2	33.2	
S.D.	133.5	.0	.28	.00	.32	4.1	.35	4.4		6.7	1.5	

venas *on line*. Se opone a la WEB NO SEGURA. Por ello, deberíamos rechazar H1, ya que la WEB IDEAL no es la que, en términos relativos, más intención de compra suscita.

- La Web NO INFORMATIVA es la que más se asocia con actitudes de agrado (PA.4, PA.2 y PA.1), aunque también se percibe arriesgada (PR.3). También se asocia con agrado la WEB NO USABLE (PA.2, PA.3 y PA.5). Por este motivo, deberíamos rechazar la H2, ya que la WEB IDEAL no es la que, en tér-

TABLA 2
Fiabilidad de las medidas de los ítems y de los encuestados

	ENCUESTADOS	VARIABLES		
Fiabilidad	Real: 0,90	Modelo: 0,93	Real: 0,97	Modelo: 0,97
Índice separación	Real: 3,05	Modelo: 3,58	Real: 5,63	Modelo: 5,98
A (KR-20) Fiabilidad de las puntuaciones de los encuestados: 0,93				
Correlación entre medida y puntuaciones encuestados: 0,98				

minos relativos, más agrada. Al contrario, los ítems de agrado se sitúan alejados de la página Web ideal.

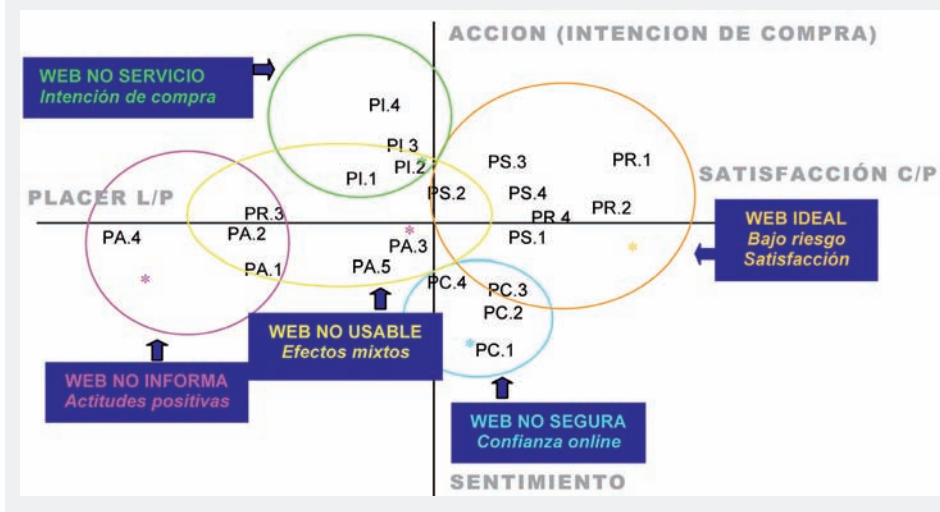
- La WEB IDEAL destaca en ítems de satisfacción (PS.1, PS.2 y PS.3). Por este motivo, podríamos aceptar H₃.
- la WEB IDEAL inspira algo de confianza (PC.3), aunque sobresa la WEB NO SEGURA (PC.1, PC.2, PC.3, PC.4). Por ello, podríamos aceptar parcialmente H₄, ya que en términos relativos la WEB IDEAL destaca algo en confianza.
- La WEB IDEAL se asocia con un elevado riesgo percibido (PR.1, PR.2 y PR.4), aunque esta Web se percibe por oposición a la WEB NO INFORMATIVA (que sería la menos arriesgada). Por ello, se debería de rechazar H₅, ya que la WEB IDEAL no es la que lleva asociado un nivel de riesgo percibido inferior.
- La WEB NO USABLE se asocia con actitudes de agrado (PA.2, PA.3 y PA.5), aunque también se percibe arriesgada (PR.3); con intención de compra (PI.1 y PI.2) y con satisfacción (PS.2). Es decir, la WEB NO USABLE no destaca en ninguna propiedad, aunque es la que más se aproxima a la mayoría de ellas. Su valoración es la más heterogénea, como denota su proximidad a la intersección entre los ejes de coordenadas.

A la vista de los resultados obtenidos, y del contraste de hipótesis llevado a cabo, no es posible afirmar que el diseño realizado para la página Web ideal garantice un éxito superior. Así, no siempre la página Web ideal posee un efecto superior que el resto de páginas Web no ideales en términos de intención de compra, riesgo percibido, actitud de agrado, satisfacción y confianza.

6. CONCLUSIONES

El estudio llevado a cabo perseguía dos grandes objetivos. Por un lado, desarrollar un instrumento de medida que determinara el éxito de una página Web y aunara diversos conceptos que a dicho éxito se asocian. Por otro lado, y siguiendo las pautas

FIGURA I
 Representación de las cinco páginas Web y de los efectos deseados



INTENCION COMPRA

- PI.1. Compraría en esta página Web

- PI.2. Crearía una cuenta personalizada en esta página Web

- PI.3. Utilizaría mi tarjeta de crédito para comprar en esta página Web

- PI.4. Recomendaría el uso de esta página Web a otros

ACTITUDES DE AGRADO

- PA.1. Esta página Web conecta conmigo

- PA.2. Me gustaría volver a visitar esta página Web

- PA.3. Me siento cómodo navegando por esta Web

- PA.4. Esta página es un buen lugar para pasar mi tiempo

- PA.5. Considero esta Web como una buena página en moda

RIESGO PERCIBIDO

- PR.1. Los artículos comprados en esta página Web podrían ser una elección arriesgada

- PR.2. Hay muchas posibilidades de equivocarme si compro un producto de esta página

- PR.3. Existe un riesgo importante en la compra de un producto en esta página Web

- PR.4. Es muy probable que los productos comprados en esta página no satisfagan mis expectativas

marcadas por la literatura, comprobar si determinadas características de una página Web resultan esencialmente relevantes y condicionantes del mencionado éxito.

SATISFACCIÓN	
PS.1.	Creo que he tomado la decisión correcta al utilizar esta Web
PS.2.	La experiencia con este sitio Web ha sido satisfactoria
PS.3.	En términos generales, estoy satisfecho con la forma en que este sitio Web gestiona las transacciones
PS.4.	En general, estoy satisfecho con el servicio proporcionado en esta Web
CONFIANZA ON LINE	
PC.1.	Esta página Web me merece un alto respeto
PC.2.	Esta página Web es honesta y veraz
PC.3.	Esta página Web parece ser sincera en sus promesas a los clientes
PC.4.	Se puede confiar plenamente en este espacio Web

Con relación al primer objetivo, se ha desarrollado un instrumento susceptible de evaluar el éxito de una página Web aunando 5 aspectos: intención de compra (capacidad de estimular ventas on line), bajo riesgo percibido, actitud de agrado, confianza y satisfacción. La consecución de dicho objetivo permite a las empresas obtener información útil para comprender mejor aquellas dimensiones clave para triunfar con la venta online.

Con relación al segundo objetivo, se ha observado que las diferentes páginas Web analizadas producen efectos bien distintos. Los resultados exhiben que una Web ideal (en términos de seguridad, servicio al cliente, calidad informativa y usabilidad) no es la que mejores efectos reporta en términos absolutos. Del estudio llevado a cabo se pone de manifiesto que la WEB IDEAL destaca en ítems relativos a satisfacción y confianza. Es decir, una Web técnicamente perfecta, con buenos indicadores de seguridad y elementos informativos abundantes, satisface al navegante y despierta su confianza. Por el contrario, esta WEB IDEAL no lleva asociados niveles superiores de intención de compra, es decir, no venderá necesariamente más que el resto de Webs. Tampoco mejora los niveles de agrado, ni de riesgo percibido.

Los resultados han puesto de manifiesto que el constructo efectos deseados en una Web ideal no está homogéneamente presente en una WEB IDEAL. Es decir, todos los efectos deseados no se asocian con una Web en principio bien diseñada en términos de seguridad (con logos y certificaciones), de servicio al cliente (con links sobre plazos, devoluciones, garantías, contacto) de calidad informativa (con catálogos, opciones de color, de zoom, ofertas, precios) y de navegabilidad (con barras de navegación horizontales y pantallas rápidas que permiten compras rápidas con pocos clics).

6.1. *Implicaciones empresariales*

Los resultados obtenidos conllevarían las siguientes implicaciones empresariales. En primer lugar, no puede hablarse de una Web ideal que reporte de forma única todos los efectos deseados. Las preferencias de los consumidores son heterogéneas, de forma que lo que valoran algunos segmentos de internautas, no coincide con lo que valoran otros. Una Web lo más perfecta posible siguiendo las indicaciones de la literatura va a reportar más satisfacción que otras y va a inspirar más confianza. Por ello, si entre los objetivos de la empresa figura el crear imagen, conseguir clientes satisfechos y lograr la credibilidad en el mercado, deberán de seguirse las pautas conducentes a la construcción de páginas Web ideales en términos de seguridad, servicio al cliente, información y usabilidad. Esto tendría sentido en empresas que desarrollan páginas Web no orientadas estrictamente a la venta, aunque complementen su canal físico con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

En segundo lugar, si el objetivo del empresario se orienta a las ventas online a corto plazo, habría que tener en cuenta que la oferta de servicios online se valora comparativamente peor que otras variables de diseño de la Web. En efecto, los resultados han revelado que una Web que no presta servicio despierta intenciones de compra superiores que otras páginas Web que tienen deficiencias en otros atributos. Es decir, se debería de cuidar comparativamente más la usabilidad, la seguridad y la información, que el detallar todos los servicios de compra ofrecidos. Por tanto, en situaciones empresariales de recursos escasos, los compradores virtuales toleran mejor las deficiencias en servicios.

En tercer lugar, y fruto de lo anterior, las empresas no pueden pretender ser todo para todo el mundo. Los resultados han relevado que usuarios que valoran la seguridad, no están tan interesados ni en el servicio ofrecido, ni en la usabilidad. Es por ello que al diseñar una Web ideal, si bien se debe de respetar un equilibrio óptimo entre las diferentes variables de diseño, la empresa debe de conocer a priori las particularidades de su público objetivo para desarrollar un canal informativo y de venta adecuado a sus requerimientos. Es por ello que antes de dejar en manos de creativos y expertos la construcción de la Web de la empresa, sería interesante contar con un estudio de mercado que informe acerca de que valora y necesita el público al que mayoritariamente se dirige la empresa.

6.2. *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Como limitaciones del estudio cabría apuntar que los resultados se ciñen a un mercado maduro, como es el sector textil español, por lo que las conclusiones ver-

tidas, no resultarían extrapolables a otros sectores con otras características. Adicionalmente sería interesante realizar un contraste cross-cultural para analizar las distintas manipulaciones en diferentes contextos culturales. Asimismo, futuros estudios podrían contemplar otro tipo de metodologías estadísticas en el tratamiento de los datos, como por ejemplo el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales multimuestra capaces de analizar, para los distintos segmentos/páginas Web relaciones causa-efecto entre varios conceptos contemplados simultáneamente.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, R., Y VENKATESH, V. (2002): «Assessing a firm's web presence: a heuristic evaluation procedure for the measurement of usability». *Information Systems Research*, Vol. 13, n.º 2, pgs. 168-186
- BELANGER, F., HILLER, J. S., Y SMITH, W. J. (2002): «Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes». *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, pgs. 245-270.
- BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W., Y ENGEL, J. F. (2001). *Consumer behavior*. The Dryden Press, Orlando, FL.
- CHEN, Q., Y WELLS, W. (1999): «Attitude toward the site». *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, n.º 5, pgs. 27-37.
- CAPPEL, J., Y HUANG, Z. (2007): «A usability analysis of company websites». *The Journal of Computer Information Systems*, Fall, pgs. 117-123.
- COX, J., Y DALE, B. G. (2002): «Key quality factors in Web site design and use: an examination». *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n.º 7, pgs. 862-888.
- Eurostat (2006): «Internet usage in the EU25». http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_page_id=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL, n.º 146, 10 noviembre.
- JARVENPAA, S., TRACTINSKY, N., Y VITALE, M. (2000): «Consumer trust in an Internet store». *Information Technology and Management*, Vol. 1, n.º 1-2, pgs. 45-71.
- KIM, Y. J., EOM, M., Y AHN, J. H. (2005): «Measuring IS Service Quality in the Context of the Service Quality-User Satisfaction Relationship», *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 7, n.º 2, pgs. 53-70.
- KO, H., CHO, C., Y ROBERTS, M. S. (2005): «Internet uses and gratifications: A structural equation model of interactive advertising». *Journal of Advertising*, Vol. 34, n.º 2, pgs. 57-70.
- LARZELERE, R., Y HUSTON, T. (1980): «The dyadic trust scale. Toward understanding interpersonal trust in close relationships». *Journal of Marriage and Family*, Vol. 42, n.º 3, pgs. 595-604.

- LEE, G. G., Y LIN, H. F. (2005): «Customer perceptions of e-service quality in online shopping». *International Journal of Retail & Distribution Management*; Vol. 33, n.º 2/3, pgs. 161-176.
- LIM, H., Y DUBINSKY, A. J. (2005): «The theory of planned behavior in e-commerce: making a case for interdependencies between salient beliefs». *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n.º 10, pgs. 833-855.
- LINACRE, J. M. (2006). *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago, Winsteps.com.
- OREJA, J. R. (2005): «Introducción a la medición objetiva en economía, administración y dirección de empresas. El modelo de Rasch». IUDE serie de estudios 2005. Disponible en: (http://Webpages.ull.es/users/iude/investigacion/publicaciones/pdf_libros/rasch_e_book_pdf/WS04.pdf).
- OTIM, S., Y GROVER, V. (2006): «An empirical study on Web-based services and customer loyalty» *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, pgs. 527-541.
- PARK, J.; LENNON S. J., Y STOEL, L. (2005): «On-line product presentation: effects on mood, perceived risk, and purchase intention». *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n.º 9, pgs. 695-719.
- RODGERS, W., NEGASH, S. Y SUK, K. (2005): «The moderating effect of on-line experience on the antecedents and consequences of on-line satisfaction». *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n.º 4, pgs. 313 - 331.
- SANTESMASES, M. (2005): *DYANE. Versión 3. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid.
- SHANKAR, V., URBAN, G., Y SULTAN, F. (2002): «Online trust: a stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions». *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, n.º 34, pgs. 325-344.
- WAKEFIELD, R. L., Y WHITTEN, D. (2006): «Examining user perceptions of third-party organization credibility and trust». *Journal of Organizational and End User Computing*; Vol. 18, n.º 2, pgs. 1-19.

IMPRESO EN GRAFINSA, OVIEDO,
EN EL MES DE SEPTIEMBRE
DEL 2013

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, ciclos de 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 2013 tuvo lugar la quinta Reunión Científica sobre Estrategias de Distribución y Comportamiento de Compra Multicanal: Tendencias y Oportunidades para que Fabricante y Distribuidor Rentabilicen sus Decisiones de Marketing. En este libro se exponen las conclusiones de diferentes expertos que investigan sobre las características del comprador multicanal, el valor aportado al cliente, el impacto del marketing online y de la comunicación digital para fabricante y distribuidor.

El objetivo general de esta publicación, es ofrecer una visión de cómo las tiendas físicas y el comercio electrónico deben evolucionar y complementarse con los nuevos medios de comunicación para poder atraer, comprometer y servir al cliente. En particular, se analizan dos bloques de aportaciones. El primero hace referencia a *Eficacia de las Actividades de Marketing: Necesidad de Colaboración Fabricante-Distribuidor*. El segundo se centra en *Estrategias de Marketing Online y Comunicación Digital para Empresas del Canal de Distribución*.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES