

**UNIVERSIDAD DE BURGOS**

**PROGRAMA DE DOCTORADO DE CIENCIAS JURÍDICAS, ECONÓMICAS  
Y SOCIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LA  
SATISFACCIÓN EN EL ÁMBITO DIGITAL: UN ANÁLISIS DEL USO DE ÁREAS  
PRIVADAS**

**María Dolores Méndez Aparicio**

**Burgos, 2019**



# UNIVERSIDAD DE BURGOS

PROGRAMA DE DOCTORADO DE CIENCIAS JURÍDICAS, ECONÓMICAS  
Y SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LA  
SATISFACCIÓN EN EL ÁMBITO DIGITAL: UN ANÁLISIS DEL USO DE ÁREAS  
PRIVADAS**

**Directora:**

Dra. Dña. ALICIA IZQUIERDO YUSTA

*Profesor Área de Comercialización e Investigación de Mercados,*

*Universidad de Burgos.*

**Codirectora:**

Dra. Dña. ANA ISABEL JIMÉNEZ ZARCO

*Profesor Titular de Marketing e Innovación,*

*Universitat Oberta Catalana*

**Doctorando:**

MARÍA DOLORES MÉNDEZ APARICIO

**Burgos, 2019**



**“Cuando realmente quieres algo,  
el Universo entero conspira para ayudarte a conseguirlo”**

Paulo Coelho



## Agradecimientos

Tengo la suerte de atesorar muchas personas que me han enseñado estos años y a las que dedico mi agradecimiento desde lo más profundo de mi corazón.

Mi amor por el estudio me ha llevado a esta Tesis Doctoral. Es por ello, que debo empezar por el origen de mi vida, mi padre. Su curiosidad me abrió los ojos a la investigación, su voluntad me enseñó el esfuerzo, su ilusión a tener esperanza en los resultados. Mi madre, mujer extraordinaria adelantada a su tiempo, me ha llevado en sus brazos hasta hoy. Soy muy afortunada por tan buen ejemplo en mi vida. Por ello, papá y mamá, os dedico este trabajo.

Gracias a mis compañeros de Sistemas (Tecnología de la Información) con los que he compartido años de magia virtual y esfuerzo por hacer de la Experiencia de Cliente Digital una realidad. A mis compañeros de Negocio, con los que he vivido la ilusión de iniciativas en las que ofrecer lo mejor a nuestros clientes. Gracias a mis compañeros de Innovación, donde hemos soñado nuevas experiencias con las que sorprender y ser diferentes.

Gracias a mis profesores de la Universidad, con los que crucé, y sin retorno, al mundo científico y de investigación sobre la nueva Sociedad de la Economía y el Conocimiento. Gracias M<sup>a</sup> Teresa Santa María, por enseñarme la Lengua como vehículo de divulgación universal. Gracias Joan Torrent-Sellens, promotor de la Nueva Economía del siglo XXI. Gracias a todos los docentes de la UOC, que me permitieron disfrutar con el mundo de la publicidad, el marketing y las relaciones públicas.

Dejo para el final mi agradecimiento más sentido. Gracias a mis hijos por su apoyo, su complicidad en el silencio del estudio, su tiempo compartido, su comprensión. Quisiera que este trabajo sea inspirador para ellos y también mi legado como madre: la superación que aprendí de los míos.

Siempre presente, gracias Jorge. Espíritu de todos mis proyectos. Siempre brillante. Siempre aprendiendo de ti.

Mi profundo agradecimiento a los artífices de esta tesis. Mario Taguas, la revolución de la experiencia de cliente desde el amor a las personas y la fluidez y la naturalidad de las relaciones. A la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC, por enamorarnos con una nueva sociedad, mejor, más humana, donde compartir las buenas prácticas hacia los clientes sea nuestra misión. Gracias por confiar en este proyecto de investigación, del que espero pueda ser predictivo de la *Experiencia de Cliente Digital*.

Os dejo para el final, mis queridas directoras, Ana Isabel Jiménez Zarco y Alicia Izquierdo Yusta. Sois el modelo a seguir en este nuevo paradigma social, donde la unión de la Universidad y la Empresa es la mejor esperanza y mejor legado para las nuevas generaciones. Conocimiento, compromiso, esfuerzo, didáctica, vocación investigadora, innovación, colaboración, co-creación, generosidad... No hay admiración mayor que la que siento por vosotras y mi más sincero orgullo haber podido trabajar a vuestro lado.

Gracias a todos. Madrid 3 de Mayo 2019.





---

## ÍNDICE

---



## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
I.1 Propósito general y contextualización del tema.....	3
I.2 Justificación.....	4
I.3 Objetivos .....	11
I.4 Estructura de la Tesis .....	14

## **PARTE I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE DIGITAL.**

<b>CONFORMACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS.....</b>	<b>19</b>
1.1 Las Expectativas .....	19
1.2 Tipos de Expectativas.....	23
1.3 Las Expectativas de cliente dentro del Paradigma Tecnológico .....	27
1.4 Determinantes de las Expectativas .....	32
1.4.1 La Reputación de la Empresa .....	34
1.4.2 Utilidad Percibida y Adopción de Tecnología.....	42
1.4.3 Recomendación externa y Norma Subjetiva.....	48
1.5 Consecuencias de las Expectativas.....	53
1.5.1 Recomendación pre-experiencia.....	53
1.5.2 La Experiencia de Cliente.....	55
1.5.3 La Satisfacción.....	57

### **CAPITULO II: LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN.....**

<b>2.1 La Experiencia de Cliente.....</b>	<b>63</b>
2.1.1 ¿Qué es Experiencia de Cliente? .....	63
2.1.2 La Experiencia de Cliente Digital.....	68
2.1.3 Importancia estratégica de la Experiencia de Cliente .....	75
2.1.4 Tipos de Experiencia de Cliente .....	80

2.2 Determinantes de la Experiencia de Cliente.....	81
2.2.1 Las Expectativas como determinante de la Experiencia de Cliente .....	82
2.2.2 La Calidad percibida.....	86
2.3 La Satisfacción .....	112
2.3.1 ¿Qué es Satisfacción? .....	113
2.3.2 Importancia estratégica de la Satisfacción del Cliente .....	116
2.4 Determinantes de la Satisfacción.....	118
2.4.1 Las Expectativas como determinante de la Satisfacción .....	118
2.4.2 La Experiencia de Cliente como determinante de la Satisfacción.....	120
2.5 Consecuencias de la Satisfacción Percibida .....	123
2.5.1 Confianza .....	123
2.5.2 Lealtad .....	125
2.5.3 Recomendación.....	127
<b>CAPITULO III: EL EFECTO EN EL CLIENTE DE LA EXPERIENCIA DIGITAL</b>	
<b>RECIBIDA .....</b>	<b>131</b>
3.1 La Confianza.....	131
3.1.1 ¿Qué es la Confianza?.....	131
3.1.2 Importancia de la Confianza del cliente para las empresas .....	135
3.1.3 Dimensiones de la Confianza .....	139
3.2 La Lealtad .....	141
3.2.1 ¿Qué es la Lealtad? .....	141
3.2.2 Importancia de la Lealtad del cliente para las empresas.....	143
3.2.3 Conceptualización y manifestaciones de la Lealtad .....	146
3.3 Consecuencias de la Satisfacción: efectos en la Lealtad, Confianza y	
Recomendación .....	158
3.3.1 La Satisfacción como determinante de la Confianza.....	159
3.3.2 La Confianza como determinante de la Repetición de Uso.....	161
3.3.3 La Confianza como determinante de la Recomendación.....	163
3.3.4 La Satisfacción como determinante de la Repetición de Uso.....	165
3.3.5 La Satisfacción como determinante de la Recomendación .....	169

## **PARTE II. ANÁLISIS EMPÍRICO**

### **CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 173**

4.1 Planteamiento de la investigación .....	173
4.1.1 Objetivo I: Establecer un modelo de comportamiento en la interacción entre el cliente y la empresa.....	174
4.1.2 Objetivo II: Definir el modelo de formación de las Expectativas .....	175
4.1.3 Objetivo III: Definir la Experiencia de Cliente Digital. Influencia de las Expectativas y la Calidad del <i>Software</i> en la Experiencia y en la Satisfacción.....	178
4.1.4 Objetivo IV: Medir la respuesta final del proceso .....	181
4.2 Diseño de la Investigación y selección de la Metodología.....	186
4.2.1 Fase I: Definir las variables a utilizar .....	187
4.2.2 Fase II: Definición del universo de estudio .....	198
4.2.3 Fase III: Trabajo de campo, piloto y encuesta .....	199
4.2.4 Justificación de las escalas utilizadas .....	199
4.3 Análisis de datos y presentación de resultados.....	204
4.3.1 Análisis descriptivo univariado .....	204
4.3.2 Validación de las escalas de medida propuestas para las variables explicativas latentes del modelo causal propuesto.....	224
4.3.3 Evaluación del modelo de medida: validez y fiabilidad .....	227
4.3.4 La validez convergente y discriminante .....	230
4.3.5 Evaluación del modelo propuesto.....	234
4.3.6 Evaluación de los modelos parciales: vista secuencial de la Experiencia.....	241
4.3.7 Efectos de mediación en el modelo .....	244

## **PARTE III. CONCLUSIONES**

### **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ..... 255**

5.1 Introducción.....	255
-----------------------	-----

5.2 Conclusiones académicas y empresariales .....	255
5.2.1 Objetivo I: Establecer un modelo de comportamiento en la interacción entre el cliente y la empresa.....	256
5.2.2 Objetivo II: Definir el modelo de formación de las Expectativas .....	258
5.2.3 Objetivo III: Definir la Experiencia de Cliente Digital. Influencia de las Expectativas y la Calidad del <i>Software</i> en la Experiencia y en la Satisfacción.....	262
5.2.4 Objetivo IV: Medir la respuesta final del proceso.....	270
5.2.5 Conclusiones.....	272
5.3 Limitaciones y Futuras líneas de investigación.....	276
5.3.1 Limitaciones.....	276
5.3.2 Futuras líneas de investigación.....	276
5.4 Recomendaciones para la gestión.....	278
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>281</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>355</b>
Anexo I: Formulario .....	357
Anexo II: Diseño de la encuesta.....	363
Anexo III: Análisis descriptivo de resultados de la muestra segmentada por el índice de Recomendación .....	371
Anexo IV: Fiabilidad y validez del ítem y del constructo.....	380
<b>SIGLAS Y GLOSARIO .....</b>	<b>381</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura I.1 Evolución trimestral del volumen de negocio electrónico y variación interanual (M€ y %). España 2018 .....	5
Figura I.2 Previsión de crecimiento del comercio electrónico en España en 2021 .....	5
Figura I.3 Distribución e-commerce 2018 por sectores de actividad .....	6
Figura I.4 Esquema relacional de hipótesis aceptadas en estudios sobre e-service .....	8
Figura I.5 Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares españoles .....	9
Figura I.6 Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas.....	9
Figura I.7 Evolución del dimensionamiento del mercado digital 2018.....	10
Figura I.8 Inversión en Presupuestos Generales de España 2018 (en M€) para investigación y ciencia.....	11
Figura 1.1 Clasificación de Expectativas .....	24
Figura 1.2 Modelo propuesto de comportamiento de los determinantes de las Expectativas de la Experiencia de Cliente Digital.....	34
Figura 1.3 Los tres estados del proceso de asimilación del comercio electrónico .....	44
Figura 1.4 Modelo TAM3 .....	47
Figura 1.5 Teoría del Comportamiento Planificado .....	50
Figura 1.6 Modelo propuesto de comportamiento de las Expectativas de la Experiencia de Cliente Digital.....	53
Figura 1.7 Planteamiento de la Lealtad .....	54
Figura 2.1 Revisión de la Experiencia de Cliente .....	66
Figura 2.2 Herramientas para unificar la Experiencia de Cliente.....	71
Figura 2.3 Características de diferentes Experiencias de Cliente.....	74
Figura 2.4 Evolución de la imagen de marca en España según la inversión en Experiencia de Cliente, años 2016 a 2018.....	80
Figura 2.5 Indicadores para utilizar en la aplicación del modelo BSC, etapa I,.....	117
Figura 2.6 Pirámide de los resultados de Lynch y Cross.....	118
Figura 2.7 Diferencia en la percepción de los estudiantes según el constructo Satisfacción y Felicidad en la experiencia universitaria.....	122

Figura 3.1 Modelo de la Confianza .....	135
Figura 3.2 Modelo propuesto para SOR en la compra electrónica. Estímulos web, apego al sitio web y la repetición de compra de viajes por internet.....	145
Figura 3.3 Modelo de la Lealtad de Oliver.....	149
Figura 3.4 Modelo de la Intención de Uso .....	153
Figura 3.5 Relaciones estructurales subyacentes a la Satisfacción .....	155
Figura 3.6 Modelo propuesto de las consecuencias de la Experiencia de Cliente. ....	159
Figura 4.1 Propuesta de modelo de Comportamiento de Cliente en el Canal Digital.....	175
Figura 4.2 Modelo de formación de las Expectativas .....	176
Figura 4.3 Modelo de la Experiencia de Cliente Digital .....	179
Figura 4.4 Modelo de respuesta final del proceso .....	182
Figura 4.5 Modelo de Comportamiento de Cliente en el Canal Digital. Hipótesis formuladas .....	186
Figura 4.6 Proceso del tratamiento de los datos y tipologías de análisis y técnicas estadísticas utilizadas.....	203
Figura 4.7 Perfil Digital de la muestra encuestada.....	206
Figura 4.8 Comparativa Perfil Digital de Compradores Online 2016 - 2018 .....	208
Figura 4.9 Comparativa de los resultados obtenidos en Norma Subjetiva.....	209
Figura 4.10 Detalle de la respuesta obtenida de la muestra en Expectativas sobre el Proceso Digital .....	211
Figura 4.11 Detalle I de la respuesta obtenida de la muestra de la Experiencia sobre el Proceso Digital.....	216
Figura 4.12 Detalle II de la respuesta obtenida de la muestra de la Experiencia sobre el Proceso Digital.....	217
Figura 4.13 Evolución del nivel de Recomendación según Experiencia Digital .....	220
Figura 4.14 Resultado de las variables Reputación de la Empresa, Expectativas sobre el Proceso Digital y la Recomendación previa de la Empresa, índice NPS .....	223
Figura 4.15 Resultado conjunto de las variables Satisfacción, Confianza, Repetición de Uso y Recomendación posterior de la Empresa, índice NPS .....	224
Figura 4.16 Modelo de Comportamiento del Cliente Digital.....	237
Figura 4.17 Modelo estructural de formación de las Expectativas .....	242
Figura 4.18 Modelo estructural de Experiencia de Cliente .....	243
Figura 4.19 Modelo estructural de las consecuencias de la Satisfacción .....	244



Figura 4.20 Casuística de la mediación .....	245
Figura 4.21 Procedimiento para el análisis mediador en PLS .....	246
Figura 4.22 Estudio del efecto directo de las Expectativas en la Experiencia de Cliente.....	247
Figura 4.23 Estudio del efecto total de las Expectativas en la Satisfacción a través de la Experiencia de Cliente .....	248
Figura 4.24 Estudio del efecto directo de la Satisfacción en la Lealtad.....	249
Figura 4.25 Estudio del efecto total de la Satisfacción en la Lealtad a través de la Confianza.....	249
Figura AII.1 Implementación online del cuestionario.....	363
Figura AIII.1 Resultado conjunto de las variables Recomendación Previa y Posterior de la Empresa, índice NPS .....	371
Figura AIII.2 Comparativa análisis descriptivo Antes de la Experiencia, según nivel de segmentación del índice de Recomendación de la Empresa, índice NPS .....	372
Figura AIII.3 Comparativa análisis descriptivo Después de la Experiencia, según nivel de segmentación del índice de Recomendación de la Empresa, índice NPS .....	373
Figura AIII.4 Comparativa de Reputación y Expectativas según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS .....	376
Figura AIII.5 Comparativa de Calidad percibida Web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS .....	377
Figura AIII.6 Comparativa de la Confianza en la Empresa según Recomendación Previa de la empresa, índice NPS .....	377
Figura AIII.7 Comparativa de la Experiencia de Cliente y Satisfacción según Recomendación Previa de la empresa, índice NPS .....	378
Figura AIII.8 Comparativa de Experiencia de Cliente Digital según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS .....	378
Figura AIII.9 Comparativa de Satisfacción Percibida en el proceso Web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS.....	379
Figura AIII.10 Comparativa de Frecuencia en Compras en canal web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS .....	379

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I.1 Tabulación cruzada entre categoría de servicios y tipoo de desafíos.....	8
Cuadro 1.1 Definición de Expectativas según el enfoque de la comparación.....	25
Cuadro 1.2 Definición de Expectativas según el enfoque de la cantidad ideal.....	25
Cuadro 1.3 Definición de Expectativas según el enfoque de niveles de expectativas .....	25
Cuadro 1.4 Definición de Expectativas según el enfoque de la cantidad ideal.....	26
Cuadro 2.1 Dimensiones de la Experiencia de Cliente .....	68
Cuadro 2.2 La Experiencia de Cliente Digital como constructo superior de atributos de Calidad. Marco teórico de referencia .....	72
Cuadro 2.3 Referencias acreditadas sobre la Medición de la Calidad del Servicio .....	92
Cuadro 2.4. Las Expectativas de los clientes sobre la Calidad de los servicios digitales	93
Cuadro 2.5. Contribución de la tecnología a la Calidad del servicio digital .....	94
Cuadro 2.6 Marco teórico de referencia de la Calidad Web .....	107
Cuadro 4.1 Relación de hipótesis planteadas en esta investigación .....	185
Cuadro 4.2 Metodología de investigación.....	187
Cuadro 4.3 Participantes en la investigación en el ámbito cualitativo .....	188
Cuadro 4.4 Descripción de los ítems utilizados en esta investigación en referencia a los constructos del modelo de relación hipotetizado .....	192
Cuadro 4.5 Información técnica de la encuesta.....	202
Cuadro 5.1 Objetivo I: Modelo de la Experiencia de Cliente Digital según Tesis Doctoral.....	258

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1 Prueba de normalidad de la muestra.....	204
Tabla 4.2 Resultados del análisis descriptivo de la Norma Subjetiva o Recomendación de Terceros .....	209
Tabla 4.3 Resultados del análisis descriptivo de la Reputación de la Empresa .....	210
Tabla 4.4 Resultados del análisis descriptivo de las Expectativas del cliente.....	211
Tabla 4.5 Resultados del análisis descriptivo de la Utilidad Percibida.....	212
Tabla 4.6 Resultados del análisis descriptivo de la Recomendación Previa .....	212
Tabla 4.7 Resultado del análisis descriptivo de la Recomendación Previa según el nivel NPS.....	213
Tabla 4.8 Resultados del análisis descriptivo de la Calidad Percibida.....	214
Tabla 4.9 Resultados del análisis descriptivo de la Experiencia de Cliente.....	215
Tabla 4.10 Resultados del análisis descriptivo de la Satisfacción sobre el proceso.....	217
Tabla 4.11 Resultados del análisis descriptivo de la Confianza en la Empresa .....	218
Tabla 4.12 Resultados del análisis descriptivo de la Lealtad: Repetición de uso del canal web e Intención de Recomendación.....	218
Tabla 4.13 Comparativa del índice de Recomendación NPS de la empresa: antes y después del proceso web.....	219
Tabla 4.14. Evolución del índice de Recomendación NPS fruto del proceso web .....	220
Tabla 4.15 Análisis factorial exploratorio .....	226
Tabla 4.16 Instrumento de medida: fiabilidad individual.....	228
Tabla 4.17 Instrumento de medida: fiabilidad compuesta.....	230
Tabla 4.18 Instrumento de medida: validez convergente .....	231
Tabla 4.19 Instrumento de medida: validez discriminante.....	233
Tabla 4.20 Factor R <sup>2</sup> .....	234
Tabla 4.21 Test de relevancia predictiva Q <sup>2</sup> o test de Stone-Geisser .....	235
Tabla 4.22 Análisis estructural del contraste de hipótesis.....	238
Tabla 4.23 Estadísticos obtenidos del efecto directo de Expectativas y Satisfacción.....	247
Tabla 4.24 Estadísticos obtenidos de la mediación Experiencia de Cliente en la relación Expectativas y Satisfacción .....	248

## *Índice*

Tabla 4.25 Estadísticos obtenidos del efecto directo de la Satisfacción en la Lealtad.....	249
Tabla 4.26 Estadísticos obtenidos de la mediación de la Confianza en la relación Satisfacción y Lealtad.....	250
Tabla 5.1 Detalle del valor path ( $\beta$ ) de las relaciones Satisfacción, Confianza y Lealtad del modelo .....	271
Tabla AIII.1 Resultados estadística descriptiva según muestra segmentada por el Constructo Recomendación Previa.....	373

---

## INTRODUCCIÓN

---



## **INTRODUCCIÓN**

### **I.1 Propósito general y contextualización del tema**

En la nueva Economía del Conocimiento del siglo XXI, el contexto socioeconómico ha evolucionado al consolidarse la presencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC) en la sociedad de forma inexorable al converger tres factores desencadenantes: la globalización económica como expresión máxima de la libre competencia, los avances tecnológicos y los cambios en los hábitos de consumo y demanda mundial, donde el conocimiento se convierte en un tangible más del producto y un producto de consumo en sí mismo (Requena y Sellens, 2004).

La evolución de hábitos de consumo en internet hace necesario actualizar los modelos de relación cliente - empresa en un nuevo contexto donde las dimensiones tradicionalmente estudiadas están empezado a quedar cuestionadas. La conquista del consumidor de umbrales inicialmente impeditivos en el uso digital como eran la usabilidad y la adopción de tecnología han dejado paso al reto por el servicio realizado, a la percepción de flujo en el proceso y a la resolución de expectativas cada vez más altas.

En este contexto socioeconómico actual, la presión competitiva y la presión tecnológica son evidentes y determina el comportamiento de las empresas en su forma de relación con el cliente:

- Es necesaria la globalización de la oferta y la globalización de la distribución. La relación a través de los canales digitales permite esta expansión de las empresas, pero necesitan de su penetración entre los clientes.
- Es necesario convertir al cliente en objetivo de la empresa y ofrecer experiencias diferenciales y así captar y fidelizar clientes. Cómo lograr una experiencia óptima de cliente en medios virtuales<sup>1</sup> es la meta de las marcas si quieren ser competitivas en el

---

<sup>1</sup> A lo largo de esta Tesis Doctoral, se utilizará el concepto de medio virtual (ver glosario de términos) como sinónimo de canal digital, es decir aquel donde tienen lugar vínculos, interacción y relación a través de medios digitales.

comercio electrónico tal y como garantizan las principales consultoras económicas Deloitte (Deloitte, 2018), Boston Consulting Group (2015, 2016, 2018), la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente<sup>2</sup> (DEC, 2016, 2017, 2018).

- Hay que redefinir la comunicación con los clientes como una experiencia omnicanal y considerar la importancia del flujo en la web y la innovación como elementos imprescindibles del nuevo canal de relación.

Estas necesidades se materializan desde una digitalización de la actividad económica, no sólo a nivel local/nacional, sino también global. Aunque no queda claro si el origen del cambio es un efecto demanda (*pull*), un efecto oferta (*push*) o bien una concatenación de ambos, es evidente que las organizaciones, y en especial las que ofrecen servicios, están abocadas a una revisión de sus canales y a estar presentes en la red.

## I.2 Justificación

Este proyecto de investigación sobre la experiencia de cliente surge en 2015, donde se apreció un incremento espectacular del comercio electrónico. Ofrecer servicios diferenciales se convirtió en objetivo estratégico de la empresa, más aún en el canal digital, donde la relación es más intensa e inmediata. Según informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Informe CNMC, 2016) sobre la actividad de comercio electrónico en 2015, el comercio electrónico creció en España a su mayor ritmo en casi seis años, donde la facturación por este concepto alcanzó la cifra de 20.000 M de euros, cifra sin precedentes hasta entonces<sup>3</sup>, con 15,9 M de compradores online (iab Spain, 2016b). Esta tendencia se siguió manteniendo en 2017, con un volumen de facturación de 31.000 M de euros (it User, 2018) y 16,4M de compradores online (iab Spain, 2017a y 2017b). Cifras que se superarán en 2018, con la cifra récord de más de 10.000 millones de euros en el tercer trimestre<sup>4</sup>, un 29,9% más que el año anterior, como podemos observar en la figura I.1; más de 170,4 millones de operaciones (CNMC, 2019); un total de 19,4M de usuarios que

---

<sup>2</sup> Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, en adelante DEC. Fundada en 2004, la Asociación nace con la vocación de compartir las mejores prácticas en Experiencia de Cliente. Como definen en su sitio web, (<https://asociaciondec.org/>), su misión es “crear una comunidad activa que reúna a las grandes empresas, profesionales y expertos en las diferentes áreas de negocio que confluyen en la gestión óptima de la Experiencia de Cliente en los países de habla hispana” (DEC, 2018).

<sup>3</sup> 2014 ya representó un hito de crecimiento del comercio electrónico en España, con un incremento de un 25% respecto el año anterior, alcanzando la cifra de 15.891 M€ (Meiño, 2015).

<sup>4</sup> Esperado en 2018: 40.000 M€ de facturación anual, cifra sin publicar a fecha de depósito de tesis.



compraron en internet en 2018; la media de compras fue de tres por mes y un gasto medio de 77€ por compra (iab Spain, 2018).

Este contexto permite inferir cómo será el futuro inmediato del comercio electrónico (figura I.2). Las empresas deben estar preparadas en su fortaleza digital frente a esta perspectiva espectacular de crecimiento y participar de la ventaja única competitiva que representa la experiencia de cliente digital.

Figura I.1 Evolución trimestral del volumen de negocio electrónico y variación interanual (M€ y %). España 2018



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores y la Competencia, CNMC (2019)

Figura I.2 Previsión de crecimiento del comercio electrónico en España en 2021



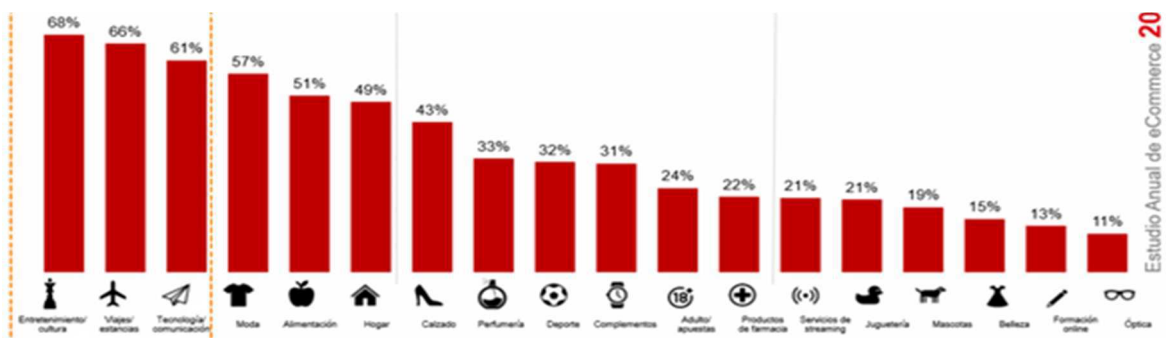
Fuente: Moreno (2017) para Statista (2017)

Desde un punto de vista estratégico, usar la red como canal de comunicación, relación y diálogo (interacción) ofrece importantes posibilidades a las empresas, que van más allá de la ampliación de su cobertura de su mercado. Con ello, la empresa puede comunicarse de forma rápida y directa con sus clientes, estrechando y fortaleciendo su relación. Pese a los atractivos del uso de la red, la empresa necesita diseñar estrategias destinadas a fortalecer su presencia, que en ocasiones requiere del diseño y uso de aplicaciones tecnológicas innovadoras tanto para la empresa, como para los clientes.

Un claro ejemplo de ello lo constituye la creación de las áreas personales, o área de cliente. En ellas, no sólo se almacena información relevante sobre el cliente, sino también la posibilidad de realizar procesos más o menos complejos como la solicitud, adquisición, el pago o la reclamación sobre un producto o servicio. Su desarrollo tecnológico implica una fuerte inversión (Banco Mundial, 2016), la cual sin embargo es compensada si la organización es capaz de conseguir que el cliente la adopte y decida usar el nuevo canal de forma regular.

Los sectores tradicionales por volumen de operaciones en 2018 son el entretenimiento y cultura (68%), viajes y estancias (66% del volumen total) y tecnología (61%) (iab Spain, 2018, figura I.3). En tanto que, por volumen de compra, los sectores más destacados son viajes y operadores turísticos 16,5% de la facturación total); el transporte aéreo (10,1%); hoteles y alojamientos (5,5%) y las prensas de vestir (con un 4,7%) del total (el gasto total), los billetes de transporte (20,6%) y electrónica, imagen y sonido (10%) (Europa Press, 2019). Por lo que podemos seguir afirmando que no es comparable la actividad de comercio electrónico por sectores.

Figura I.3 Distribución e-commerce 2018 por sectores de actividad



Fuente: iab Spain (2018)

En la gráfica, se hace evidente la discrepancia por sectores y es necesario analizar y entender sus causas desde la idiosincrasia de los servicios. Así, los medios virtuales presentan una complejidad importante tecnológica para la empresa en la correcta prestación de servicios digitales, supone reingeniería de sus procesos actuales, mayor cuanto más ambicioso sea el objetivo de la prestación virtual. Para la sociedad española, no nativa digital y acostumbrada a los canales tradicionales gestionados directamente por la empresa, una incorrecta digitalización puede suponer una pérdida de confianza o, lo que es peor aún, una frustración con su empresa. Por el contrario, es necesario reflexionar sobre las expectativas de los clientes sobre los servicios digitales de su empresa teniendo en cuenta su perfil de comparador online medio<sup>5</sup>, y en consideración a la presión comparativa en la percepción de resultados satisfactorios obtenidos desde la competencia u otros sectores.

Según el trabajo recopilatorio de Pérez-Rave y Muñoz-Giraldo (2014), son múltiples las relaciones que suceden en los e-services. (Ver figura I.4), tal y como acreditan los estudios de a) Collier y Bienstock (2006), b) Fassnacht y Köse (2007), c) Cristóbal, Flavián y Guinalú (2007), d) Yen y Lu (2008), e) Shamdasani, Mukherjee y Malhotra (2008), f) Cenfetelli, Benbasat y Al-Natour (2008). Estos autores indican que son muy escasas las investigaciones referidas a la calidad del servicio desde el punto de vista actitudinal y muy pocos los estudios de todas las dimensiones de forma conjunta, dada su complejidad<sup>6</sup>.

Tomando la comparativa de publicaciones de investigaciones sobre e-services entre los años 2006 y 2011, estos autores analizan en términos de: país origen de estudio, metodología de análisis, índice de fiabilidad de los instrumentos, hipótesis confirmadas o rechazadas y objetos de investigación a futuro de los estudios seleccionados sobre dichos servicios digitales. Su conclusión es que existen múltiples vías de investigación por acometer y en diversos aspectos, como apreciamos en el cuadro I.1. La mayor necesidad en el marco investigador es la inclusión de nuevos factores y variables, ampliar las investigaciones a nuevos sectores y contextos socioeconómicos, así como la utilización de estadísticos más

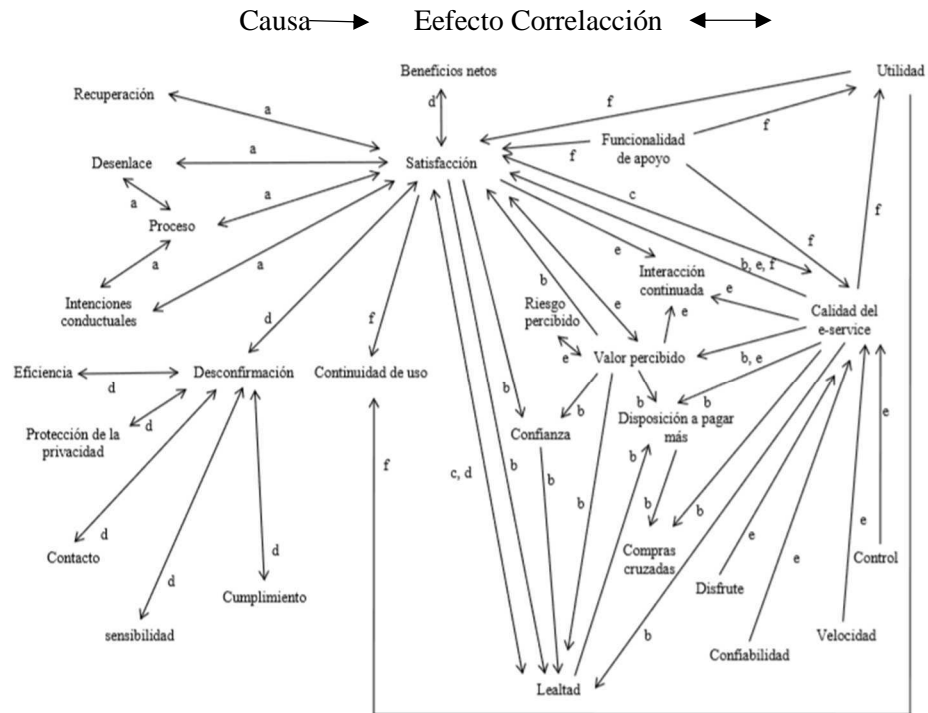
---

<sup>5</sup> Sin preferencia de sexo, edad media 41 años, un promedio de 58% con carrera universitaria, 75% trabajando, usuario activo de redes sociales y que compra un promedio de 3 veces por mes en internet (fuente iab Spain, informe e-commerce 2018).

<sup>6</sup> Estudios de artículos publicados en revistas indizadas en SciVerse Scopus, versiones originales y no revisiones y que tengan en cuenta la calidad del servicio desde el aspecto actitudinal y no desde el computacional o calidad QoS (quality of service), así como relevantes por número de citas. De 1.129 artículos candidatos en el entorno de marketing digital, años 2006 a 2011, el criterio de selección arrojó finalmente un resultado de 257 artículos en total. De los que solo un 70% utilizó algún método estadístico en sus argumentos: bien ecuaciones Estructurales (46%) o análisis de regresión (24%).

rigurosos. Se hace pues necesaria una revisión del modelo de relación digital empresa-cliente desde la perspectiva completa de la interacción virtual, más allá de la calidad y evidentemente multisectorial.

Figura I.4 Esquema relacional de hipótesis aceptadas en estudios sobre e-service



Fuente: Pérez-Rave, y Muñoz-Giraldo (2014)

Cuadro I.1 Tabulación cruzada entre categorías de desafíos y tipología de servicios

Tipología	Ampliar el alcance hacia otros contextos	Relaciones entre factores o variables	Adicionar complejidad a la medición	Otras formas de evaluación	Profundizar en particularidades de contextos específicos	Estudios longitudinales
e-service	25.00%	30%	15%	5%	10%	15%

Fuente: Pérez-Rave y Muñoz-Giraldo 2014.

También es necesario analizar la calidad del sistema o plataforma donde suceden los servicios digitales, que representa una complejidad real e incuestionable y condiciona la experiencia de cliente y por tanto la adopción de tecnología. La dificultad técnica es una evidencia, así como que la madurez y evolución de la sociedad en la red no es lineal ni generalizable entre los clientes. Es cierto que la sociedad evoluciona hacía una relación

virtual como demuestra el aumento de internautas en España<sup>7</sup>, sin embargo, de las cifras del Instituto Nacional de Estadística se deduce una realidad digital menos optimista y es que la verdadera compra online desde los hogares se reduce a la mitad de los usuarios digitales, según vemos en la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares (Instituto Nacional de Estadística, 2018b, figura I.5). El volumen del negocio digital promovido por las empresas no llega al 20% en media (Instituto Nacional de Estadística, 2018b, figura I.6) y el número de compradores se ha estancado, e incluso reducido, en los dos últimos años (Figura I.7).

Figura I.5 Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares españoles

**Equipamiento y uso de TIC en los hogares - Año 2018**

		Valor	Variación
Hogares con conexión a internet	1	86,4 <sup>1</sup>	3,0 <sup>1</sup>
Hogares con conexión de banda ancha	1	86,1 <sup>1</sup>	3,4 <sup>1</sup>
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	2	86,1 <sup>2</sup>	1,5 <sup>2</sup>
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	2	82,5 <sup>2</sup>	2,5 <sup>2</sup>
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	2	43,5 <sup>2</sup>	3,5 <sup>2</sup>

Valor en porcentaje. Variación: diferencia respecto a la tasa del año anterior

1. Hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad  
2. Personas de 16 a 74 años de edad

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018b)

Figura I.6 Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas.

**Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2017 y T1 2018**

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	79,78 <sup>1</sup>	99,22 <sup>1</sup>
Tiene conexión a internet	1	75,54 <sup>1</sup>	98,65 <sup>1</sup>
Tiene conexión a internet y página web	2	31,14 <sup>2</sup>	78,22 <sup>2</sup>
Utilizan medios sociales	2	35,29 <sup>2</sup>	51,79 <sup>2</sup>
Realizan ventas por comercio electrónico	1	4,95 <sup>1</sup>	19,61 <sup>1</sup>
Realizan compras por comercio electrónico	1	18,24 <sup>1</sup>	32,10 <sup>1</sup>

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo  
2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

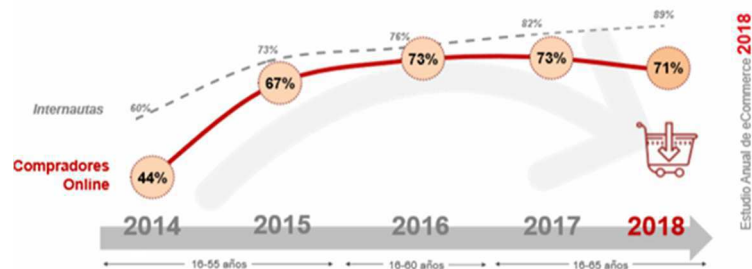
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018a)

Una reciente dificultad en el análisis del ruido del canal digital en la relación entre la empresa y el cliente es la diferencia de desarrollo de los servicios entre los soportes digitales: tabletas, teléfonos inteligentes, libros electrónicos, ordenador portátil o torre. La calidad técnica en

<sup>7</sup> 14M de internautas en 2013 (iab Spain 2015), 19M declarados en el informe 2016 (iab Spain, 2016b) y 27,5 M de personas que usan el canal digital, según informe 2018, de la misma fuente consultora iab Spain.

fiabilidad, disponibilidad y usabilidad, donde las restricciones de tamaño y capacidad de navegación no las hace comparables, ha obligado a un nuevo diseño de los servicios que sean compatibles con todas ellas. Este esfuerzo conjunto, de cliente en su adaptación multiplataforma y empresa en su desarrollo de servicios, debe ser estudiado en su repercusión en la percepción de la calidad digital del servicio que se incluirá en la investigación. Como revela el informe iab Spain sobre evolución del comercio electrónico en smartphone (iab Spain, 2018), todavía un 55% de compradores online lo hacen a través del ordenador aduciendo falta de ergonomía. Desde la falta de comodidad (36%), mala visibilidad (18%) o falta de seguridad (16%), los clientes no sienten la misma experiencia según la plataforma utilizada, lo que hace necesario la inclusión del dispositivo en todo análisis sobre experiencia de cliente digital, como veremos más adelante en el Capítulo II.

Figura I.7 Evolución del dimensionamiento del mercado digital 2018

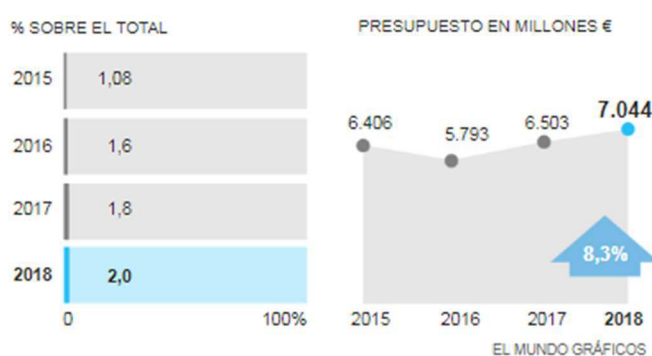


Fuente: iab Spain (2018)

Entender cuál es la mejor estrategia de comunicación con su cliente por los nuevos canales puede suponer un ahorro ingente para las empresas en esta carrera por la digitalización en aras de optimizar inversiones millonarias en publicidad, tecnología, mejores sistemas de información (SI) y en conocimiento del cliente (Observatorio de Digitalización Financiera, estudio de Funcas y KPMG, abril 2017). En España, en el año 2015 ( [INFOADEX](#), 2015), de los 11.742,2 millones de euros invertidos en publicidad, el 16% fue en medios digitales, en tanto que la inversión en ciencia y tecnología, y según las cifras publicadas de 2016 por el Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2017), el 1,19% del PIB español se destina a la mejora de infraestructura tecnológica e investigación. En la actualidad 2018, el aumento de la inversión española para este cometido, prevista en los Presupuestos Generales del Estado en 2018, ha sido de un 8,3% de aumento sobre 2017 y que suponen 7.044 M de euros del PIB, según podemos apreciar la evolución en la figura I.8.

Podemos afirmar por tanto, que en el contexto socioeconómico y tecnológico del periodo 2015-2018, investigadores acreditados en el área jurídica, económica y social, consideran necesaria una importante labor de profundización en el estudio del modelo comportamiento de los clientes en medios virtuales multisectorial, incluyendo nuevos constructos que permitan comprender las relaciones empresa-cliente en la interacción digital y siempre desde nuevas técnicas estadísticas más complejas y fiables que el mero análisis descriptivo.

Figura I.8 Inversión en Presupuestos Generales de España 2018 (M€) para investigación y ciencia



Fuente: El Mundo Economía (2018)

### I.3 Objetivos

Cómo conseguir el mejor servicio web<sup>8</sup> se ha convertido en un tópico del comercio electrónico (Küster, Vila y Canales, 2016). Como ya anunciaron Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002) y Hung, Chen y Huang (2014), la calidad de los servicios entregada en los sitios web será una estrategia fundamental de éxito de la empresa, por encima del precio y de la mera presencia digital.

En este contexto, surge el concepto *experiencia de cliente digital*, constructo de orden superior que aglutina muchos y diversos conceptos según el marco teórico de referencia. Se hace necesario pues un estudio en profundidad también del estado del arte del marco teórico sobre *calidad web*, *experiencia de cliente* y *satisfacción percibida*.

---

<sup>8</sup> Servicio web, también denominado e-service, asimila el concepto “web” a digital o virtual, en la acepción de comunicación entre usuario y empresa a través de la tecnología, sin otra intervención humana y desde la interfaz oportuna de captura de datos y órdenes del cliente (referencia en Siglas y Glosario de Términos).

Küster, Vila y Canales (2016), sostienen y recogen del marco teórico de referencia que conceptos como navegabilidad, flexibilidad, eficiencia, estética e información de precio, siguen siendo críticas en un entorno online, además, y por encima de variables tan importantes en un entorno offline como son la falibilidad, responsabilidad, accesibilidad, seguridad y personalización. Estas variables encadenadas permiten ofrecer un entorno de gestión y oferta de productos y servicios que invita a la navegación y uso del canal y a la intención de compra. Sin embargo, son numerosos los autores, como veremos en los siguientes capítulos, que proponen múltiples agrupaciones de atributos en su consideración de calidad de servicio.

De esta forma, el estudio conjunto de *calidad y experiencia de proceso web*, ha abierto camino a la investigación de modelos comportamentales sobre la conducta digital del usuario y que tratan de explicar por qué los consumidores se motivan a continuar con el uso de los servicios online. Según los investigadores Lee y Kwon (2011), el error consiste en sumar ciertos constructos a los modelos tradicionales y mantener los marcos de satisfacción basados en la confirmación de expectativas. Una nueva corriente empieza a aparecer (Kiran y Diljit, 2012) al preguntarse los investigadores cómo se siente el cliente durante la transacción y qué le invita a seguir en ella. Los autores Otim y Grover (2006), determinan, según la teoría de la Acción Razonada (TRA) (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1980) que la conducta de un individuo depende de su intención conductual para llevar a cabo ese comportamiento, y la intención de comportamiento es función de muchos condicionantes como son la variedad de servicios online, la satisfacción en la navegación y la actitud favorable. La conjugación de estos factores (Otim y Grover, 2006) será decisiva para realizar la compra o servicio en internet o no. Es por ello fundamental, encontrar cuáles son las expectativas de los consumidores al entrar en el canal online y permanecer en él hasta haber finalizado la compra o servicio, cómo influyen éstas en la valoración de la experiencia de cliente, su impacto en la satisfacción y el comportamiento post compra.

Como no puede ser menos en un contexto competitivo, el concepto de *calidad* en internet, como indican González Menorca, González Menorca, Pelegrín Borondo y Juaneda Ayensa (2014) en su enfoque de expectativas sobre el canal, debe cubrir de forma simultánea una vertiente descriptiva, es decir, eficiencia y calidad recibida, y una vertiente analítica, basada en la estructuración de la información referida a la calidad del servicio. En el caso de internet es necesario abordar ambas, descriptiva y analítica, simultáneamente puesto que la



peculiaridad del canal ofrece tres inputs claramente delimitados, objeto de estudio para esta investigación:

1. Sistema: imprescindible medir la calidad de canal utilizado en el servicio, en este caso canal electrónico. Es necesario determinar cuáles son las características más valoradas por los clientes y que deberían estar presentes en aras de una mayor experiencia de cliente.
2. Información: es necesario medir el grado de acompañamiento, ayuda y referencia que tiene el cliente durante el servicio ofrecido. Los procesos de comercio electrónico tienen diferentes grados de complejidad y la vinculación emocional cambia según los servicios. Esta dificultad de uso y riesgo percibido en la operación solo es factible minimizarla a través de una correcta información. Se puede afirmar, sin miedo al error y salvando los diferentes estados de transición, que nos encontramos en una sociedad informacional (que no de información, Castells, 2004). Es decir, una sociedad en la que el intercambio de información es la actividad central y predominante (Cardoso, 2013), fruto de la evolución social e industrial y de la globalización creciente y gracias a la convergencia digital que “penetra en todas las esferas de la actividad” (Castells, 2004).
3. Servicio: debemos analizar si el servicio es de calidad y se adapta a las necesidades del cliente. Según encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística sobre servicios ofrecidos por las empresas en el canal web (Instituto Nacional de Estadística, 2015), los principales servicios que ofrecían las empresas con 10 o más empleados a través de su página web en 2015 eran la a) presentación de la empresa (89,3%); b) la declaración de la política de intimidad o certificación de la seguridad del sitio web (69,3%); y c) el acceso a catálogos y listas de precios (49,8%). El año 2018 (Informe INE, primer trimestre 2018, Instituto Nacional de Estadística, 2018a) revela que todavía existe un 20% de empresas de más de 10 empleados sin página web, y solo el 11,2% realizaron análisis de Big Data en 2017 para personalizar los servicios.

Estamos pues en un momento económico y social complejo, con altas expectativas web, con un desarrollo tecnológico consolidado y sin embargo en una incipiente madurez en la relación digital con los clientes, desigual por sectores de actividades y sociales.

Este proyecto de investigación recoge el desafío de crear:

1. Un *modelo de comportamiento cliente - empresa en medios digitales*, incluyendo los constructos que según investigaciones acreditadas se han considerado tradicionalmente relacionados con la experiencia de consumo, pero circunscrito al entorno digital: desde la conformación de las expectativas del cliente sobre el proceso, cómo se desarrolla la interacción digital y cómo afecta el ruido del canal a las relaciones con el cliente.
2. Concretar qué *expectativas tiene el cliente sobre el servicio digital* y determinar sus antecedentes.
3. Definir la *experiencia de cliente digital*. Describir y definir empíricamente qué es experiencia de cliente digital y cómo influyen la calidad del *software* y las expectativas en la experiencia y su impacto en la satisfacción.
4. Medir el efecto de la satisfacción en la relación cliente - empresa, tanto en la confianza que el cliente deposita en ella, como en el uso futuro del canal digital y la recomendación a terceros. El estudio y comprensión de estos tres conceptos convierte al modelo en predictivo del comportamiento del cliente y también causal en la detección de situaciones de conflicto en la satisfacción percibida.

Para ello, se propone la siguiente estructura para esta Tesis Doctoral.

#### **I.4 Estructura de la Tesis**

##### **PARTE I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.**

Contenido:

- Capítulo I: Antecedentes de la Experiencia de Cliente Digital. Conformación de las expectativas.
- Capítulo II: La Experiencia de Cliente y la Satisfacción.
- Capítulo III: El efecto en el cliente de la Experiencia de Cliente Digital recibida.

Objetivo:

- Revisión del marco teórico de referencia.

##### **PARTE II: ANÁLISIS EMPÍRICO.**

Contenido:

- Capítulo IV: Propuesta de modelo teórico y metodología de la investigación.

Objetivo:

- Modelo propuesto.
- Formulación de hipótesis.
- Análisis descriptivo de las variables.
- Contraste de hipótesis a través de modelos de ecuaciones estructurales, algoritmo PLS.

PARTE III: CONCLUSIONES.

Contenido:

- Capítulo V: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Objetivo:

- Conclusiones académicas y empresariales.
- Limitaciones y futuras líneas de investigación.
- Recomendaciones para la gestión empresarial.



---

## PARTE I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

---



---

**CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA  
EXPERIENCIA DE CLIENTE DIGITAL.  
CONFORMACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS**

---





## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE DIGITAL. CONFORMACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS**

El objetivo de este primer capítulo es triple. En primer lugar, describir qué son las expectativas, en segundo lugar, enumerar los factores que determinan dichas expectativas dentro de los fundamentos teóricos que permiten describir las relaciones entre dichas dimensiones y, por último, enmarcar esta experiencia de cliente dentro de internet como nuevo paradigma tecnológico, más allá de un nuevo canal de distribución y que afectará a las relaciones entre cliente y empresa.

### **1.1 Las Expectativas**

Las expectativas constituyen una de las dimensiones más investigadas dentro del ámbito del marketing dada la manifiesta relevancia en los procesos de decisión del consumidor (Guadarrama Tavira, y Rosales Estrada, 2015), en la percepción de la satisfacción obtenida tras su interacción con la compañía (Evans y Lindsay, 2002) y en la estrategia de las empresas (Peppers y Rogers, 2006), como veremos más adelante.

Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la lengua, las expectativas son la “esperanza de conseguir algo si la ocasión se presenta o si se concretan los factores e indicios que favorecen tal deseo y previsión” (RAE, 2019).

La psicología define las expectativas como una variable de naturaleza cognitiva que sugiere la idea de anticipación. En este sentido Cosacov (2007) la define como: “la posibilidad razonable, más o menos - cercana o probable, de realizar o conseguir algo, al ocurrir un suceso que se prevé o al hacerse efectiva determinada eventualidad”. Este mismo sentido lo aporta Escoriza (1985, citado en Peralta Montecinos 2006), al indicar que las expectativas son “la anticipación de un evento o consecuencia futura”.

Reeve (1994) define las expectativas desde la perspectiva de la evaluación, de tal forma que considera “la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta”. Sin embargo, también es posible encontrar la acepción de creencia, caso de Ros (1985, citado en

Navas, 1990), al indicar que “las expectativas son las creencias generalizadas que un individuo tiene acerca de un objeto social”.

Autores como Oliver y Winer (1987, citados en Oliver, 1997) analizan las expectativas desde la perspectiva de la comparación. Estos autores definen las expectativas como “un referente comparativo, categorizado por el nivel de deseo y/o categorizado por el nivel de abstracción”. Independientemente de la definición particular, lo que sí es un denominador común desde la perspectiva de la psicología cognitiva, es que las expectativas constituyen una estructura de conocimiento cimentado en la experiencia que aumenta la probabilidad de predicción de que suceda un acontecimiento o una consecuencia (Peralta Montecinos, 2006).

Este mismo concepto de expectativas ha sido ampliamente estudiado desde otros ámbitos de las ciencias sociales como el marketing. A diferencia de la psicología, y en particular desde la perspectiva de comportamiento del consumidor, analiza las expectativas en el contexto de las relaciones de intercambio de valor que se establecen entre diferentes agentes. Así, la *Teoría de la expectativa-valor* de Atkinson (1957) se convierte en base de múltiples investigaciones. Vroom (1964, citado en Reeve, 1994), asevera que el cliente se orienta a la resolución de las metas cuando las expectativas son positivas; Spreng, Mackenzie y Olshavsky (1996), definen las expectativas como “la creencia que en un momento del tiempo tiene el individuo en relación al rendimiento o resultado que obtendrá del uso y consumo de un producto o servicio concreto”.

Oliver y Winer, (1987) y Kumar, Piyush, Manohar y Kalwani, (1997), centran su interés tanto en el origen de las expectativas, como en su utilidad a la hora de evaluar el *valor recibido*. Estos autores indican que las expectativas establecen lo que el individuo espera recibir de la compañía, producto o marca. Éstas, sirven como un elemento con respecto al cual comparar el resultado obtenido –juzgando si es superior o inferior-, a la vez que influyen en el nivel de satisfacción obtenido tras el consumo.

El carácter generalista de este concepto ha llevado a que abundantes trabajos en el entorno empresarial hayan abordado su estudio desde perspectivas diferentes, atendiendo al objeto sobre el que se establecen las expectativas.

En este sentido, los trabajos de Miller (1977); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991; 1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999); Witkowski y Wolfenbarger (2002); Zeithaml, Parasuraman, Malhotra (2002); Alén y Rodríguez (2004); Nadiri (2011) y Pelegrín-Borondo,

Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016) han abordado el estudio de las expectativas desde el punto de vista de la cantidad y la calidad del bien o servicio que esperan recibir. En el primer aspecto, el consumidor, establece el nivel como estándar, el cual representa la cantidad mínima que aceptará de alguna característica o resultado que ofrezca el producto, para poder considerarlo dentro de su conjunto de alternativas de elección (Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo, 2016). Mientras que, el segundo aspecto, hace referencia a uno de los atributos que el producto o servicio ofrece al cliente: la calidad. A este respecto, debemos señalar que posiblemente, el análisis de las expectativas desde la perspectiva de calidad ha sido la línea de investigación más prolífica en el ámbito del marketing, y en especial en el comportamiento del consumidor. Este hecho viene dado por la importancia que la calidad muestra como elemento determinante en la toma de decisión de compra de productos y servicios (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Gómez Borja, 2014).

En especial, en el ámbito de los servicios, son abundantes los trabajos que han analizado la formación de expectativas sobre la calidad, dado que la naturaleza intangible del servicio lleva a que sean múltiples los aspectos que el individuo puede considerar a la hora de establecer y medir la calidad que espera recibir de un servicio (Patterson, Johnson y Spreng, 1997).

De igual manera, otros trabajos han centrado su interés en relación a la tangibilidad del beneficio o bien a su dimensión emocional. Son de destacar los trabajos de Peralta Montecinos (2006); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011); Barraza (2011); y Pelegrín Borondo (2013). Desde el punto de vista de la tangibilidad, Marzo, Martínez Tur, Ramos y Peiró (2002) señalan la diferencia entre los aspectos tangibles e intangibles del objeto de las expectativas a la hora de evaluarlo o determinar los beneficios o valor que puede aportar. Mientras que, desde el lado de las emociones, Oliver (1977) establece que las expectativas realmente son una experiencia afectiva que el cliente predice como resultado de la interacción con la empresa. Argumento que corroboran, desde la perspectiva de la confianza, Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011), que demuestran empíricamente cómo la confianza y la actitud positiva hacia la empresa generan altas expectativas en futuras interacciones (Kim, 2012).

Un elemento a destacar en relación a la formación de las expectativas es el relativo al término de referencia sobre el que se realiza la comparación. En este sentido, el individuo puede

establecer las expectativas sobre lo que espera recibir de un producto o servicio con respecto a interacciones anteriores (experiencia previa) (Miller, 1977; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Johnson y Mathews, 1997; Clow, Kurtz y Ozment, 1998; Webb, 2000; Kalamas, Laroche y Cézard, 2002; Higgs, Plonsky y Hollick, 2005; Thakur y Srivastava, 2014) o respecto a otros productos iguales que son de competencia (concepto de familiaridad, Schiffman y Lazar, 2001). Pero también caben las expectativas respecto a un ideal de producto, donde encontramos los trabajos de Miller (1977); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993, 1994a); Teas (1993); Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997) y Tsai, Hsu y Chou (2011) y Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016).

También la literatura de referencia analiza el rol que desempeñan el cliente y la empresa en el proceso de formación de las expectativas. Atendiendo al ámbito del marketing, las expectativas se establecen en el contexto de una relación de intercambio de valor entre dos agentes. Es por ello que, bajo este análisis, se analiza qué demanda el cliente y qué ofrece la compañía. (Oliver, 1977, 1980; Cadotte, Woordruff y Jenkins, 1987; Oliver y Burke, 1999; Andreassen, 2000; Torres Moraga, 2010; Duque-Oliva y Mercado-Barboza, 2011, citados en Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo, 2016).

Las expectativas son establecidas por el cliente, por lo que su naturaleza emocional condiciona su formación (Peralta Montecinos, 2015). Desde esta perspectiva, las expectativas son relativas a cómo el individuo se puede sentir, o qué puede experimentar hacia el producto o servicio, marca, e incluso compañía, cuando consume el servicio (Koenig-Lewis y Palmer, 2014). De ahí que, factores internos relativos a la forma en que percibe a la empresa, la experiencia que tiene con respecto a ella, las características personales del individuo o la recomendación que recibe de terceros influyen de forma directa en el resultado futuro esperado de un servicio (Zeithamal, Parasuraman y Berry, 1990; Moliner Velázquez, Berenguer Contrí y Gil Saura, 2001; Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo, 2016).

Peralta Montecinos (2006) en su definición de expectativas, argumenta que es importante dirimir la discrepancia entre la expectativa del cliente y lo que la compañía cree que espera. Efectivamente, la complejidad de la gestión de las expectativas por parte de la compañía radica en la heterogeneidad de sus públicos objetivos y más en el mundo de los servicios, cuyos atributos de intangibilidad, inseparabilidad y diversidad hace que las expectativas sean diferentes, incluso en aquellos clientes con experiencia de uso (Qureshi y Bhatt, 2015). Por

ello, y según Sierra y Froufe (2000), la empresa debe generar continuas expectativas en el cliente ya que la respuesta del consumidor depende de la asociación entre el estímulo condicionado y el estímulo incondicionado (Berenguer Contri, 2011) y es base para que la expectativa condicionada puede generalizarse a otros productos parecidos. Abundando en dificultad de definición de las expectativas frente a la individualización, Kujala, Mugge y Miron-Shatz, (2017) señalan que esta subjetividad condiciona la percepción de lo recibido y que también depende de los deseos y el nivel de abstracción que el individuo obtenga durante el proceso de evaluación.

A continuación, se describirá de forma detallada los diferentes tipos de expectativas en función del marco de referencia en que se circunscriban.

## **1.2 Tipos de Expectativas**

Para clasificar adecuadamente las expectativas, es necesario tomar ambas perspectivas: oferta y demanda del producto o servicio. Cuando el enfoque es desde la perspectiva del cliente, lo que interesa es qué demanda de la compañía y por tanto reconocimiento de la necesidad que desencadena la búsqueda de información, la selección de alternativas, la decisión final de compra y el proceso post-compra (Gómez Borja, 2014). Estas expectativas serán satisfechas si lo recibido está acorde a lo esperado.

En segundo lugar, en el enfoque de oferta, es la compañía la que asume el rol frente al cliente, generando y fomentando sus expectativas para que sea considerada su mejor opción. En el caso del uso del canal virtual, se traduce en ofrecer aquellas características que lo convierten en deseable frente a los canales tradicionales, incorporando servicios de valor en el área de clientes que igualen o superen los canales tradicionales en calidad y por tanto en satisfacción (Kalamas, Laroche y Cézard, 2002; Yip, Chan, Kwan y Law, 2011).

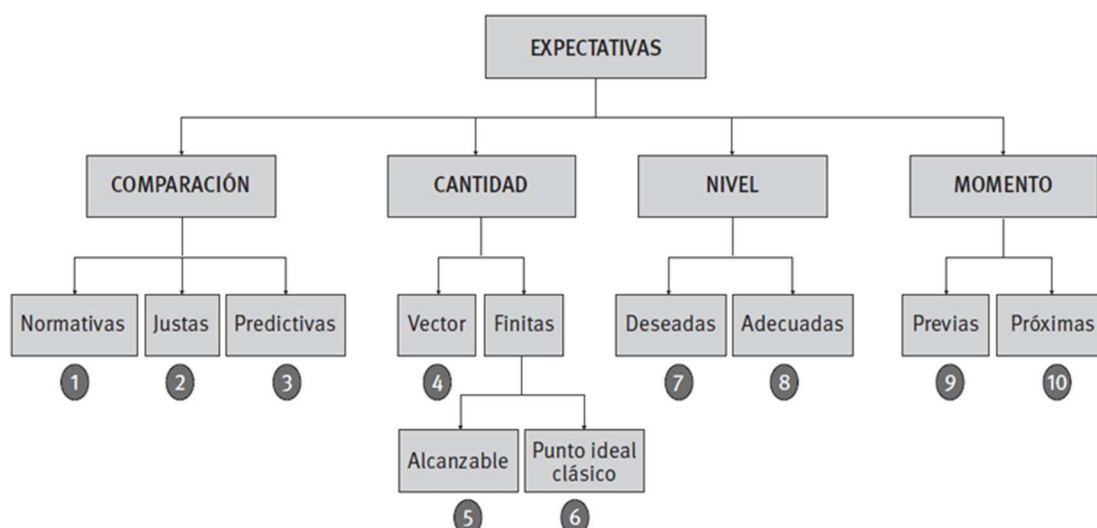
Bajo estas dos perspectivas podemos encontrarnos cuatro posibles enfoques en el estudio de las expectativas: comparación, cantidad, nivel y momento (Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo, 2016), y que podemos resumir en la siguiente figura 1.1:

- Enfoque de comparación: las expectativas sirven de comparación entre las marcas que compiten en el proceso de selección del cliente. (Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987;

Oliver y DeSarbo, 1988; Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong, 1997; Hamer, Shaw-ching Liu y Sudharshan, 1999; Kopalle y Lehmann, 2001; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005; Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006).

- Enfoque de cantidad ideal: ideal de servicio esperado por el cliente en el servicio o producto ofrecido (Miller, 1977; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Teas, 1993; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1994a; Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong, 1997; Tsai, Hsu y Chou, 2011).
- Enfoque de niveles: diferentes niveles de expectativas desde un umbral mínimo admitido por los clientes en la evaluación del servicio (Miler, 1977; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1993; Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan, 1999; Witkowski y Wolfinbarger, 2002; Nadiri, 2011).
- Enfoque de momento de valoración: las expectativas sobre el servicio evolucionan según se está produciendo y no solo desde el tiempo previo al servicio (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1993; Mittal y Lassar, 1996; Clow, Kurtz y Ozment 1998; Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan, 1999; Oliver y Burke 1999).

Figura 1.1 Clasificación de Expectativas



Fuente: Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016)

A continuación, según se detalla en el cuadro 1.1 a 1.4, se incluye la relación de las principales referencias dentro del marco teórico de las expectativas y que nos permite una comprensión global al presentar las diversas escuelas de forma sintética.

Cuadro 1.1 Definición de Expectativas según el enfoque de la comparación

<b>Enfoque de la comparación</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Expectativas normativas	Nivel excelente de calidad de servicio que una persona considera que debería ofrecer un suministrador, respecto a un servicio específico y realizando una evaluación realista y factible.	Cadotte, Woodruff y Jenkins, (1987); Hamer, Shaw-ching Liu y Sudharshan (1999); Higgs, Polonsky y Hollick, (2005)
Expectativas justas	Nivel de servicio que el cliente considera que le deben suministrar teniendo en cuenta los costes en los que ha incurrido para que le suministren el servicio.	Oliver y DeSarbo(1988); Kopalle y Lehmann, (2001); Higgs, Polonsky y Hollick, (2005)
Expectativas predictivas	Cálculo objetivo que una persona realiza sobre lo que realmente espera que le proveerá un suministrador en una situación concreta. Tienen su origen en la teoría de la expectativa-valor de Tolman.	Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997); Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, (2006)

Fuente: elaboración propia adaptada de Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016)

Cuadro 1.2 Definición de Expectativas según el enfoque de la cantidad ideal

<b>Enfoque de la cantidad ideal</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Atributos de punto ideal o cantidad finita	Las expectativas de los clientes son las creencias acerca de la prestación de servicios que funcionan como referencias o puntos ideales contra los que se evalúa el rendimiento o desempeño de la empresa.  Una cantidad inferior o superior de atributo genera pérdida de utilidad para el consumidor.	Miller (1977);  Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993), Tsai, Hsu y Chou (2011);
Atributos de punto ideal clásico	El nivel ideal es finito, pero en la actualidad el cliente piensa que no es alcanzable por ningún suministrador.	Teas (1993) y Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993)
Atributos de punto ideal alcanzable	El nivel ideal es alcanzable. Y además este nivel podría ser actualmente entregado por el mejor de los suministradores del servicio.	Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997),
Expectativa vector o cantidad infinita.	Los atributos en los que la cantidad ideal que el cliente requiere es infinita, por lo que este cliente nunca alcanza su máxima utilidad.	Teas (1993); Parasuraman, Zeithaml, Berry (1994a)

Fuente: elaboración propia adaptada de Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016)

Cuadro 1.3 Definición de Expectativas según el enfoque de niveles de expectativas

<b>Enfoque de niveles</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Expectativa deseada, adecuada o tolerante	Deseada: el cliente considera el mayor nivel de servicio alcanzable por el mejor suministrador posible.  Adecuada: nivel mínimo tolerable experimentado en el servicio.  Nivel de tolerancia: nivel mínimo tolerable experimentado en el servicio.	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991); Miller (1977); Nadiri (2011)

Intensificadores permanentes del servicio	Se considera la forma en que deben prestar el servicio los recursos de la empresa y cómo debe ser el servicio.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999)
Necesidades personales	Antecedentes individuales específicos -entendidos como factores que varían entre individuos- que afectan a la formación de los distintos niveles de expectativas.	Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999)
Intensificadores transitorios de servicio	Factores individuales temporales y de corto plazo que hacen que el cliente tome conciencia de la necesidad del servicio.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999)
Reputación	Posicionamiento frente a la competencia. Percepción de las alternativas de servicio.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999)
Autopercepción del papel en el servicio	Experiencia de flujo: el rol que el cliente juega en el desempeño del servicio.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999)
Factores situacionales: cultura	Influencia de la cultura.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Witkowski y Weinberger (2002)
Promesas explícitas del servicio	La organización promete o recuerda de forma explícita a sus clientes, en el momento de contacto, ventajas o servicios que debe cumplir.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993)
Promesas implícitas del servicio	Valores esperados del servicio no comunicados de forma oficial en el momento de la interacción y que son fruto de otras variables previas (información previa al proceso, reputación etc.).	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993)
Comunicación boca oreja	Afirmaciones relacionadas con el nivel de servicio provenientes de fuentes de información no corporativas: redes sociales, familiares etc.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993)

Fuente: elaboración propia adaptada de Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016)

Cuadro 1.4 Definición de Expectativas según el enfoque de la cantidad ideal

Enfoque de la valoración	Definición	Autores
Cascada de encuentros del servicio	Las expectativas iniciales o previas representan las expectativas que una persona mantiene antes de comenzar la experiencia de servicio. En cada interacción se van modificando las expectativas.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1993); Mittal y Lassar (1996); Clow, Kurtz y Ozment (1998); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999); Oliver y Burke (1999)
Momento de la verdad	Representa las expectativas sobre la Expectativa próxima: calidad de un servicio que ya ha comenzado y antes de que termine.	Clow, Kurtz y Ozment (1998); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999); Oliver y Burke (1999)

Fuente: elaboración propia adaptada de Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016)



### **1.3 Las Expectativas de cliente dentro del Paradigma Tecnológico**

Los estudios de las expectativas sobre los medios digitales se han convertido en un referente investigador por la importancia que este nuevo canal ha alcanzado tanto para el cliente como para las empresas. Así, para los primeros, las oportunidades se derivan de la utilidad que les ofrece (Oliver y Winer, 1987 y Kumar, Piyush, Manohar y Kalwani, 1997). Mientras que, para las organizaciones, se convierte en una oportunidad de relacionarse con sus usuarios por un medio tan versátil y eficaz, a la vez que obtiene una satisfactoria experiencia de cliente digital.

En este marco teórico, es continua la afirmación de la relevancia de confirmar las expectativas del cliente en la adopción de las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial. Y ello en base a las siguientes consideraciones:

- Internet permite una estrategia de comunicación omnicanal donde los clientes esperan obtener continuidad en la comunicación. Una incorrecta sinergia entre los canales digitales y los tradicionales es considerada una fuente de frustración y pérdida de credibilidad en el cliente (Bordonaba Juste, Polo Redondo y Borraz Mora, 2016; Molina, Moreno, González y Moreno, 2017; Rey-García, Lirola-Walton y Mato-Santiso, 2017) a la vez que las empresas pierden la ventaja de fidelización derivada de una continua comunicación eficaz y eficiente con su cliente (Karjaluo, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström, 2012).
- Internet permite una expansión de nuevos mercados y se incrementan las expectativas sobre el riesgo percibido, tanto en el ámbito internacional (Bourlier y Gomez, 2016) como en el mercado minorista (Mallaina García, 2017).
- Internet es actualmente la mayor fuente demandada de información (iab Spain, 2018), donde los usuarios resuelven sus necesidades e inquietudes y racionalizan sus expectativas (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Swaid y Wigand, 2012; Klaus, 2013; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014).
- En una Sociedad de la información y el Conocimiento (Torrent-Sellens, 2009; Castells, 2016), la madurez en el consumo digital desprendida del paradigma tecnológico ha normalizado la relación virtual entre cliente y empresa. En este contexto, el uso habitual

de la tecnología influye en la generación de expectativas sobre el producto final, donde el canal forma parte de los servicios que ofrece la empresa y complementa su oferta (Higueros y Gentilin, 2016; Manzanares, 2017).

- La creciente renovación tecnológica ha generado tal expectativa en el ámbito del marketing, que las empresas han convertido su transformación digital en objetivo estratégico (Berger, 2017; CNMV, 2018; INE, 2018) creando una espiral de evolución de expectativas dentro de este paradigma digital (Rodríguez-Ardura y Meseguer-Artola, 2010). Llegados a este punto, los clientes esperan una adecuada resolución de sus necesidades (Dawar y Pillutla, 2000) y no una mera transformación tecnológica de sus infraestructuras (it User 2018).

Es importante destacar la dificultad del análisis de las expectativas generadas en torno al canal web debido tanto a su naturaleza psicológica, como a la importancia que sobre las mismas tienen la existencia de conocimiento de la tecnología (De Keyser y Lariviere, 2014). Según Colombo (2002, citado en Cardoso, 2013) y Tusón Valls (2014), el uso normalizado de las TIC no presupone una sociedad digital ya que diversificamos nuestra *dieta de medios* entre la fuente de los disponibles que mejor sirven a nuestro objetivo (Colombo, 2002, citado en Cardoso, 2013) y que va creando nuestro “perfil mediático”. Y esta matriz de medios, o abanico de medios, es diferente en cada individuo (Meyrovitz, 1995, citado en Ortoleva, 2002) y sujeta a pautas de comportamiento según generaciones, culturas y transiciones sociales (políticas, económicas, culturales etc.). Esta versatilidad del cliente en el uso de los canales obliga a las empresas, como indica Ordoñez (2015, citado en DEC, 2017) a desarrollar una estrategia omnicanal lo más eficiente posible. Desde este punto de vista, la correcta implementación de un canal online se convierte en una expectativa normativa que el cliente espera de la empresa, generando expectativas (por ende, experiencia y satisfacción) sobre el propio canal.

Otro elemento a considerar sobre las expectativas dentro del paradigma tecnológico es el objeto sobre el que las mismas se establecen. En este sentido, y coincidiendo con lo anteriormente señalado, el análisis de las expectativas desde la perspectiva de la *calidad* es el que ha recibido mayor atención dentro del marco investigador, mezcla de deseo y necesidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Yip, Chan, Kwan y Law, 2011; Golder, Mitra y Moorman, 2012). Esta expectativa se circunscribe a aspectos concretos (Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Higgs, Polonsky y

Hollick, 2005; Dean y Gibbs, 2015), como es la expectativa de seguridad, incluida como variable en múltiples investigaciones (Pavlou, 2003; Flavián y Guinalú, 2007; Shen y Chiou, 2010; Lorenzo Romero, Alarcón de Amo, y Gómez Borja, 2011 y Martins, Oliveira y Popovič, 2014) como elemento disuasorio del riesgo. En tanto que la facilidad de uso y otras características de usabilidad, representativas de la dificultad que presenta la tecnología, son referentes habituales en el marco investigador (Roy, Dewit y Aubert, 2001; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2004; Hassenzahl, 2004; Cappel y Huang, 2007; Casaló, Flavián y Guinalú, 2008; Raita y Oulasvirta, 2011). De igual modo, los avances en el ámbito multimedia han llevado al ámbito investigador a la necesidad de analizar cómo los clientes establecen expectativas sobre la capacidad de la tecnología para auspiciar necesidades hedónicas, ofrecer diversión o generar experiencias satisfactorias, como indican Hoffman y Novak (1996); Csikszentmihalyi (1979, 1982, 1989, 1990, 1998, 2003, 2005, 2007, 2009); Hsu, Chang y Chen (2012) y Nakamura y Csikszentmihalyi (2014). Por último, cabe citar las expectativas sobre la disponibilidad del canal y del catálogo de servicios de calidad, acorde a las necesidades del cliente donde apreciar la utilidad de las nuevas tecnologías (Davis, Bagozzi y Warsaw, 1989; Pavlou, 2003; Long y McMellon, 2004; Huang y Oppewal, 2006; Ajjan y Hartshorne, 2008; Colweel, 2008; Venkatesh y Bala, 2008; Arazy, Kumar y Shapira, 2009; Al-Somalí, Gholami y Clegg, 2009; Hernández, Jiménez y Martín, 2009; Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas, 2011; Sampetro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo, 2014; Fernández Cardador, 2015 y Wang y So, 2016).

La clasificación de expectativas referenciadas por Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016) tienen su consideración también en el contexto digital. Así, podemos definir los siguientes tipos de expectativas en el medio virtual:

- **Enfoque de comparación.** El cliente establece las experiencias sobre el canal online atendiendo a otros canales que tradicionalmente ha utilizado con la compañía. En este caso, el usuario establece un ideal sobre lo que espera recibir del canal digital (Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong, 1997; San Martín y Collado, 2006), en general o en una situación/servicio determinados (Dawar y Pillutla, 2000; Mitra y Fay, 2010; Golder, Mitra y Moorman, 2012). Pero puede existir el riesgo de que el individuo establezca expectativas sobre características que el medio virtual no dispone o no puede disponer, dada la idiosincrasia del servicio: bien por su naturaleza o por imposibilidad técnica que el usuario no tiene capacidad de entender. Llegado a este punto, incluso el canal con el

que compara el cliente podría no disponer de las características esperadas. Dentro de este primer enfoque, las expectativas normativas afectarán directamente a la imagen del suministrador (Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987; Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan, 1999; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005) y no tendrán un efecto relevante en el cliente si se satisfacen, pero afectarán negativamente en la experiencia de cliente y por tanto en la lealtad al canal y a la marca, si no se ven cumplidas (Gutiérrez, Vázquez y Cuesta, 2010, Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015). De dichas investigaciones podemos concluir que las expectativas normativas o de eficacia cumplidas en servicios en internet influyen en la relación entre el cliente y la compañía desde experiencias anteriores en los canales tradicionales.

- Enfoque de cantidad ideal. En este caso, el ideal esperado por el cliente es usado para comparar con el nivel de servicio suministrado en el servicio virtual. Así, el estudio de ciertos servicios presenta una dificultad especial ya que no es factible la comparación entre marcas debido a la confidencialidad del registro online. Por tanto, al no haber referencia posible, solo cabe un enfoque ideal de expectativa que sitúa a las empresas en una línea competitiva en la que el cliente espera un nivel o cantidad de atributo ideal con el que comparar el rendimiento obtenido en el momento de recepción del servicio (Miller, 1977; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1993; Tsai, Hsu y Chou, 2011). Este nivel ideal de lo esperado, hipotético y subjetivo y por tanto asumible o no por el proveedor, hace que el cliente extrapole sus expectativas sobre el canal a la marca e incluso al sector (Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005). Las compañías aquí no pueden esgrimir la calidad como estrategia, pero pueden conseguir su capacidad de captación y retención desde la diferenciación y experiencia de cliente.
- Enfoque de niveles. El cliente está dispuesto a recibir diferentes niveles de servicio desde un umbral ideal a uno mínimo tolerable, pasando por zonas de confort intermedias en la evaluación del producto o servicio. Y más si suceden momentos de flujo virtual, donde las expectativas de navegación quedan superadas y el concepto de juego o reto cobra mayor fuerza al conseguir superar la necesidad inicial del proceso. Los diferentes grados de adaptación de las empresas a los nuevos medios, proporciona una transición entre el deseado o ideal (Higgs, Plonsky y Hollick, 2005), el mínimo tolerable (Nadiri, 2011) o expectativas adecuadas y el intervalo de tolerancia que nace entre ambos, propio de cada

cliente según las circunstancias temporales (efecto acordeón) y que varía su tamaño (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991).

- Enfoque de momento de valoración. El cliente modela sus expectativas de calidad del servicio según está navegando por el catálogo de los disponibles, tomando conciencia de sus posibilidades como administrador de sus procesos ya que, como dicen Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock (2014), cada relación digital es única. En este enfoque es donde mayor impacto y beneficio se puede obtener del efecto sorpresa y superación de expectativas. Por tanto, este tipo de expectativas se puede considerar el verdadero fundamento de la experiencia de cliente, ya que considera el momento crítico (incidente crítico de Bitner, Booms y Tetreault, 1990) o momento de la verdad del cliente (Grönroos, 1994; DEC, 2017) aquel que conforma las expectativas según se está consumiendo el servicio o expectativas próximas. Esta cascada de encuentros del servicio (Zeithaml y Bitner, 2002) va modelando la expectativa en el tiempo que dura la transacción (Mittal y Lassar, 1996), convirtiendo esta realidad como base de futuras experiencias, fruto de la realidad más rotunda como es la propia experiencia. En esta línea, también Kujala, Mugge y Miron-Shatz (2017) corroboran que, en los medios virtuales, los deseos del cliente y el nivel de abstracción sentidos en el proceso modelan las expectativas durante el proceso. El canal web, en definitiva, juega un rol fundamental en las expectativas del momento, ya que la experiencia placentera invita a la involucración en el proceso (Ozkara, Ozmen, y Kim, 2016).

Por otro lado, y tal y como señala Torrent-Sellens (2009), el elevado nivel de madurez en el consumo digital de la nueva Sociedad de la Información y el Conocimiento obliga a las empresas a conocer los factores que determinan la formación de las expectativas de sus clientes. En particular, considerando que el uso del canal digital es cada vez más habitual y que la intención de su utilización puede venir determinada por la utilidad que el cliente espera obtener (Kopalle y Lehmann, 2001; Deloitte, 2016).

En el caso de adopción de tecnología y uso del canal web, se entiende por expectativa en el enfoque demanda cuando el rendimiento obtenido (uso del canal adecuado y consecución del objetivo) está acorde con el esfuerzo empleado. Desde esta perspectiva, cumplir las expectativas es clave para la satisfacción del cliente y su posterior fidelización tanto a la empresa como al canal online (Swaid, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014).

En esta investigación, se considera adecuado el enfoque de comparación para aquellos clientes que conozcan la empresa y/o los servicios por otros canales y puedan percibir la calidad desde la comparación con experiencias anteriores. Pero también el enfoque de cantidad ideal para aquellos nuevos usuarios que esperan un servicio ideal ante una nueva experiencia con el medio digital y/o con el servicio. En ambos casos, el momento de la verdad influirá en la desconfirmación de sus expectativas y por tanto en su experiencia de cliente digital y se hace necesario estudiar qué consecuencias tiene en su relación con la empresa, como se argumentará en los siguientes capítulos.

#### **1.4 Determinantes de las Expectativas**

En un entorno altamente competitivo y en una sociedad inmersa en la tecnología, las expectativas digitales de los clientes se ven afectadas por el lugar donde el servicio es producido y consumido. Pero también, debido a la naturaleza intangible de los servicios hace necesario que el cliente utilice una serie de factores internos y externos que le permitan establecer unas expectativas sobre lo que puede recibir del servicio.

Y es que, como señalan Lassoued y Hobbs (2015), la reputación es clave en este proceso, de tal forma que lo que el sujeto espera recibir del uso del servicio está influido tanto por su percepción sobre la marca, como por la capacidad de ésta de cumplir las promesas realizadas. Igual aseveración de Girard, Orgaonkar y Silverblatt (2003), que indican que las expectativas sobre la prestación del servicio en entornos virtuales requieren una calidad incuestionable del medio web en el servicio recibido, acorde a las expectativas formadas sobre la reputación de la empresa y coherente con la suministrada en los canales offline de la compañía.

La presión del entorno también es señalada por algunos autores como un factor importante en la formación de las expectativas. Somos seres sociales y el entorno del cliente influye de forma decisiva sobre las expectativas del sujeto, en relación al servicio como nivel de reconocimiento social y personal (Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez, 2013). Autores como De Leeuw, Valois, Ajzen, y Schmidt (2015) y Bilgihan, Barreda, Okumus, y Nusair (2016) señalan que esta recomendación condiciona las expectativas del sujeto en relación al servicio y, por ende, en el proceso y contexto donde éste se ofrece. De esta forma, las opiniones emitidas por el grupo de influencia del cliente influyen en los resultados que el individuo

espera recibir una vez haya consumido o utilizado la marca. En la investigación que nos ocupa, los servicios online.

Finalmente, respecto a la coherencia de la experiencia de cliente en los diversos canales de la compañía, la omnicanalidad se plantea como una necesidad en el siglo XXI. El alto crecimiento del uso de la tecnología habilita un incremento exponencial entre la relación de clientes con empresas, bien directa (C2C, B2B) o cruzada (C2B, B2C) (Deloitte, 2018). Unido al dominio de múltiples tecnologías por parte del consumidor, las expectativas de los clientes sobre los diferentes canales han evolucionado en el mismo sentido. Y, como es de esperar en un canal digital, la tecnología influye en el individuo a lo largo de todo el proceso de selección, obtención y uso del servicio. La facilidad de uso, la experiencia previa y la utilidad percibida en el nuevo medio afectará de forma directa a sus expectativas sobre el resultado (Thakur y Srivastava, 2014).

De forma general, estos factores que influyen en la formación de las expectativas pueden clasificarse como factores internos y externos al sujeto. Esta nueva experiencia de cliente digital hace que las expectativas dependan directamente de los condicionantes que rodean al consumidor. Respecto a rasgos inherentes de la persona, que influyen en su percepción de la realidad, Bitner (1990) considera relevante la actitud previa del consumidor; Kopalle y Lehmann, (2001) establecen que el nivel de exigencia previa marca las expectativas de consumo del servicio o producto, en tanto que Miller (1977) y Johnson y Mathews (1997) consideran que los gustos del individuo son determinantes en la percepción de la realidad. Pero dentro de la historia personal de cada cliente, la experiencia previa es la que marca y condiciona la expectativa según diferentes autores (Miller, 1977; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993; Johnson y Mathews, 1997; Clow, Kurtz y Ozment, 1998; Webb, 2000; Kalamas, Laroche y Cézard, 2002; Higgs, Plonsky y Hollick, 2005.) En el entorno digital, las expectativas sobre el canal web están estrechamente ligadas a procesos cognitivos y emocionales del cliente: conocimiento objetivo del canal, del sistema, del proceso y de la compañía, pero también subjetivos y /o circunstanciales, según el grado de implicación en el proceso. Por lo que indican San Martín Gutiérrez, Gutiérrez Cillán y Camarero Izquierdo, (2005) y Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990), que la confianza y satisfacción en interacciones previas son imprescindibles ya que son la suma de muchos momentos del tiempo y van conformando las expectativas del consumidor principalmente en relación a la utilidad que el servicio digital le puede ofrecer (Schwaiger, Raithel, y

Schloderer, 2009), donde, a mayor utilidad percibida, más elevadas serán las expectativas formadas (Kopalle y Lehmann, 2001; Deloitte, 2016).

Dentro de los factores externos que condicionan las expectativas se encuentra el nivel de recomendación recibida del entorno de influencia del cliente, el denominado boca-oído, sobre la compañía y/o el servicio y/o el canal (Miller, 1977; Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong, 1997; Webb, 2000; Kalamas, Laroche y Cézard, 2002; Golder, Mitra y Moorman, 2012).

Pero también la recomendación previa puede ser emitida por el cliente como reflejo de su actitud hacia la marca. Un cliente que recomienda presenta unas expectativas mayores hacia la compañía y por tanto condiciona la satisfacción de forma indirecta, como veremos más adelante. Esta recomendación, por tanto, enlaza directamente con las expectativas de reputación sobre la compañía ya que las promesas descansan directamente sobre la marca.

A continuación, se argumentará debidamente estos conceptos introducidos, acorde al modelo propuesto de comportamiento del cliente dentro del canal digital (figura 1.2):

Figura 1.2 Modelo propuesto de comportamiento de los determinantes de las Expectativas de la Experiencia de Cliente Digital



#### 1.4.1 La Reputación de la Empresa

La reputación es un concepto muy desarrollado en el mundo investigador. Webster's Revised Unabridged Dictionary (Webster, 1913) la define como la “estimación en la que uno se sostiene; carácter<sup>1</sup> en la opinión pública; el carácter para atribuir a una persona, cosa o acción”. Es importante la descripción ya que recoge 1) el concepto de esencia o naturaleza; 2) su consideración de ámbito público; 3) el simbolismo de pilar donde apoyarse; y 4) el

---

<sup>1</sup> Nota de traducción: traducción de *character* como carácter, esencia o naturaleza. Texto original “the estimation in which one is held; character in public opinion; the character to attribute to a person, thing or action; repute” (Webster's Revised Unabridged Dictionary, 1913, citado en Gotsi y Wilson , 2001).



carácter cognitivo, personal y subjetivo de su conformación. En esa misma línea de colectivo, cabe citar también a Fombrun (2002, p. 9, citado en Pucheta Martínez, 2010), al decir que la reputación es la representación colectiva de las acciones pasadas y las expectativas sobre la entidad. Wartick (2002) señala que la fortaleza de la reputación podría ser un factor relacionado con el grado en el que el sentimiento general es compartido por el colectivo.

Sin embargo, es importante añadir una consideración adicional para completar esta introducción a la reputación y es el atributo de temporalidad y que recoge Saxton (1998, p. 396), al decir que es “el reflejo de una organización a lo largo del tiempo visto a través de los ojos de sus partes interesadas y expresada a través de sus pensamientos y palabras”. Fombrun (1996, p. 3), asevera que “una reputación encarna la historia de la experiencia de otras personas con un proveedor de servicios”. Este carácter versátil de la reputación, que revela la temporalidad de la misma, también es citado por Cravens y Oliver (2006). Y compartido por Argenti y Druckenmiller (2004), que dicen que la reputación se muestra como el resultado de las interacciones entre las partes interesadas y la organización con el tiempo. Para concluir, cabe citar la definición de Weigelt y Camerer (1988), que dicen que la reputación corresponde a un atributo o un conjunto de atributos asociados a una firma e inferidos por acciones pasadas.

La reputación es una dimensión que ha ido aumentando en interés según evolucionaba la sociedad en su orientación a la persona y no tanto a lo ofrecido por la entidad objeto de la evaluación y que pasa a figurar como garante del bien que se va a recibir (Balmer y Greyser, 2006). En este punto, cabe señalar la discrepancia del marco investigador sobre su diferencia con la imagen de marca y de la que surgen dos corrientes de pensamiento:

- la que considera que son la misma entidad, como indica Alvensson (1998, p. 98, entre otros autores citados en Gotsi y Wilson, 2001) al decir que reputación es “la imagen resumida de la empresa en determinada sección del entorno” o la definición de Dutton *et al.* (1994, citado en Gotsi y Wilson, 2001), cuando indican que es la “imagen corporativa percibida por miembros ajenos a la organización en su propio marco conceptual”.

- La que entiende que imagen corporativa y reputación corporativa son dos constructos diferentes (Balmer y Greyser, 2006, entre otros). Desde esta perspectiva, los autores consideran que existen tres puntos de vista: 1) aquellos investigadores que enfatizan la connotación negativa de su naturaleza, vista como una imagen falsa de la realidad corporativa (Scott Cutlip, citado en Grunig, 1993, citado en Gotsi y Wilson, 2001, p.2) los investigadores que argumentan que la reputación corporativa de la compañía es una perspectiva que construye la imagen de marca (Normann, 1984, p.3) los acogidos al tercer enfoque, que la consideran entidades separadas pero interrelacionadas entre sí, es decir “la reputación corporativa es una instantánea que reconcilia las múltiples imágenes de una empresa mantenida por todas sus circunscripciones” (Fombrun, 1996, p.72).

Agrupando las múltiples definiciones encontradas en la revisión de la literatura, la reputación, como bien intangible, es estudiada desde diversas áreas como son la Sociológica, el Marketing, la Institucional y la Económica. Desde la perspectiva *Institucional*, Roberts y Dowling (2002) argumentan la reputación como “juicios de los grupos de interés de una firma a lo largo del tiempo”. Deephouse (2000), establece que la reputación es “conocimiento y reacciones emocionales de los grupos de interés hacia esa firma”. Weigelt y Camerer (1988) definen la reputación como “un atributo o un conjunto de atributos asociados a una firma e inferidos por acciones pasadas”. Desde la perspectiva *Sociológica*, Bromley (2002, citado en Borrás Fernández, 2016) establece que es un “fenómeno colectivo de las impresiones de un grupo social o de un elemento en concreto”. Desde la perspectiva de *Marketing*, Spence (2002), considera que es “consecuencia de un proceso competitivo en el que las firmas realzan sus características de cara a que los grupos de interés enaltezcan el estatus social de las firmas”. Fombrun y Shanley (1990) argumentan que es un “activo intangible que representa una ventaja competitiva difícil de imitar”, que corrobora Mahon (2002), alegando su sostenibilidad en el tiempo. Fombrun y Shanley publicaron en 1990 que la reputación es “percepciones externas sobre una firma fuera del control directo del equipo de gestión empresarial”. Hall (2000) considera que la reputación es “el activo intangible más importante a largo plazo para la organización por su papel fundamental en la generación de su valor de mercado”. También la reputación es un índice de logro del éxito empresarial, (Figlewicz y Szwajkowski, 2002). Gardberg y Fombrun (2002); Gotsi y Wilson (2001); Groenland (2002) sugieren que las empresas con una buena reputación tienen una ventaja competitiva más alta y es fuente de atracción de más clientes. Por último, y desde la

perspectiva *Económica*, “existe una creciente convicción de que la reputación produce efectos apreciables en los resultados de los balances contables y en el valor económico del capital de las organizaciones, pero todavía no es posible determinar la intensidad de esta influencia” (Ruiz, Esteban y Gutiérrez 2013), la cual está estrechamente ligada a las ventas y por tanto a sus beneficios, ya que una reputación excelente se traduce en el mayor activo que puede tener una empresa: sus clientes (Shapiro, 1983).

En el ámbito empresarial, el interés suscitado por la reputación corporativa es constante ya que es “la representación general que se tiene de la compañía e incluye la que se tenga de cada producto y/o servicio ofertado por la firma” (Harris y De Chernatony, 2001). Fombrun, prolífico investigador de la reputación, sienta las bases de múltiples estudios desde las siguientes aseveraciones: 1) es una característica cognitiva en la que se refleja la compañía en el ranking de los competidores; 2) la reputación se consolida desde cada interacción; y 3) es percibida según las características (económicas, sociales y personales) de cada observador de la compañía. En esta línea, también Fombrun y Shanley (1990) indican que la reputación es, en definitiva, el resultado de un proceso competitivo en el que una empresa exhibe sus principales características a los clientes para maximizar su situación económica y no económica. Esta vocación de incremento de interés y relevancia entre los *stakeholder* de la compañía confiere a esta dimensión el carácter de vital para la empresa, porque, como indican Gotsi y Wilson (2001), es absolutamente relevante en las relaciones cliente–empresa figurar como una “buena compañía” ya que, una vez perdida, tarda mucho tiempo en recuperarse (Martínez Arroyo, Medem, de la Torriente y Fernández, 2014).

En este entorno de marketing, lejos de encontrar indicadores comunes de medición, se ha ido elevando la confusión al incluir las nuevas investigaciones definiciones de términos ajenos, aunque sí relacionados con ella. Así, conceptos como marca, identidad corporativa e imagen corporativa, se consideran diferentes percepciones que constituyen la definición global y que según establecen Balmer y Greyser (2006), se establecen desde las seis C’s del marketing corporativo:

1. Carácter (*Character*) o identidad corporativa
2. Cultura (*Culture*) o identidad organizacional
3. Comunicación (*Communication*) o comunicación corporativa o imagen corporativa
4. Grupos de interés (*Constituences*) o *stakeholders*

5. Percepción (*Conceptualisation*) o percepción corporativa
6. Acuerdo (Covenant) o acuerdo de marca corporativa con sus grupos de interés

Este carácter versátil de la reputación se traduce por tanto en un abanico de indicadores de la empresa, que los autores miden según el caso: tipo de servicio, tipo de canal, perfil del cliente. En el caso de Walsh y Beatty (2007), las dimensiones elegidas son orientación al cliente, buen empleador, confiable, económicamente fuerte, calidad en productos y servicios y alta reputación en responsabilidad social corporativa. Fombrum y Shanley (1990) consideran las siguientes variables:

- Outputs económicos o financieros. a) Señales de Mercado, referidas a las diferentes actividades y sus resultados; y b) Señales contables o de resultado económico.
- Outputs Institucionales. a) Señales institucionales: patrimonio institucional y de inversores, responsabilidad social corporativa, visibilidad en los medios, tamaño de la empresa; y b) Señales estratégicas: diferenciación, diversificación.

Desde la perspectiva de la investigación empírica, la variable reputación ha sido objeto de muchas investigaciones, así como su incidencia sobre otras variables. Cabe destacar la relación con las *expectativas* que infiere la marca en el cliente desde su naturaleza perceptual, incluso aunque no haya tenido aún contacto con la marca (Roy, Eshghi y Sarkar, 2013). Como dice Sandberg (2002, p. 5), “la reputación corporativa está relacionada con la predictibilidad del comportamiento y la probabilidad de la compañía de satisfacer las expectativas”. Waddock (2000, p. 323), quien también analiza el concepto de reputación unido a expectativas, manifiesta que la reputación corporativa es la “capacidad percibida de la organización para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”. Cabe decir que no es una relación estanca si no que se construye y modela desde las estrategias de marca en su comunicación exterior, directa o indirecta con el cliente, como hemos señalado anteriormente. De esta manera, al garantizar fehacientemente las expectativas se obtiene la confianza del cliente en el cumplimiento de las mismas y convierte la reputación en el mencionado activo intangible, de valor incalculable. No obstante, esta estrategia de las marcas no es sencilla en la práctica ya que es difícil de construir, pero más aún mantenerse al estar basadas en percepciones, fácilmente moldeables por los colectivos de influencia del cliente (Wartick, 2002).

La reputación también está conectada con la *calidad*. Según Grönroos (1994, p. 38), la calidad percibida interactúa con la reputación ya que sostiene que la “experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local”. En este sentido, también Pascual (2004) conecta la calidad con la marca a través de la expectativa generada en torno a ella y por ende con la calidad y la forma en que presta sus servicios. En esta misma línea Duque (2005) establece la calidad como diferencia entre servicio esperado y percepción del servicio desde la perspectiva de la reputación de marca.

En lo que se refiere a su relación con la *confianza* y la *lealtad*, en el mundo de los servicios (contratación y prestación) la reputación es imprescindible (Raajpoot, Sharma y Chebat, 2009; Alloza, 2011), ya que el contexto requiere grandes dosis de confianza y lealtad a la empresa debido a la dificultad en su evaluación antes de su contratación y a la mayor percepción de riesgo frente a los productos físicos (Moliner Velázquez y Fuentes Blasco, 2012, citados en Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013). Para nuevos clientes, la lealtad solo cabe desde la reputación al ser el momento cero o primer momento de la verdad del cliente en su relación con la empresa. Esta aseveración la corroboran otros trabajos de investigadores como Walsh y Beatty (2007) que establecen que la reputación está fuertemente ligada con la *satisfacción* del cliente, la *lealtad*, la *confianza*, y la *recomendación*. En esta misma línea están las investigaciones de Kreps y Wilson (1982); Shapiro (1983); Williamson (1985); Dowling (2001); Roberts y Dowling (2002) y Caruana, Ramasashan y Krentler (2004) y Rose y Thomsen (2004).

Surge una nueva dimensión fruto de las nuevas tecnologías y es la percepción digital o reputación digital. Según Borrás Fernández (2016), no existen muchos trabajos de investigación que estudien directamente la dicotomía reputación corporativa vs reputación digital, pero sí que la literatura establece diversas claves para su definición. Las seis C’s citadas por Balmer y Greyser (2006) delimitan la comunicación corporativa como un aspecto más de la percepción de reputación por lo que el canal virtual no es sino uno más de los utilizados por la empresa. Pero como indican Mattera y Baena (2014), la reputación digital no es independiente en sí misma, sino cómo se percibe la empresa en el nuevo canal.

Si nos centramos en los canales de comunicación, según Borrás Fernández (2016), la reputación se consolida en el cliente desde la percepción colectiva de una empresa por parte de los diferentes grupos de interés. Y éstos podrán establecer percepciones diferentes

(Barnett, Jermier y Lafferty, 2006) según los canales de comunicación utilizados entre la empresa y los clientes y de la calidad de sus atributos (Argenti y Druckenmiller, 2004). Es más, el entorno online (Pan, Kuo, Pan y Tu, 2013) genera reputación corporativa. De aquí se deduce que la reputación digital no es sino un atributo de reputación corporativa y no una entidad conceptual por sí misma.

Esto quiere decir que no podemos hablar de reputación digital sino de reputación generada a partir de las TIC (Chun y Davies, 2001). Como señalan Seker, Cankir y Arslan (2014), la reputación digital se conforma desde las percepciones de una empresa a partir de su actividad en redes sociales, formularios electrónicos de contratación o prestación de servicios o comunicación con sus clientes en actividades B2B o B2C.

En línea con este argumento, Izquierdo-Yusta, Martínez-Ruiz y Álvarez-Herranz (2014) establecen que, cuanto mayor sea la reputación de una empresa, mayor será la probabilidad de conseguir la aceptación de un nuevo producto o la utilización de un nuevo canal de distribución por parte de esta empresa. Esto introduce un nuevo aspecto en el estudio y es la reputación de la empresa en innovación y calidad en el contexto virtual como nuevo canal de distribución (Bakos, 1991; Howells, 2000, 2007, 2010; Wartick, 2002; Sánchez y Castrillo, 2007; Moyano, 2008; Villafañé, 2009; De Quevedo, 2010; Pucheta Martínez, 2010; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011; Ngo y O'Cass, 2013; Pan, Kuo, Pan y Tu, 2013; Mattera y Baena, 2014; Borrás Fernández, 2016; Gomezelj, 2016). Los trabajos previos hablan de la necesidad de una fuerte imagen de marca, quizá porque la mayoría de las investigaciones se refieren al proceso de compra online, que hace necesaria la reputación para contrarrestar la necesidad de confianza frente al riesgo percibido en el comercio electrónico seguro. En contraposición a la compra, en lo que se refiere al canal digital como área de servicios, lo que se espera es una alta calidad en medios, tecnología y servicios ofrecidos para consumo en el área de clientes web como un canal más de la compañía. Este aspecto es muy relevante ya que se obtienen importantes economías de escala, tanto por el volumen de operaciones alcanzadas, como por el retorno de inversión obtenido en la reputación y que rentabiliza las grandes inversiones necesarias que se requieren para operar en los mercados electrónicos (equipos, *software* y en transformaciones organizacionales) (Bakos, 1991).

Milgrom y Roberts (1982), desde el enfoque de la teoría de juegos, concluyen que, si los jugadores demuestran continuidad en una acción, los oponentes esperarán la misma estrategia en el futuro. Con esta línea de razonamiento, una empresa de servicios interesada en la construcción de una sólida reputación aceptará las inversiones necesarias para consolidar la reputación, en este caso un adecuado canal web, porque espera que los beneficios sean superiores y que esta estrategia será mantenida en el tiempo. Este razonamiento no solo supone una barrera de entrada para la competencia (que deberá hacer similares inversiones para establecer su reputación) sino que genera confianza en el cliente al ver el interés que la empresa tiene en su adecuado servicio (Milgrom y Roberts, 1982, citados en Walsh y Beatty, 2007). Cuanto más creíble sea el mensaje de una empresa, mayor será la influencia en el receptor. Y cuanto mayor sea la reputación de una compañía, mayor será la probabilidad de conseguir la aceptación de un nuevo producto o la utilización de un nuevo canal de distribución por parte de esta empresa.

Desde los argumentos esgrimidos y desde la perspectiva digital, se consideran necesarias las siguientes dimensiones de la reputación que garanticen:

- *Calidad*: capacidad de ofrecer servicios robustos al cliente y adaptados a las necesidades. Entre los trabajos analizados, son de relevancia los siguientes: Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987); Oliver y De Sarbo (1988); Grönroos, (1994); Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999); Kopalle y Lehmann (2001); Pascual (2004); Duque (2005); Higgs, Polonsky y Hollick (2005) y Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado (2006).
- *Honestidad*: compromiso en velar y proteger los intereses del cliente de forma continua e inequívoca. Adicionalmente se debe también considerar la honorabilidad, como ética incuestionable en el comportamiento de la firma hacia sus clientes en cualquier canal de relación. Ambos conceptos se encuentran argumentados en la relación reputación-confianza por los siguientes investigadores: Kreps y Wilson (1982); Shapiro (1983); Williamson (1985); Dowling (2001); Roberts y Dowling (2002); Caruana, Ramasashan y Krentler (2004); Rose y Thomsen (2004); Raajpoot, Sharma y Chebat (2009) y Moliner Velázquez y Fuentes Blasco (2012); Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta (2013).

- *Innovación*: capacidad de adaptación e incorporación de nuevas tecnologías para mejor servicio integral al cliente en el canal web. Según la definición del Manual de Oslo (Oslo, 2015), podemos considerar la innovación tecnológica como “la puesta en el mercado de un producto tecnológicamente nuevo o mejorado, o la utilización dentro del proceso productivo de un producto tecnológicamente nuevo o mejorado” (Sánchez y Castrillo, 2007, p.47). La innovación, como intangible de la reputación de la empresa, se encuentra referenciada en los trabajos de Bakos, (1991); Wartick (2002); Rep Track Pulse Forbes (2006); Villafañe (2009), referenciado por Pucheta Martínez (2010) y por Vila López, Küster Boluda y Bigné (2013); Moyano, Puig Blanco y Bruque Cámara (2008), citados en Borrás Fernández (2016); Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito (2008); Jiménez-Zarco y Torrent-Sellens (2009); Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta (2011).
- *Imagen de marca*: Reputación global de la empresa como entidad percibida y desde un punto de vista global del cliente, como indican Harris y Dechernatony (2001); De Quevedo, De la Fuente y Delgado, (2005); Balmer y Greyser (2006).

En base a los argumentos indicados, se formula la siguiente hipótesis:

H1: La reputación de la empresa influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.

#### **1.4.2 Utilidad Percibida y Adopción de Tecnología**

Conviene tener en cuenta que las expectativas que un individuo establece sobre un medio online vienen condicionadas por la utilidad (o beneficios) que el individuo percibe que puede recibir del mismo (Rodríguez Del Bosque y Herrero Crespo, 2008). Así, a medida que el individuo estime que percibirá ciertos beneficios a través del uso del medio online, más elevadas serán sus expectativas en relación a él. Pero además de existir una relación directa entre ambas variables, la literatura también evidencia una relación indirecta entre ellas, a través de la experiencia de uso.

La utilidad percibida ha sido considerada como un antecedente de la actitud, y, por ende, sobre la intención de uso de la tecnología. La idea de que la actitud hacia la tecnología determina el uso que se haga de la misma (Davis, 1989) está ampliamente contrastada en



múltiples investigaciones (Gefen, Karahanna y Straub, 2003; Wu y Chen, 2005; Hsu, Yen, Chiu y Chang, 2006; Samar I. Swaid, 2012; Chang, Kuo, Hsu, y Cheng, 2014) y plenamente actual en contextos de e-commerce o en e-mobile en términos de utilidad percibida (Izquierdo-Yusta, Olarte-Pascual y Reinares-Lara, 2015); la adopción de la web en entornos empresariales (Fernández Cardador, 2015); la evolución al marketing 4.0 (Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019) o el uso de los blogs como medio de comunicación empresarial (Hsu y Lin, 2008; Cheng y Chen, 2011).

Por tanto, para explicar la formación de expectativas del individuo en relación a un canal digital, es necesario considerar la componente tecnológica, ya que:

- Es el medio por el que se proporciona el servicio y condiciona la satisfacción desde las expectativas generadas (Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta, Jiménez-Zarco, 2017).
- Porque el cliente percibe una buena actitud de la empresa si ésta cuida sus necesidades y adopta los mejores medios en sus transacciones (Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003).
- Finalmente, y quizás lo que es más importante, el cliente interactúa con la tecnología y establece sus propias relaciones con el canal (Wang y So, 2016).

Davis (1989) define la utilidad percibida como "el grado en el cual una persona cree que utilizando un sistema particular lo destacará a él o a su rendimiento en el trabajo". Mientras que actitud hacia la tecnología, muestra la predisposición que tiene el individuo hacia el uso de la misma. Esta actitud, según Fishbein y Ajzen, (1975), se considera parte de la conducta consciente del cliente y por lo tanto activo intrínseco de la experiencia ya que el sujeto establece nuevas relaciones en la interacción con el canal (Wang y So, 2016) de forma consentida (Shih y Fang, 2004; Chiu, Chang, Cheng y Fang, 2009; Chiu, Hsu, Lai y Chang, 2010), y donde es necesario pasar por los estados previos de iniciación y adopción hasta conseguir la asimilación e interiorización de las tecnologías, momentos culmen de las expectativas (Zhu, Kraemer y Xu, 2006), como indica la figura 1.3:

Figura 1.3 Los tres estados del proceso de asimilación del comercio electrónico



Fuente: Adaptada de Zhu, Kraemer y Xu (2006)

En definitiva, la actitud se convierte en un juicio evaluativo sobre el canal digital, como definen Worchel, Cooper, Goethals y Olson (2004, p.126).

Son múltiples los modelos que desde el ámbito de la tecnología estudian la adopción de la misma, donde la utilidad percibida es considerada un antecedente de la actitud hacia la tecnología, y por ende hacia la intención de uso de la tecnología por parte del cliente (Rodríguez-Ardura y Meseguer-Artola, 2010). Algunos modelos van más allá, y establecen la utilidad percibida como un antecedente de la adopción y difusión de innovaciones tecnológica por parte del sujeto (Rogers, 1962; Bandura, 1977; Eccles, Wigfield y Schiefele, 1998).

En esta investigación se argumenta la necesidad de incluir la utilidad percibida en base a la *Teoría de Auto-Eficacia* (Bandura, 1977), la *Teoría de la Acción Razonada* (Fishbein y Ajzen 1975, 1980) y la *Teoría de la Acción Planificada*, donde se incorpora el concepto de control percibido (Ajzen y Madeen 1986; Ajzen 1985,1987,1988) ya que se considera el argumento de que la convicción del individuo de utilidad influye en la adopción de conductas, se dosifica el esfuerzo necesario acorde a las conductas elegidas y mantiene la persistencia ante las diversas dificultades que pudieran presentarse (Galarraga, Gabilondo, Rodriguez y Arzamendi, 2007). Estos autores indican que incluso en los planeamientos que tienen que ver con la toma de decisiones, aparecen estas dos últimas teorías, basada en la relación **creencias-actitud-intención-conducta**. Esta consideración otorga especial relevancia a los modelos basados en la actitud ya que permiten predecir y explicar su intención de realizar una conducta determinada, como es la adopción del canal digital (Glanz, Rimer y Viswanath, 2008; Wu y Chen, 2005; Rodriguez-Ardura y Meseguer-Artola,

2010) y más en un contexto de control limitado (Martínez-Ruiz, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2011).

Otros modelos, como son los modelos sobre *Utilidad y Valor Esperado*, corroboran esta decisión (Kuhl 1982; Abelson y Levi 1985; Eiser 1988). En este sentido Eagly y Chaikens (1993) demostraron empíricamente que los individuos presentan actitudes positivas hacia toda entidad (objetos, sujetos, situaciones o conductas) que creen que tienen atributos positivos. Por último, citar la teoría del *Modelo de Adopción de Tecnología* (Technology Acceptance Model, en adelante TAM), propugnado por Davis (1989). En línea con la Teoría de Acción Razonada, esta teoría establece que la intención de uso de la tecnología viene determinada por la percepción del individuo sobre 1) la utilidad que la tecnología le puede ofrecer (*Perceived Usefulness*, PU); y 2) la facilidad de utilizar la tecnología (*Perceived Ease of Use*, PEOU). Este modelo ha sido refrendado por múltiples investigaciones desarrolladas en sectores tan diversos el sector financiero (Al-Somalí, Gholami y Clegg, 2009); e-learning (Calisir, Altin Gumussoy, Bayraktaroglu y Karaali, 2014); el turismo (Rodríguez Molina, Frías-Jamilena, y Castañeda-García, 2013); publicidad en medios mobile (Izquierdo-Yusta, Olarte-Pascual y Reinares-Lara, 2015); la adopción de la web 2.0, en entornos empresariales (Fernández Cardador, 2015) y el uso de los blogs como medio de comunicación empresarial (Hsu y Lin, 2008; Cheng y Chen, 2011); la evolución al marketing 4.0 (Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019) y como favorecedor del comercio electrónico en general (Rodríguez del Bosque y Herrero, 2005; Rodríguez del Bosque y Crespo, 2008). Se trata por tanto de una teoría robusta y actual (Svendsen, Johnsen, Almås-Sørensen y Vitterso, 2013; Yucel y Gulbahar, 2013) donde el papel de la utilidad percibida sobre la intención de uso queda ampliamente confirmado.

Pese a la antigüedad del modelo, las sucesivas adaptaciones del mismo continúan refrendando el papel de la utilidad percibida en intención y el nivel de uso de la tecnología (Bagozzi, 2002; Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003; 2012; Baron y Ensley, 2006; Alazzam, Basari, Ibrahim, Ramli y Naim, 2016 y Goh, Tang y Lim, 2016). Tal es el caso del modelo TAM 3 de Venkatesh y Bala (2008), el cual evidencia la relación directa entre ambas variables, pero a diferencia de las versiones anteriores (Rodríguez del Bosque y

Herrero Crespo, 2008<sup>2</sup>), incorpora entre las utilidades, o beneficios ofrecidos al cliente elementos como: la eficiencia, la ansiedad, el disfrute como reto o juego *-playfulness-*) y la percepción del control externo a los modelos anteriores, como podemos apreciar en la figura 1.4. Por último, se debe mencionar el modelo UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003)<sup>3</sup>. Pero a pesar de las nuevas variables incorporadas, diversos autores elevan sus críticas debido a la indefinición de los constructos claves del modelo, como indican Bagozzi (2002); Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003; 2012); Baron y Ensley (2006); Alazzam, Basari, Ibrahim, Ramli y Naim (2016) y Goh, Tang y Lim (2016).

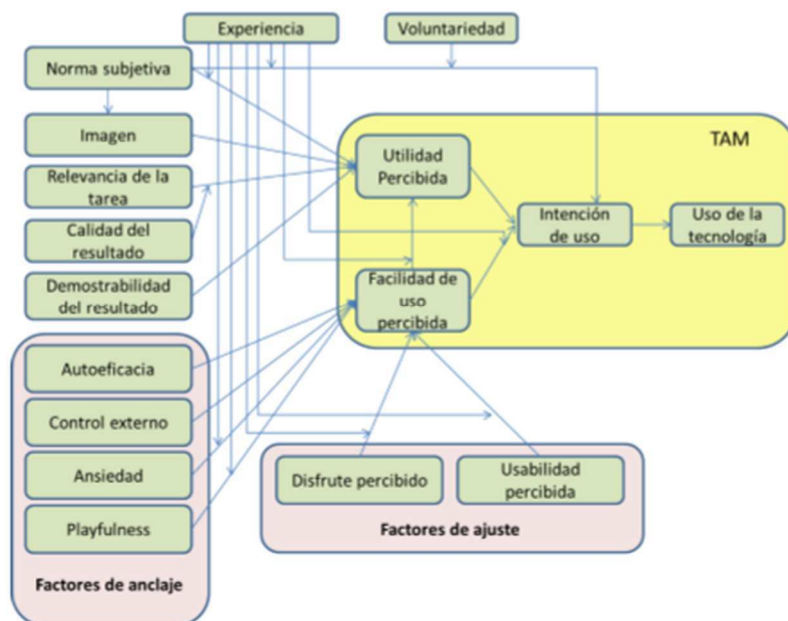
Para que esta utilidad percibida se haga efectiva, es necesario que: 1) que el individuo supere la barrera de aprendizaje desde la experiencia previa (uso); 2) las firmas hayan desarrollado sitios web de calidad que equiparen en servicios a los canales tradicionales; y 3) compensen el esfuerzo del autoservicio en internet o SST (Self Service Technology Acceptance). Esta consideración es más relevante aún en los sitios webs corporativos, donde las empresas buscan la comunicación directa y continua con sus clientes y la prestación del servicio se realiza sin intermediarios. En este punto, la experiencia previa de uso juega un papel fundamental en la formación de expectativas. Miller (1977); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993); Webb (2000); Kalamas, Laroche y Cézard, (2002); Higgs, Polonsky y Hollick (2005), señalan cómo la experiencia previa condiciona las expectativas del cliente (Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003) cuando éste ha de volver a utilizar el servicio web.

---

<sup>2</sup> Rodríguez del Bosque y Herrero-Crespo (2008) señalan que entre los beneficios que el canal online ofrece al cliente se encuentran: el precio, la variedad de surtido (servicios/productos, incluso aquellos solo digitales), valor obtenido (internet como fuente de calidad y acceso a productos de imposible acceso por otros medios), la conveniencia (en tiempo y espacio) y el acceso a la información (completa sobre el producto/servicio).

<sup>3</sup> Incluye: a) La Teoría de la Acción Razonada (TRA) (Fishbein y Ajzen, 1975); b) El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) (Davis, 1989); c) La teoría del Comportamiento Planificado (TPB) (Ajzen, 1991); d) Teoría de Difusión de Innovaciones (IDT) (Rogers, 1962, citado en Fernández Cardador, 2015); e) El Modelo de Utilización del PC (MPCU) (Thompson *et al.*, 1991, citados en Fernández Cardador, 2015); f) El Modelo Motivacional (MM) (Davis y Warshaw, 1992, citados en Fernández Cardador, 2015); g) la combinación de TAM y TPB (C-TAM-TPB) (Taylor y Todd, 1995b, citados en Fernández Cardador, 2015); y h) La Teoría Social Cognitiva (SCT) (Bandura, 1977, citado en Fernández Cardador, 2015).

Figura 1.4 Modelo TAM3



Fuente: Venkatesh y Bala (2008)

La experiencia de uso favorece la adquisición de conocimiento en relación a la marca y/o empresa (Karapanos, 2013), así como sus productos y/o servicios, a la vez que permite la comparación de lo esperado por el sujeto frente a los resultados obtenidos. En definitiva, la experiencia previa permite al cliente una revisión realista de sus expectativas anteriormente establecidas y establece un nuevo umbral de lo esperado más acorde a la verdadera idiosincrasia del servicio.

Este aspecto es importante para la compañía en especial en lo que respecta a los canales y servicios web que ofrece (Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993), y fomentar su uso y consumo. La experiencia favorece el aprendizaje y la familiaridad con el nuevo entorno, lo cual fomenta su uso y permite confirmar si la utilidad percibida previamente se ha hecho efectiva (Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas, 2011; Izquierdo-Yusta, Olarte-Pascual y Reinares-Lara, 2015). En este contexto, la calidad del sitio web y la facilidad de uso son imprescindibles ya que facilitan este proceso de **utilidad uso → experiencia previa → aprendizaje → nuevo conocimiento** sobre la empresa (Karapanos, 2013). No obstante, y como indica Hassenzahl (2004), la necesidad de experiencia previa cambia con el individuo, de tal forma que en los contactos preliminares con la empresa o en el servicio es cuando la información y el conocimiento son condicionantes del proceso, en tanto que la utilidad percibida se convierte en relevante, según aumenta la fidelidad al canal por parte del cliente.

Este razonamiento es el esgrimido en esta investigación para utilizar la utilidad como variable en la adopción de la tecnología al estar midiendo un canal como prestatario de servicios. En tanto que la facilidad será considerada un ítem de la calidad del canal digital, Norma ISO 25010 y que definiremos ampliamente en el capítulo II, bajo la dimensión Calidad como parte del Proceso.

Davis pone de manifiesto el carácter subjetivo de la utilidad percibida, a la vez que considera que la misma es un antecedente de las expectativas del individuo (Zumpe y Van der Heijden, 2007). Esta relación es corroborada por Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003), que relacionan la utilidad percibida con las expectativas. Apoyándonos en la teoría de la expectativa de valor, que postula que el comportamiento humano depende de las expectativas del sujeto de que la acción llevará a un resultado (Eccles, Wigfield y Schiefele, 1998; Pintrich y Schunk, 1996), es necesario establecer metas en las que orientar la valoración de la ventaja obtenida. El problema estriba en la intangibilidad de los servicios virtuales que hacen que las expectativas sobre su utilidad sean menos obvias que en otros canales. Como indican Zumpe y Van der Heijden (2007), “los usuarios inventarán sus propios objetivos cuando evalúen la utilidad percibida”. Por consiguiente, cabe concluir que la utilidad percibida en el canal web genera unas expectativas positivas, de naturaleza cognitiva, por tanto parte de la conducta consciente del cliente, donde el sujeto establece nuevas relaciones en la interacción con el canal de forma consentida (Chen, Yen y Huang, 2004; Shih y Fang, 2004; Wang y So, 2016), y que se convierte en activo intrínseco de la experiencia.

Como conclusión y por los argumentos esgrimidos, es evidente la necesidad de la utilidad percibida para confirmar su influencia dentro del modelo de relación de cliente - empresa en entornos virtuales. Por lo que estableceremos la siguiente hipótesis:

H2: La utilidad percibida por el cliente en relación al uso del servicio digital influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre dicho resultado.

### **1.4.3 Recomendación externa y Norma Subjetiva**

Existe una dilatada investigación que señalan el efecto positivo que la recomendación externa ejerce tanto en el proceso de formación de expectativas, así como también sobre la actitud y la intención de uso de la tecnología. No obstante, se ha de señalar que la presión

que ejerce en el cliente dicha recomendación o norma subjetiva dependerá de quien sea el agente que realice la recomendación. En ocasiones, la recomendación será considerada como un consejo, el cual puede no tener ningún tipo de impacto en el comportamiento del individuo. Otras veces, la recomendación tiene un carácter vinculante, hasta incluso normativo, y que exige su cumplimiento por parte del individuo, en este caso nos encontramos ante la *norma subjetiva*.

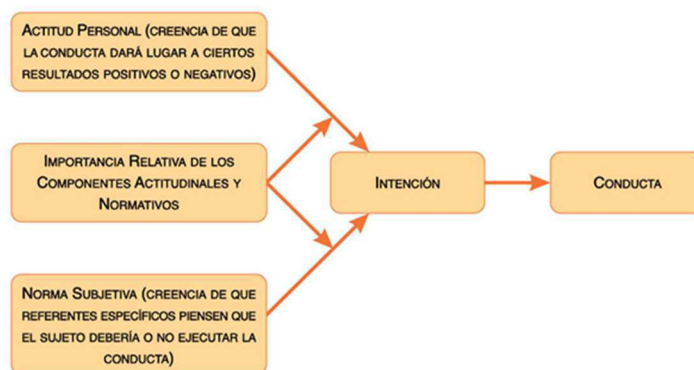
Este carácter normativo puede venir dado de forma explícita o implícita, dependiendo del origen de la recomendación, y del grado de autoridad que éste tenga. Tal es el caso de las recomendaciones realizadas por organizaciones, instituciones o individuos que ocupan un rango superior, y además tienen capacidad de recompensa o sanción (Westermanetal, Spence y Van Der Heide, 2014). Otras veces, el carácter de obligatoriedad es implícito, de modo que, aunque a simple vista no se observe, el individuo reconoce la necesidad de seguir la recomendación realizada (Montano y Kasprzyk, 2015; Bilgihan, Barreda, Okumus y Nusair, 2016). Finalmente, se observa el caso en que la recomendación no implica obligatoriedad, pero el individuo percibe la necesidad de cumplirla, dado las implicaciones sociales que de ello se derivan (Westbrook, 1987).

Estas dos últimas situaciones se observan de forma frecuente cuando quién realiza la recomendación es alguien a quien se le reconoce autoridad, experiencia o conocimiento en el uso del producto o servicio. En este caso, la recomendación es seguida ya que se considera que los beneficios que se derivan de su uso son elevados (Meseguer-Artola y Rodríguez Ardura, 2010; Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas 2011). En ocasiones, tal y como señalan Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez (2013), la razón para seguir la recomendación se encuentra en las implicaciones sociales que el individuo obtiene, como puede ser el reconocimiento social, y/o la aprobación y aceptación del grupo de pertenencia o de aspiración (Bahatti, 2007).

En línea con lo señalado en la sección anterior, algunas teorías relativas a la adopción de tecnología ponen de manifiesto el papel que juega la norma subjetiva en la actitud ante la tecnología. Ajen (1991), en su *Teoría del Comportamiento Planificado* (figura 1.5), indica que la actitud que el individuo manifiesta hacia la tecnología se encuentra intrínsecamente unida al factor social. Así, este autor manifiesta que entre los tres factores que determinan las intenciones de un comportamiento, el factor social (externo o social y cercano) es fundamental. Según Ajen (1991), la norma subjetiva hace referencia a la presión social

percibida por el individuo para realizar o no una acción o actuación concreta. En estos momentos, es una evidencia que las compañías están imponiendo la comunicación virtual a sus usuarios, motivando e incentivando el uso de su área privada de servicios. El hecho de que también sean influyentes los grupos de presión del consumidor puede suponer una actitud positiva o negativa hacia el canal.

Figura 1.5 Teoría del Comportamiento Planificado



Fuente: Ajzen (1991)

Dentro de los modelos de adopción de tecnología, esta presión social afectará de forma directa al comportamiento del cliente en los nuevos canales si su grupo de influencia participa ya de plena integración en el canal online (Montano y Kasprzyk, 2015). De tal forma que, cuanto más favorables sean la actitud y la norma subjetiva, y mayor el grado de control percibido, mayor será la intención de un individuo de llevar a cabo un determinado comportamiento. En este caso, el cliente desarrollará lealtad al canal y a la empresa como intención de uso y recomendación, pero también una actitud positiva ante la interacción con la compañía.

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), establecen que la recomendación previa ejercida como presión de uso, juega un papel fundamental en la formación de las expectativas. Gómez Borka (2014) y López de Ayala y Sendín Gutiérrez (2015) entre otros, señalan que esta situación es especialmente relevante para ciertos productos, servicios o canales, como los tecnológicos, o ante determinadas situaciones y contextos de uso, dado el impacto que las TIC han efectuado en la nueva sociedad de consumo (Jiménez-Zarco y Torrent-Sellens, 2009; Thakur y Srivastava, 2014; Kujala, Mugge y Miron-Shatz, 2017). De tal forma que la recomendación, tal y como anteriormente se ha señalado, pone de manifiesto la utilidad o beneficios que se derivan del uso de la tecnología (Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas



2011), a la vez que puede destacar los beneficios que a nivel de reconocimiento social y personal implica su uso (Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez, 2013).

La presión de uso puede ser considerada colectiva cuando a su vez el tercero influyente se encuentra en la misma creencia sobre el beneficio o aceptación, aunque tampoco tenga experiencia de uso o consumo previo (Esteban, Ballester y Muñoz, 2014). En este caso, y como indica Borrás Fernández (2016), la recomendación recibida no se fundamenta tanto en la experiencia de quien recomienda sino en la reputación que tiene la marca o compañía que es recomendada. La falta de experiencia directa con el objeto recomendado (producto, servicio, canal) tanto en el potencial consumidor como en el tercero influyente, se traduce entonces en un proceso de convivencias de expectativas desde la creencia común del beneficio esperado. Recientes estudios investigan qué sucede alrededor de ciertas marcas que han conseguido vincular su imagen con status social o sentido de pertenencia a una comunidad (Hine, 2000; Hsu y Lin, 2008; Chen, 2008), cambiando radicalmente las hipótesis que argumentaban confianza o conocimiento como antecedente de la recomendación. En este caso, lo que mueve al individuo al consumo de productos o servicios es el boca – oreja de sus grupos de presión Bergkvist y Bech-Larsen (2009). De Leeuw, Valois, Ajzen, y Schmidt (2015) y Bilgihan, Barreda, Okumus, y Nusair (2016) investigan sobre la presión ejercida por el entorno inmediato del sujeto, donde afirman que la opinión de terceros influye en las expectativas de servicio, desde la identificación social o la denominada marca de grupo (Bagozzi y Dholakia, 2006). Aquí, la motivación puede ser individual como resultado de la necesidad del individuo de ser aceptado por su grupo influyente pero también puede tener como origen la creencia de que la opinión del grupo es más favorable para él (Küster y Hernández, 2013). Finalmente, no solo influye en lo que el cliente aspira a recibir después del uso o consumo del producto o servicio, sino que puede afectar en los sentimientos que tiene por ella, como es el amor a la marca, y, como ya hemos comentado, incluso en ausencia de antecedentes basados en la propia o ajena experiencia (Roy, Eshghi, y Sarkar, 2013).

La recomendación externa ejercida desde la presión social de los grupos de referencia (Bagozzi y Dholakia, 2002; Ravis y Sheeran, 2003; Hsu y Lu, 2004) se materializa desde:

- La *conformidad* o consentimiento en aras del beneficio externo, especialmente relevante en las tecnologías sociales (Fulk, 1993, citado en Fernández Cardador, 2015; Brown, Dennis y Venkatesh, 2010).

- La *internalización*, proceso por el que el cliente interioriza la opinión de su referente externo (individuo o grupo) como parte de su propia estructura de creencias (Bagozzi y Dholakia (2002).
- La *identificación*. Según Shen, Cheung, Lee y Chen (2010), la identificación tiene lugar cuando la influencia ejercida sobre el individuo es congruente con su sistema de valores.

Este hecho es especialmente relevante en el entorno online, donde las posibilidades que ofrece permiten al cliente construir una representación digital de la marca a partir de los comentarios y opiniones vertidas por multitud de usuarios, permeable por la necesidad de defensa ante la inseguridad de lo intangible. Es por ello que esta presión adquiere un papel atenuador del riesgo si la recomendación proviene de una persona confiable y familiar (Wang y Benbasat, 2007), de la que solo cabe esperar comportamientos positivos hacia su persona.

En resumen, la norma subjetiva debe ser tenida en cuenta en toda estrategia empresarial de relación digital con el cliente ya que afectará de forma directa (positiva o negativa) a su comportamiento, como hemos citado anteriormente (Montano y Kasprzyk, 2015). Como parte de esta estrategia, las empresas no sólo deberán atender y proveer un canal online excelente con el cliente sino también vigilar la influencia establecida desde las redes sociales (Jiménez 2012), donde no se cuestionan la fuente como confiable y creíble (Hsu y Lin, 2008; Cheng y Chen, 2011; Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja, 2011; Kuster y Hernández, 2013; iab Spain, 2016a; Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019). Cómo reconvertir la norma subjetiva en adopción del canal forma parte de la estrategia de comunicación de las empresas. Por ello, debe atraer tráfico a sus canales para que sean los influenciadores quienes ejerzan el papel de embajadores (Rodríguez Ardura, 2000) y así potenciar la credibilidad del canal, promover que los nuevos usuarios sean más propensos a probar el producto o servicio (Hsu, Lin y Cjiang, 2013; Lu, Chang y Chang, 2014; Hanssens, Villanueva y Yoo, 2015) y propiciar entornos y herramientas de comunicación colaborativas (Fernández Cardador, 2015; García Haro, 2018).

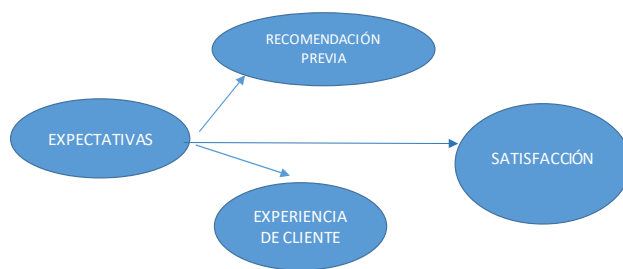
En base a los argumentos indicados, se formula la siguiente hipótesis:

H3: La norma subjetiva influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.

## 1.5 Consecuencias de las Expectativas

Consideramos necesario incluir dentro de esta exposición sobre las expectativas una breve introducción sobre sus consecuencias para comprender el alcance de su impacto en el modelo de comportamiento cliente – empresa dentro del canal digital (figura 1.6):

Figura 1.6 Modelo propuesto de comportamiento de las Expectativas de la Experiencia de Cliente Digital



### 1.5.1 Recomendación pre-experiencia

Stahlberg y Frey (1993:151) definen la intención de recomendación como “especie de predisposición para cierta clase de acción relevante a la actitud, es decir, la disposición a comportarse de una forma especial con respecto a un objeto determinado de actitud”. En este sentido, se puede considerar que la recomendación también es posible en los servicios digitales ya que ofrecen dos frentes en los que el cliente debe adoptar una postura y, como consecuencia, una intención: 1) hacia la empresa que ofrece el servicio; y 2) hacia el nuevo canal en el que se ofrece el mismo.

Un amplio marco de referencia considera la recomendación como un efecto experimentado en el proceso post compra (Ladhari, Souiden y Ladhari, 2011; Meleddu, Paci y Pulina, 2015), directamente relacionado con la satisfacción que el cliente siente por la compañía y que se construye en cada interacción con la misma (Casaló, Flavián y Guinalú, 2008). Fruto de las emociones experimentadas en dichas relaciones (Pelegri Borondo, 2013; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; García Haro, 2018), se traduce en lealtad y compromiso (Fernández y Martín, 2006; Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013), como veremos ampliamente en la exposición del marco teórico del Capítulo III. Pero la recomendación a terceros también se puede incluir como dimensión integrante del proceso pre-compra al ser una forma de expresión de las expectativas (Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017), fruto de las propias interacciones pasadas del cliente, de su percepción de la reputación de la empresa (Shapiro, 1983; Rose, C. y Thomsen, 2004;

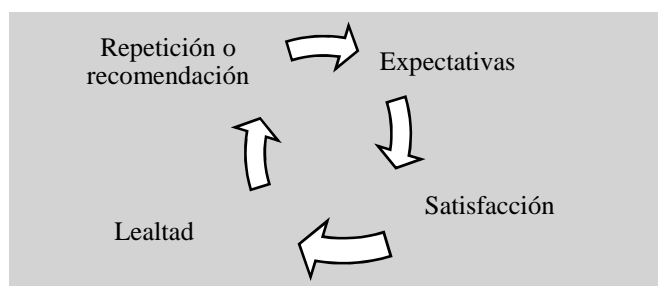
Pucheta Martínez, 2010; Martínez Ruiz, Izquierdo Yusta y Jiménez Zarco, 2011; Esteban y Gutiérrez, 2013; Borrás Fernández, 2016) y de la presión ejercida por sus grupos de influencia (Roy, Eshghi y Sarkar (2013).

Las expectativas, por tanto, además de ratificar lo esperado, otorgan la capacidad de recomendación del producto o servicio consumido. Es decir:

- Los clientes recomendarán con más facilidad si sus expectativas han sido satisfechas (Gupta y Harris, 2010; López y Sicilia, 2013), es decir, desde la satisfacción en la interacción. Argumento aplicable al canal digital, como lo ratifica Kim (2012) o Belanche, Casaló y Flavián (2012) en entornos online.
- Incluso no habiendo usado la experiencia, el cliente tiene un grado tal de fidelidad por la empresa que se produce la recomendación basada en sus propias expectativas (Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017).
- La influencia de la propia recomendación desde las expectativas del cliente varía en función de las diferentes características de la experiencia y de los beneficios en que se traducen (Oliver,1980; Alén y Rodríguez, 2004).

Este ciclo se confirma desde el planteamiento de la lealtad de Oliver (1999) (véase figura 1.7), que define la lealtad de acción como la actividad de mantenerse en la empresa, proceso progresivo que se va formando como consecuencia de la interacción con la compañía.

Figura 1.7 Planteamiento de la Lealtad



Fuente: Elaboración propia adaptada de Oliver (1999)

El cliente también puede generar presión de uso en sus grupos de influencia desde las expectativas que tiene sobre nuevos canales de distribución o nuevos productos, lo que confiere una relevancia especial a esta manifestación de la lealtad. Características como es la reputación, el tamaño de la empresa, la información en los medios y la recomendación son tenidos en cuenta como antecedentes de la recomendación (Roy, Eshghi y Sarkar, 2013 y Esteban, Ballester y Muñoz, 2014). Estos autores establecen que la recomendación también

se hace en las fases iniciales de compra o consumo o uso de nuevos servicios o canales, donde el individuo no tiene todavía experiencia previa; por lo tanto, el único conductor para la recomendación parece ser la existencia de expectativas altas y positivas sobre el resultado. Estas expectativas altas, que también afectan a su propio consumo, le incitan al acto de recomendar un producto o servicio como reconocimiento de la mejor empresa en su categoría para una necesidad dada (Skålén, Gummerus, Von Koskull, y Magnusson, 2015).

Wilson, Giebelhausen y Brady (2017) confirman que, según qué perfiles psicológicos, la lealtad puede adquirir un elevado nivel de implicación, denominado “amor por la marca”, que incrementa notablemente el nivel de la recomendación positiva. Esta estrecha unión es mayor cuanto mayor sea el deseo de ser parte de la comunidad de marca (Hernández, Montaner, Sese y Urquizu, 2011), por lo que el individuo toma partido por la empresa también desde la recomendación (Bergkvist y Bech-Larsen (2010).

En la presente investigación, se medirá la relación entre las expectativas que el individuo tiene sobre la interacción digital y la intención de recomendación previa a terceros de la empresa, fruto de dicha actitud. Considerando que la expectativa digital puede ejercer también una influencia acorde en la recomendación sobre la compañía, diferente al nivel de recomendación posterior, una vez utilizado el servicio (capítulo III). En base a los argumentos indicados, se formula las siguientes hipótesis:

H4: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la recomendación (positiva o negativa) de la empresa a terceros.

### **1.5.2 La Experiencia de Cliente**

Podemos definir *experiencia de cliente* o *customer experience* (CX), como el resultado de todas las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización (DEC, 2018). Proporcionar una buena experiencia significa entonces ofrecer una vivencia de alta calidad (Mehmetoglu y Engen, 2011; Heintzman, 2012), satisfactoria e inolvidable (Olsson, Friman, Pareigis y Edvardsson, 2012; Wong, 2013) al agregar valor a sus ofertas y diferencial, que permita obtener el éxito (Berry, Carbone y Haeckel, 2002). Existen múltiples definiciones similares en el marco teórico de referencia de ámbito académico y empresarial dado que la experiencia de cliente se ha convertido en el objetivo central de toda compañía (Madison, 2014; Deloitte, 2018; Grass Roots, 2018).

Es evidente que las estrategias de marketing van evolucionando con las tendencias de consumo y por tanto la satisfacción se debe evaluar alrededor de parámetros cada vez más complejos que resuman el efecto de la interacción. En este contexto, Pine y Gilmore (1999, p.12) definieron la experiencia como "eventos que involucran a los individuos de una manera personal" y desarrollaron una modelización de experiencia de cliente basada en cuatro dimensiones: la educación, el entretenimiento, la capacidad de hedonismo o evasión y la estética. Su teoría se basa en el argumento de que los clientes ya no evalúan la satisfacción en función de los atributos funcionales y técnicos que confieren la calidad al servicio (Gentile, Spiller y Noci, 2007). La intención es crear una experiencia personal integradora, que supere sus expectativas, eminentemente sensorial, pero a la vez involucre personalmente al cliente desde las emociones sentidas y estímulo de la mente. En palabras de Hosany y Witham (2010), experiencia holística del cuerpo y la mente a la vez que se disfruta de fantasías, sentimientos y diversión.

El concepto de experiencia fue introducido en la comunidad científica por Holbrook y Hirschman (1982, p.132) que afirmaron que "las experiencias desencadenan un flujo constante de fantasías, sentimientos y diversión". Pero no se consolidó el término "economía de experiencia" hasta la publicación del trabajo de Pine y Gilmore (1999), desarrollado a partir de la economía de productos y servicios básicos o de conveniencia.

El enfoque de Pine y Gilmore adaptado a cómo debe ser un canal virtual, ofrece a la compañía una guía de diseño desde los siguientes aspectos que marcan los investigadores, que distingue entre: productos, bienes, servicios, experiencias.

En particular, recomiendan en el canal online que:

- Los servicios que se ofrecen en el canal deben estar adaptados a las necesidades de cada cliente.
- El canal debe ser personalizado acorde a la experiencia y conocimiento de cada cliente.
- El precio o esfuerzo en obtener el servicio debe ser acorde al beneficio obtenido.
- Los proveedores de servicios deben invertir en mejorar el canal online si quieren ser competitivos.
- La prestación del servicio debe agregar valor a un producto, en este caso, debe mejorar la reputación online de la compañía.

- Se puede conseguir experiencia desde la absorción o la inmersión. La absorción supone una cierta distancia al producto o servicio (por ejemplo, el cine) mientras que la inmersión indica que el cliente se siente “atrapado” en la experiencia.

Bhattacharjee (2002), uno de los más importantes investigadores de establecimientos virtuales, constató empíricamente la evidencia de cómo la intención de seguir usando internet como medio habitual de transacción con la empresa viene determinada por tres dimensiones:

- la satisfacción con las experiencias anteriores.
- el valor percibido del servicio.
- el programa de fidelización desarrollado por la empresa.

Dado que la satisfacción se enfoca como una confirmación de las expectativas (Oliver 1980, 1993; Anderson y Sullivan, 1993), en esta investigación se tomará la superación de expectativas como determinante de la experiencia de cliente. Muy relacionado con la experiencia de flujo sentida en el momento de la navegación (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989; Csikszentmihalyi, 1990; Hsu y Lu, 2004; McGinnis, Gentry y Gao, 2008; Hsu, Chang y Chen, 2012; Nakamura y Csikszentmihalyi, 2014) y, por tanto, implicada directamente con la emoción sentida en la navegación y obtención de resultados (Pelegrín-Borondo, Arias-Oliva y Olarte-Pascual, 2017).

En el siguiente capítulo definiremos ampliamente qué es experiencia de cliente, cómo conseguirla en el canal web y su relevancia dentro de la estrategia de la compañía en la fidelización del cliente.

### **1.5.3 La Satisfacción**

Tradicionalmente se ha considerado la satisfacción del comprador como un proceso cognitivo de confirmación de expectativas, juicios de equidad o atribuciones causales (Oliver, 1981; 1997, p.13) y basada fundamentalmente en la calidad de los productos o del servicio, incluido el canal en que se presta. Y tal y como establecen San Martín, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque (2008), la satisfacción se percibe desde una base de referencia, por lo que expectativa y satisfacción se unen en un modelo causal ampliamente investigado, como ya veremos más adelante.

Este enfoque desde la confirmación de expectativas como antecedente habitual de la satisfacción, aunque contrastado por múltiples investigadores (Oliver, 1981; Bhattacharjee, 2001a), necesita mayor investigación al constatar su limitación en la habilidad para evaluar la satisfacción y resto de comportamientos del consumidor debió a su naturaleza afectiva y relativa (Oliver, 1997; San Martín, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque, 2008). Otras dimensiones afectan a la evaluación del proceso por parte del cliente y cada vez más autores incorporan las emociones a sus modelos de relación (Smith y Bolton, 2002; Madhavan, y Phillips, 2010; Ladhari, Souiden y Ladhari, 2011; Pelegrín Borondo, 2013; Lourido Gómez y Otero Neira, 2016; García Haro, 2018; Grass Roots, 2018). La afectividad de la satisfacción también queda reflejada en el trabajo de Arjona Muñoz y Cebrián de la Serna (2012), al indicar que la satisfacción de las expectativas está íntimamente ligada con las emociones, ya que es fácilmente manipulable por la publicidad y en general por las emociones experimentadas durante el consumo y que afectan a la satisfacción al identificarse con el objeto final esperado (Westbrook, 1987, citado por Martínez-Tur, Zurriaga y Moliner, 2005). En tanto que Giese y Cote (2002) definen la satisfacción como "respuesta afectiva o emocional sobre un producto o experiencia de consumo en un momento determinado de la prestación (a lo largo del proceso: antes, durante y después del consumo) y en función de la experiencia acumulada". Este componente afectivo queda reflejado en la extensa literatura sobre la medición de la satisfacción, donde es frecuente el término *agrado* para definirla. Oliver (1997), define la satisfacción como "la valoración del consumidor de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, proporciona (o está proporcionando) un resultado de agrado derivado del consumo, incluyendo niveles por encima o por debajo de lo esperado".

Definir la satisfacción online no es sencillo ya que cada experiencia se considera diferente e irrepetible (Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014; DEC, 2017). Hackman (2006) y Hoekstra, Huizingh, Bijmolt y Krawczyk (2015), establecen que la satisfacción online se obtiene del valor obtenido del propio servicio y su calidad y se proporciona desde una interacción online concebida como un todo, desde el inicio del proceso online de pre-compra y durante todos los procesos de servicio de la transacción. Esta afirmación de la concepción del proceso online como una entidad completa es de vital importancia, ya que, como defenderemos en las hipótesis de esta investigación, el servicio al cliente no solo se debe enfocar en la obtención de resultados, sino en cómo sucede todo el proceso y en el grado de información y acompañamiento recibido por el cliente durante el mismo. Llegado a este



punto, este valor percibido hace que sea mayor la lealtad de cliente en medios virtuales que en los tradicionales (Bhattacharjee, 2001; Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003).

En los siguientes capítulos se expondrá debidamente qué es *experiencia de cliente digital* y cuáles son sus antecedentes y consecuencias en la actitud y el comportamiento del consumidor. De la profundización de su contenido podemos deducir importantes conclusiones sobre el comportamiento del cliente en medios digitales y obtener recomendaciones a futuro para el ámbito empresarial de mejora en la relación y consumo de los servicios digitales de la empresa.



---

**CAPITULO II:**  
**LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN**

---



## **CAPITULO II: LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN**

En el capítulo anterior se definió el concepto de expectativa, como “la creencia que en un momento del tiempo -previo a la compra- tiene el individuo en relación al rendimiento o resultado que obtendrá del uso y consumo de un producto o servicio concreto” (Spreng, Mackenzie y Olshavsky, 1996). Además, se establecían cuáles eran los antecedentes que influían en su formación. El presente capítulo se centrará en el momento de uso, pasando así a analizar sus principales consecuencias: la experiencia y la satisfacción en el cliente.

Como se argumentará debidamente, se pretenden dos objetivos. En primer lugar, definir qué son los conceptos *experiencia de cliente* y *satisfacción*, y cómo se pueden concretar en el ámbito digital. En segundo lugar, establecer los factores que determinan ambos elementos, analizando la relación que existe entre ellos.

### **2.1 La Experiencia de Cliente**

La experiencia de cliente es un constructo importante en el ámbito del marketing que cada vez adquiere más interés a nivel académico. En este epígrafe se estudiará el concepto, definiéndolo debidamente y analizando qué factores pueden afectar a su formación. A este respecto, conviene señalar la existencia de abundantes estudios que incluyen la experiencia de cliente como estado precedente a la satisfacción, fruto de la calidad experimentada y de las expectativas que previamente se ha formado en relación a este proceso (Pine y Gilmore, 1999; Bilgihan, Kamduampully y Zhang, 2015). La evidencia de que la calidad objetiva produce diferentes resultados en el estado cognitivo y afectivo del cliente ha dado origen a diferentes interpretaciones en el marco teórico de referencia ya que trasciende a las expectativas y al propio proceso digital.

#### **2.1.1 ¿Qué es Experiencia de Cliente?**

Siguiendo la propuesta de Lush y Vargo (2006), se puede definir experiencia de cliente como la vivencia de carácter cognitivo, social, afectivo y físico que vive el cliente en su interacción con la empresa, donde no solo se busca el consumo hedónico sino también el carácter utilitario. En esta misma línea, Pine y Gilmore (1999, p.12) definieron la experiencia como

"eventos que involucran a los individuos de una manera personal"; mientras que Oh, Fiore y Jeong (2007, p.120) lo definen como "encuentros divertidos, agradables, memorables y sorprendentes". Así, desde la participación de los clientes y la idiosincrasia del producto o servicio, estos autores examinan cómo estas emociones del cliente se traducen en experiencia.

De forma particular, el efecto memorable anteriormente señalado, ha sido denominado por la literatura como *momento "wow"*<sup>1</sup>, y es recogido por Tokman; Davis y Lemon (2006) como "experiencia que sobrepasa toda expectativa – por defecto o por exceso- y que provoca una plena satisfacción -o insatisfacción- y un recuerdo memorable". Walls, Okumus, Wang y Kwun (2011) corroboran esta definición y entienden por experiencia el concepto de impresión que se queda el cliente, que delimita su estricto carácter personal. De esta forma, y a modo de resumen, se puede decir que la literatura especializada considera la experiencia como el resultado de encuentros atractivos o interacciones que involucran al consumidor en un nivel sensorial, emocional, cognitivo, físico y relacional o social en lugar de meramente a nivel funcional, creando en el cliente experiencias memorables de carácter personal (Chathoth, Ungson, Altinay, Chan, Harrington y Okumus, 2014; Adhikari y Bhattacharya, 2016 y Lemon y Verhoef, 2016).

Desde el ámbito profesional, la experiencia ha sido entendida como "el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca" (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC, 2017). Siguiendo los postulados de la neurociencia, que establece que la información se almacena en el cerebro siguiendo una estructura de redes neuronales interconectada (Laroche, 1999), la experiencia es entendida como el conjunto de impresiones, e imágenes sensoriales que reflejan la interpretación que el individuo realiza del momento de interacción, así como del modo en que esta interacción con el producto o servicio influye en su propia *historia* (Laroche, 1999).

En la actualidad, intentar generar *experiencia* es uno de los principales objetivos que se plantean los directivos de marketing. Según, Briñol, Sierra, Falces, Becerra y Froufe (2000); Lindstrom y Kotler (2005); Evans, Jamal y Foxall (2009) o Iannini (2010), se trata de provocar en el cliente una respuesta emocional o afectiva e inducir a estado emocional, a través de la generación y conexión de estímulos, y que relativos al *proceso de interacción*

---

<sup>1</sup> Momento "wow". "wow" es una onomatopeya que algunos medios hispanohablantes han traducido por "uaaa" y otros por "guau" o "guaaa". Y no reconocido por la RAE. Significa efecto sorpresa.

entre el sujeto y la marca, sean capaces de evocarse por sí solos. Con ello se pretende influir en el recuerdo del cliente, provocar respuestas positivas hacia la marca e inducir futuros comportamientos e interacciones (Sierra y Froufe, 2000). Por tanto, y como indican estos investigadores, se determina que la experiencia de cliente no sólo son los hechos acaecidos durante la interacción, y los comportamientos desarrollados ante los mismos, sino también incluye los sentimientos, sensaciones, imaginación e incluso el camino que sigue el pensamiento del sujeto en aquellas circunstancias. Pine y Gilmore (1999) concluyeron que la experiencia de cliente se conforma en un reino holístico (estética, entretenimiento, educación y evasión), donde el flujo continuo entre los diferentes elementos estáticos y dinámicos logran la experiencia de cliente. Gracias a los trabajos de estos investigadores, el concepto de *experiencia* pasó a primer plano en la disciplina administrativa, según indican Srivastava y Kaulb en su investigación de 2014.

La gestión de la experiencia de cliente se encuadra dentro del ámbito del pensamiento desarrollado a partir del marketing relacional. Tal y como señala Berry (1983), y posteriormente Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1991) “el marketing de relaciones busca la atracción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes”. Esta relación percibida como *un todo* por el cliente, y desarrollada a nivel *omnicanal*, nos aleja del marketing transaccional, donde se enfatizaba el proceso discreto y nos acerca a un enfoque donde la relación con el cliente se plantea a largo plazo, se desarrolla en diferentes entornos, y donde la componente emocional y afectiva juegan un papel fundamental. En esta misma línea argumenta el informe DEC- Human Brand (Grass Roots, 2018), al concluir que esta nueva relación de calidad y calidez en la comunicación se convierte en una oportunidad, y por tanto en ventaja competitiva para las empresas (Castell, 2004; Torrent-Sellens, 2009).

Desde el punto de vista empresarial, la experiencia de cliente se construye y sustenta para proporcionar valor en tres ámbitos diferenciados (Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014).

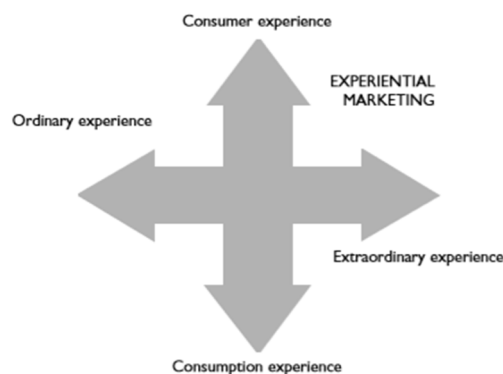
- En el ámbito del producto o servicio, donde el cliente valora la calidad entregada por la empresa, debiendo ser extraordinarios para fomentar el recuerdo.
- En el ámbito de la calidad del canal, al facilitar a los clientes el uso de los servicios de la empresa.

- En el ámbito de la relación que se establece entre la empresa y el individuo, al llevar la promesa de marca a toda relación con el cliente.

En este sentido, como reflejan Carú y Cova (2003a, 2003b, 2008), la diferencia entre una experiencia de consumo (ámbito de producto) y una experiencia de consumidor radica en lo *extraordinario* de la experiencia (véase figura 2.1) en los tres entornos: producto, canal e interacción con la empresa. Este efecto sorpresa que supera las expectativas del cliente se convierte pues en la clave de la experiencia de cliente. Lo relevante de la definición de los autores es la concepción de globalidad de la experiencia y no tanto a cómo fue obtenida, situación muy particular de momento de consumo. Este planteamiento será el elegido en esta investigación al tener en cuenta los tres factores del *software* que afectan a la calidad del proceso: el servicio que se ofrece, el canal donde se sirve y la información que lo acompaña.

Esta nueva filosofía de *experiencia de cliente* reorganiza los objetivos de la empresa alrededor de sus públicos. Éstos se convierten en el eje en el que se mueve la empresa en todos sus aspectos organizativos dada la conexión entre crecimiento de la empresa y la mejora en la experiencia de cliente, como muestran los trabajos de Deloitte (2016, 2018); Forbes (2017); Boston Consulting Group (2016, 2018), Grass Roots (2018) y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, (DEC, 2017, 2018). Estos informes señalan la relación directa de la experiencia de cliente con la capacidad de recomendación e intención de uso o compra y/o repetición de los mismos y, sobre todo, porque el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia (Porter, 1979; Girard, Silverblatt y Korgaonkar, 2006).

Figura 2.1 Revisión de la Experiencia de Cliente



Fuente: Carú y Cova (2003a)



Pese a la importancia que en el nivel estratégico tiene la experiencia, de la lectura del informe desarrollado por Deloitte (2018)<sup>2</sup>, solo un 29% de las empresas utiliza la experiencia de cliente en la toma de decisiones estratégicas y/o operativas; un 51% dispone de herramientas de medición del índice de Experiencia de Cliente; el 82% de las empresas recoge el *feedback* de menos del 50% de sus clientes; y el 63% de las consultadas tarda más de un mes en analizar los resultados.

Posiblemente, la naturaleza compleja del concepto dificulta su estudio y el análisis de la respuesta de los clientes en sus encuentros directos e indirectos con la empresa (Gentile, Spiller y Noci, 2007, citados en Bilgihan, Kandampully y Zhang, 2015). Si bien es notorio este retraso en el salto a la experiencia de cliente sobre cómo conseguirla, y más en medios virtuales, es objeto de estudio permanente por parte de los investigadores, quienes proponen diferentes modelos en relación a los factores que influyen en la formación de este concepto. Como indican Carú y Cova (2003a y b, 2008), veinte años después de la pionera introducción del término *experiencia* por Holbrook y Hirschman (1982), la experiencia de cliente se sigue expresando en términos ideológicos, lo que hace necesario su modelización. El informe de Deloitte (2015), ya ratificaba esta aseveración ya que, según su estudio, el 80% de los clientes que abandonan la empresa se sentían satisfechos, lo cual puede venir motivado por el hecho de que la satisfacción mide atributos, la experiencia de cliente emociones y actitudes. Según el informe BCG –DEC 2018 (Boston Consulting Group, 2018), el avance se sustenta en la mejora de los atributos de servicio por el canal digital y en la conexión con el cliente.

Considerando las dimensiones del concepto de experiencia de cliente (ver cuadro 2.1) diferentes trabajos tipifican la respuesta obtenida desde la perspectiva sensorial (grado de participación de los sentidos en la experiencia), afectiva (sentimientos aflorados), cognitiva (conocimiento generado), física (acciones llevadas a cabo) y relacional (socialización e identidad establecidas). Respuestas a las que se han ido añadiendo nuevos enfoques como es la emocional, pragmática y el estilo de vida, etc.

---

<sup>2</sup> El informe desarrollado por Deloitte en 2018 realizado sobre 175 empresas españolas analizadas en seis sectores: Banca, *Utilities*, Automoción, Seguros, Turismo y Distribución.

Cuadro 2.1 Dimensiones de la Experiencia de Cliente

Autores	Dimensiones (tipos de respuesta dada)
Schmitt (1999)	cognitiva, sensorial, afectiva, física y relacional
Alcañiz y Simó (2004); Triantafyllidou y Siomkos, (2014)	cognitiva, emocional y conductual
Frow y Payne (2007); Tynan y McKechnie (2009); Zomerdijk y Voss (2011)	cognitiva, sensorial, emocional, pragmática, de estilo de vida y relacional
Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger (2009)	cognitiva, afectiva, emocional, social y física
Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009); Schmitt (1999); Same y Larimo (2012)	cognitiva, sensorial, afectiva, y conductual
De Keyser y Lariviere (2015)	cognitiva, sensorial, emocional, físico, espiritual y social
Lemon y Verhoef (2016)	cognitiva, sensorial, emocional, conductual, y social
Adhikari y Bhattacharya (2016)	cognitiva, sensorial, emocional, físico y relacional

Fuente: Elaboración propia

Pero además de analizar la respuesta obtenida, cómo implementar y generar experiencia de cliente es también objeto de continua investigación. En este sentido, Bäckström, y Johansson (2006) señalan que la gestión de la experiencia requiere de amplia información, innovación de productos o servicios, innovación en la presentación, experiencia previa del producto, educación y conocimiento, recreación y estimulación de los sentidos y actividades diferentes o especiales. Ali, Hussain y Omar (2016) proponen la gestión de la experiencia desde los pilares básicos que deben regir todo proceso de interacción entre cliente - empresa: 1) el intelectual, 2) el de los sentidos y 3) el grado de implicación del cliente. Finalmente, el modelo de Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger (2009), detalla de forma exhaustiva el reino holístico de la experiencia y se basa en: entorno social, *interface* o forma de implementar la prestación del servicio, atmósfera de la tienda (física o virtual), selección de productos, precio y experiencia de cliente en pasadas ocasiones. Este último aspecto es importante en esta investigación ya que redundará en el modelo propuesto sobre las expectativas hacia la empresa que generan experiencias anteriores.

### 2.1.2 La Experiencia de Cliente Digital

Las nuevas tecnologías abren un nuevo canal de relación con el cliente de potencial ilimitado, y que ha sido catalogado por múltiples autores (citados en Torrent-Sellens, 2009; o Diaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010), de paradigma o punto de inflexión social. Comprender cómo funcionan los procesos de comunicación, intercambio y relación en el canal web, -siendo tan ajeno a lo humano, como es lo electrónico- es un reto para las

empresas. Éste debe ser capaz de reproducir la realidad, disponiendo para ello de todos los recursos -tecnológicos, informativos y sensoriales- necesarios para hacer que el servicio sea atractivo y placentero (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989; Hoffman y Novak, 1996), reducir la sensación de soledad e inseguridad (Currás-Pérez y Sánchez-García, 2012) y, sobre todo, conseguir la implicación del cliente con el proceso (García-Haro, 2018). Esta implicación personal que sucede en el canal digital se transforma en efecto sorpresa, cuando la emoción sentida en la navegación y obtención de resultados, supera toda expectativa. En este sentido, Hoffman y Novak (1996) –relacionado con la teoría del flujo-<sup>3</sup> señalan que lo atractivo de la navegación se conecta con la capacidad de reto de conseguir los resultados, produciendo una experiencia única en la navegación.

Esta experiencia de cliente anhelada se hace más compleja en el canal virtual debido a los múltiples factores que condicionan la interacción virtual. Además de los argumentados en el capítulo anterior acerca de las expectativas depositadas sobre el proceso, se deben contemplar aquellos factores inherentes relativos al canal, como es la calidad del *software*, la adaptación multi dispositivo y la incertidumbre (Liuqu, Fan y Fu, 2015).

En medios virtuales, la experiencia de cliente se centra más en cómo ofrecer el servicio desde la experiencia sensorial, el agrado y la evasión (Ali, Hussain y Omar, 2016). Liuqu, Fan y Fu (2015) indican que la percepción del riesgo debido a la naturaleza incierta de las compras y servicios en línea hace que los clientes online tiendan a ser menos racionales. Este comportamiento emocional que supone el uso de los medios virtuales hace de la experiencia un momento único e irrepetible para el cliente más allá de la utilidad que percibe en el canal online y revela que los factores internos (Venkatesh, Morris, Davis, y Davis, 2003) son determinantes en la relación. Esta consideración de *momento* (experiencial) hace complejo pues considerar cuál es el valor final para el cliente en internet dada su naturaleza temporal y difusa y es lo que ha propiciado la batalla entre las empresas en su carrera por ganar al cliente online y hacer repetible la experiencia ofrecida (Liuqu, Fan y Fu, 2015).

---

<sup>3</sup> Denominada también telepresencia (Hoffman y Novak, 1996 y 2000), la experiencia de flujo sucede cuando el concepto de atractivo se imbrica con la capacidad de reto, produciendo una experiencia única en la navegación (Csikszentmihalyi, 1979, 1982, 1989, 1990, 1998, 2003, 2005, 2007, 2009; Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989; Webster, Trevino y Ryan, 1993, citados en Hoffman y Novak, 1996; Nakamura y Csikszentmihalyi, 2014). De acuerdo con Nakamura y Csikszentmihalyi (2014), el flujo "... es alcanzado cuando un usuario lo suficientemente motivado percibe un equilibrio entre sus habilidades y los desafíos de la interacción". Y se sustenta en cinco aspectos fundamentales: "control, atención, enfoque, curiosidad e interés intrínseco." (Rodríguez Ardura, 2000). De esta forma, pasamos de la navegación normal a la experiencia de flujo como estado gratificante, que permite transpolar tiempo y espacio y transfundir la realidad personal y virtual.

Según los argumentos esgrimidos en esta sección, analizar la experiencia de cliente digital necesita de un modelo de relación entre cliente y empresa, objeto de esta investigación, adecuado al canal online y en base a los siguientes argumentos:

1. La experiencia es subjetiva al ser un recuerdo y por tanto sujeta a los mecanismos neuronales que marcan el momento como único e irreplicable (Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014; DEC, 2017). Por ello, debemos considerar los factores que intervinieron en la interacción dentro de un modelo de comportamiento cliente - empresa y que puede ser de diferente resultado según los diferentes momentos del cliente. Entendiendo por *momentos* aquellos que más influyeron en su experiencia y que conforma la percepción de la marca, esté o no presente la empresa.
2. La experiencia de cliente es consecuencia de la relación con la marca (Oinas-Kukkonen y Oinas-Kukkonen, 2013), por tanto, se establece antes, durante y después de la interacción y hace necesario conocer qué dimensiones influyeron, y cuánto, en cada etapa. Esto permitirá a la empresa conocer por qué puede producir diferentes experiencias de cliente en sus públicos objetivos y en particular en cada usuario.
3. La experiencia de cliente se asocia a la marca. Prahalad y Hart (2002) señalan que la “experiencia es la marca” al ser el cliente el objetivo o día a día de la marca. Esto convierte la experiencia de cliente en una expectativa global sobre la empresa.
4. Hay que estar donde están tus clientes (Deloitte, 2018). Lo que exige un esfuerzo continuo tecnológico para los canales digitales en la nueva Economía del Conocimiento (Torrent-Sellens, 2009).

Como se indicaba en secciones anteriores, en un mundo altamente competitivo y sumergido en una economía global, una mala gestión de la experiencia de cliente online hace que la empresa pierda todo su potencial en el comercio electrónico, dado que cada vez es mayor la demanda multiservicio (Wagner *et al.*, 2013, citados en Bilgihan, Kandampully y Zhang, 2015). La interacción de múltiples canales entre el cliente y la empresa ha creado una importante experiencia holística de compra y uso online.

Sin embargo, la interacción online presenta sus riesgos:

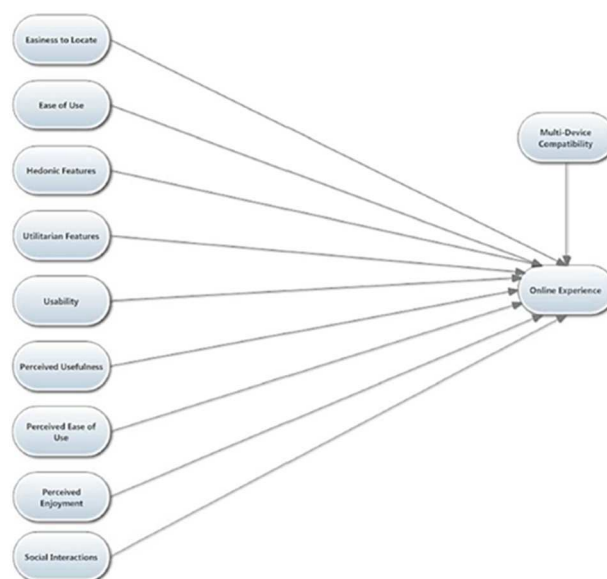
1. La falta de formación del usuario y de uniformidad de las empresas en sus canales de comunicación con el cliente. En este sentido, la experiencia de cliente online incluye

cada punto de contacto: en el sitio web, App y redes sociales, por lo que debe ser homogénea en su concepto omnicanal; estar acorde a las tendencias sociales de sus *stakeholder*; y debe ser correcta ya que cada relación digital es única (Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014).

2. La evolución de internet como medio social de comunicación ha facilitado redes de difusión que, en el intercambio de puntos de vista entre los grupos de influencia, favorecen la difusión de la marca (Oinas-Kukkonen y Oinas-Kukkonen, 2013) e invitan al consumidor a interactuar con la empresa, siendo ésta un interlocutor más en la red.
3. Finalmente, el concepto de movilidad ha supuesto el punto de inflexión en la era de los Smartphone y su incesante expansión en la compra online de servicios y productos de restauración, ocio y turismo (Kwon, Bae y Blum, 2013), hasta el punto de que se ha convertido en objeto de estudio las expectativas en torno al m-commerce (Murtagh, 2014).

Por todo lo expuesto, es comprensible que la experiencia de cliente en el entorno digital se haya constituido en un constructo de orden superior desde los diferentes atributos de calidad considerados por el marco teórico de referencia. Como ejemplo, podemos observar la investigación de los autores Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015), que nos muestran en su modelo (figura 2.2) cómo conciben dicho constructo.

Figura 2.2 Herramientas para unificar la Experiencia de Cliente



Fuente: Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015)

Esta idea es defendida por múltiples investigadores, que además de contemplar las dimensiones anteriormente expuestas, consideran la importancia que ciertas características que la tecnología tienen sobre la experiencia. Como indican Triantafillidou y Siomkos (2014), la experiencia de cliente es un constructo de alto nivel<sup>4</sup>. Esto quiere decir, que este concepto no es suficiente en sí mismo para establecer fórmulas repetibles de experiencia de cliente, pero permite establecer conclusiones sobre el impacto de la experiencia de cliente en otras relaciones. Por ello, se hace necesario su desglose en indicadores cuando se quiera determinar cuál de ellos ha destacado en particular en el proceso. A este respecto, son muy diversas las propuestas de implementación de experiencia de cliente digital en el marco teórico de referencia, muy ligadas al caso de estudio, como se observa el cuadro 2.2. Entre las investigaciones realizadas, cabe citar a: Olshavsky, y Miller (1972); Holbrook y Hirschman (1982); Pine y Gilmore (1998); Bentley (2000); Bhattacharjee (2001); Chhetri, Arrowsmith y Jackson, M. (2004); Grace y O’Cass (2004); Mathwick y Rigdon (2004); Pomfret (2006); Badgett, Boyce y Kleinberger (2007); Morgan (2007); Schouten McAlexander y Koenig (2007); Brown, Venkatesh, Kuruzovich, y Massey (2008); McGinnis, Gentry y Gao (2008); Hartmann De Angeli y Sutcliffe (2008); Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009); Karapanos, Zimmerman, Forlizzi, y Martens (2009); Chen y Chen (2010); Venkatesh, y Goyal (2010); Hung y Petrick (2011); Johnston y Kong (2011); Raita, y Oulasvirta (2011); Tung y Ritchie (2011); Wu y Liang (2011); Zarantonello y Luomala (2011); Brown, Venkatesh y Goyal (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Al Sokkar y Law (2013); Kwon, Bae y Blum (2013); Ayob, Wahid y Omar (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Klaus (2013); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Loureiro (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015) y Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015).

Cuadro 2.2 La Experiencia de Cliente Digital como constructo superior de atributos de Calidad.  
Marco teórico de referencia

Atributos de Experiencia de Cliente Digital	Autor
Calificación general Bondad en los resultados Belleza	Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015)

<sup>4</sup> Un constructo se considera de alto nivel cuando se confirma de forma empírica que las diferentes dimensiones que comprende tienen los mismos efectos que dicha variable dependiente (Triantafillidou y Siomkos, 2014). Y como indica Abreu (2012, citando a Cazau, 2006), “cuando se presentan variables de estudio complejas, se hace necesario o adecuado especificar dimensiones de estudio y posteriormente, establecer los indicadores”.

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

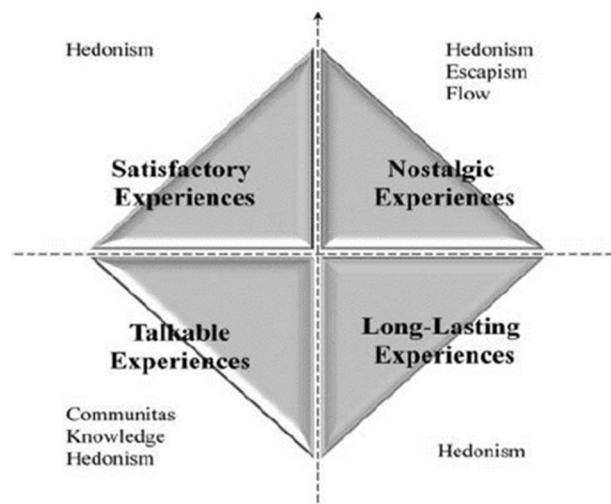
Calidad pragmática Disfrute Autonomía en la navegación Competencia Diversión	
Hedonismo (diversión, fantasía y sensaciones)	Pine y Gilmore (1998) Hirschman y Holbrook (1982) Loroz (2004) Chhetri, Arrowsmith y Jackson (2004) Schouten, McAlexander y Koenig (2007) Hosany y Witham (2010)
Vivencia en la memoria	Manthiou, Lee, Tang y Chiang (2014)
Flujo (sensación holística que el usuario siente cuando actúa en un involucramiento total)	Csikszentmihalyi (1977) Pomfret (2006) Wu y Liang (2011) Zarantonello y Luomala (2011)
Evasión	Loroz (2004) Zarantonello y Luomala (2011) Hosany y Witham (2010)
Conocimiento (oportunidad de aprender algo nuevo y aumentar el conocimiento)	Hosany y Witham (2010) Tung y Ritchie (2011) Kim, Ritchie y McCormick (2012) Ayob, Wahid, y Omar (2013) Manthiou, Lee, Tang y Chiang (2014) Loureiro (2014)
Reto (riesgos y adrenalina que pone a prueba los límites de usuario)	Mathwick y Rigdon (2004) Pomfret (2006) Wang y Hsiao (2012)
Socialización	Morgan (2007) McGinnis, Gentry y Gao (2008) Huang y Hsu (2010) Hung y Petrick (2011) Triantafyllidou y Siomkos (2013)
Facilidad para encontrar la web Facilidad de uso Utilidad percibida Hedonismo Características prácticas Diversión percibida Personalización, Socialización Compatibilidad multidispositivo	Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015)
Gamificación Uso multidispositivo Comunidad online	Klaus (2013)
Grado de contacto, Adaptación multidispositivo Grado de cumplimiento Privacidad Eficiencia	Huang, Lin y Fan (2015)
Usabilidad, Aspecto y Contenido o servicios de calidad.	Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008)
Estética, Cualidades técnicas Calidad experiencial del sitio web	Al Sokkar y Law (2013)

Calidad de la información Cumplimiento / confiabilidad en lo prometido Sensibilidad al dispositivo Seguridad Eficiencia Personalización	Swaid y Wigand (2012)
Calidad del sistema Calidad del servicio Calidad de la información	Chang, Kuo, Hsu, y Cheng (2014)
Facilidad de uso Diseño web Capacidad de respuesta Personalización Seguridad	Kassim y Asiah Abdullah (2010)
Cumplimiento / confiabilidad en lo prometido Servicios ofrecidos Diseño web Seguridad	Caruana y Ewing (2006)
Funcionalidad Diseño Grado de diversión Proceso completo Cumplimiento / confiabilidad en lo prometido Sensibilidad al dispositivo	Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006)

Fuente: Elaboración propia

Construyendo sobre la *experiencia de cliente*, autores como Triantafillidou y Siomkos, (2014) (figura 2.3) elaboran abstracciones superiores en base a las siguientes perspectivas de experiencia de cliente: experiencia satisfactoria, nostálgica, perdurable, y compartible.

Figura 2.3 Características de diferentes Experiencias de Cliente



Fuente: Triantafillidou y Siomkos (2014)

En definitiva, las agrupaciones de *experiencia de cliente* son extensas y muy diversas. Grace y O’Cass (2004), señalan que los servicios digitales poseen atributos de experiencia y



credibilidad muy diversos y entender cómo los consumidores hacen sus evaluaciones y consolidan sus vivencias durante el consumo tienen una importancia muy relevante para conseguir una verdadera experiencia de cliente. Esto quiere decir que, además de los elementos tangibles que el consumidor puede evaluar antes de consumir el servicio, la empresa debe cuidar al máximo otros elementos vinculados al canal digital, que son determinantes de su calidad, están presentes durante el uso y consumo y configuran la atmósfera web más adecuada (Davis, 1989; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003; Anderson y Srinivasan, 2003 y Hsu, Chang y Chen, 2012), que haga de la interacción un momento único para ambos.

Son numerosas las investigaciones sobre el efecto de la experiencia de cliente en las dimensiones post-compra. Cabe citar, dentro de la satisfacción de cliente, los siguientes trabajos sobre su relación, directa o indirecta, con la experiencia de usuario: Holbrook y Hirschman (1982); Pine y Gilmore (1998); Bentley (2000); Grace y O’Cass (2004); Loroza (2004); Mathwick y Rigdon (2004); Yoon y Uysal (2005); Badgett, Boyce y Kleinberger (2007); Gentile Spiller y Noci (2007); Schouten McAlexander y Koenig (2007); Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008); Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009); Chen y Chen (2010); Hosany y Witham (2010); Huang y Hsu (2010); Hung y Petrick (2011); Johnston y Kong (2011); Tung y Ritchie (2011); Wu y Liang (2011); AlGhamdi, Nguyen, Nguyen y Drew (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Wang y Hsiao (2012); Al Sokkar y Law (2013); Ayob, Wahid y Omar (2013); Klaus, P. (2013); Kwon, Bae y Blum (2013), Oinas-Kukkonen y Oinas-Kukkonen (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Triantafillidou y Siomkos (2014); Loureiro (2014); Manthiou, Lee, Tang y Chiang (2014); Murtagh (2014); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015).

### **2.1.3 Importancia estratégica de la Experiencia de Cliente**

Es incuestionable que la experiencia de cliente es un elemento clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas (Jayanti, 1995; Sherman, Mathur y Smith, 1997; Carú y Cova, 2003a y 2003b, 2008; Grace y O’Cass, 2004; Bäckström y Johansson, 2006; Liu y Liu, 2008; Puccinelli, Goodstein, Grewall, Price, Raghuram y Stewart, 2009; Cáceres y Guzmán, 2015).

Tradicionalmente, las empresas han innovado como una forma de garantizar su crecimiento. Así, tal y como señala la OCDE (2017) “Promover la inversión empresarial en innovación es clave para activar la productividad” (Ngo y O’Cass, 2013; Mattera y Baena, 2014). Según

esta organización, surge un nuevo concepto de innovación aplicable a todos los sectores de la economía, que fundamentalmente busca incrementar la *productividad*, a partir de la innovación basada en la aplicación intensiva de la tecnología al desarrollo de nuevos productos y servicios. Sin embargo, en los últimos años, la llamada *economía del conocimiento* ha impulsado importantes cambios a nivel económico y social (Torrent-Sellens, 2009, Díaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010) los cuales, traducidos al ámbito empresarial, no sólo destacan la importancia de una innovación intensiva en tecnología, sino también ponen de manifiesto la necesidad de una innovación basada en el valor de los *intangibles*. El cambio es más que evidente, pues el objetivo de la empresa se sitúa en ganar en *competitividad*, a través de la creación de elementos intangibles, que incrementen el valor tanto para la empresa como para el cliente (Jiménez-Jiménez y Sanz- Valle, 2011; Ngo y O’Cass, 2013). Se apuesta por una innovación basada en el rediseño de procesos, y reingeniería de los servicios (congreso DEC, 2018) que favorecen prácticas como la cooperación, la co-creación y las relaciones (Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito, 2008; Jiménez-Zarco y Torrent-Sellens, 2009; Torrent-Sellens y Ficapal-Cusi, 2010; Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2011, García Haro, 2018).

En esta situación, la tecnología sigue jugando un papel fundamental, pero esta vez como la herramienta o el medio a través del cual se gestiona un intangible importante como es el conocimiento, el cual constituye, sin lugar a duda, la base para diseñar estrategias empresariales construidas desde la experiencia de cliente. Es por ello que, como indican Triantafillidou y Siomkos (2014), experiencias de consumo memorables pueden crear alto valor en las empresas (citando a Gentile, Spiller y Noci, 2007), satisfacción (citando a Mascarenhas, Kesavan y Bernac, 2006) y una gran ventaja competitiva externa (citando a Tsaour y Wang, 2006). De hecho, se ha convertido en una estrategia de crecimiento de la empresa (Badgett, Boyce y Kleinberger, 2007; Johnston y Kong, 2011) y causa del desarrollo económico de los países (AlGhamdi, Nguyen, Nguyen y Drew, 2012). Esto es posible gracias al relevante efecto de la conexión entre cliente y marca desde la generación de compromiso (San Martín Gutiérrez, 2005; Fernández y Martín, 2006; Flavián, Guinalú, 2006a; Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013; Rodríguez-Ardura, Maraver-Tarifa, Jiménez-Zarco, Martínez-Argüelles y Ammetller, 2018), favorecer la recomendación boca oreja (San Martín Gutiérrez, 2005), fomentar la confianza (Izquierdo Yusta, 2006), repetición de compra o uso (Chiu, Chang, Cheng y Fang, 2009; Bilgihan,

Kandampully y Zhang, 2015) y alcanzar la fidelidad (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2004; Sanz Blas, Ruiz, C. y Pérez, 2013; Lin y Lekhawipat, 2014).

La capacidad de comunicación de la tecnología ha generado una competitividad sin límites ya que permite ofrecer al cliente una amplia gama de productos y experiencias capaz de responder a sus expectativas e incluso superarlas. Nos encontramos ante un fenómeno de interrelación y convergencia entre bienes y servicios, que elimina prácticamente las barreras temporales y espaciales (Howells, 2001, 2004, 2007; Cáceres y Guzmán, 2015) y donde se integran la producción de bienes físicos y la prestación de servicios (Baines, Lightfoot y Benedettini, 2009). Es por ello por lo que la innovación en experiencia de cliente surge tanto en la producción como en la forma de consumo (Cáceres y Guzmán, 2015), desde el concepto de valor añadido. Esta aseveración es compartida por Temkin (2017) cuando afirma “cada experiencia tiene tres elementos: éxito, esfuerzo y emoción”. En su definición, recuerda que no se debe perseguirse solo el éxito, “base para un montón de requisitos funcionales”, es imprescindible vigilar el esfuerzo del cliente en conseguir los resultados deseados (muy en línea con la facilidad de uso en el canal digital y la arquitectura del servicio digital en su diseño) y la emoción (sentimiento del cliente sobre la interacción). Así es como se puede entender a los clientes.

Zuboff (2008) define experiencia de cliente en “cómo dar a la gente las cosas nuevas que quieren en un precio que puede pagar”. Tradicionalmente, las empresas han utilizado ciertos factores como promociones, precio, localización y cadena de valor para ofrecer experiencia de cliente (Grewal, Levy y Kumar, 2009). Pero, en esta nueva sociedad, los consumidores buscan nuevos elementos diferenciales sobre los que fundamentar su experiencia y que lleva a las empresas a buscar nuevos elementos que aporten este valor, pero sin que por ello cambie su política de precios (Zuboff, 2008).

Así, surgen casos de éxito, como Airbnb, Uber, Netflix, Google o Amazon, que fundamentan la creación de experiencia de cliente a través de la oferta de un servicio innovador o bien de la posibilidad de que el cliente participe en el proceso de creación (co-creación), o desarrolle un comportamiento colaborativo (*sharing economy*). En el ámbito nacional, este cambio en la estrategia empresarial ha sido puesto en marcha en empresas como Mercadona, el Corte Inglés o Inditex, quienes han observado cómo una estrategia de cliente se traduce en un incremento en sus resultados financieros y de mercado, pero también en una mejora

considerable en su imagen y reputación corporativa (El País, 2017 a, b, c)<sup>5</sup>. En esta misma línea, el informe de BCG-DEC 2018 (Boston Consulting Group, 2018) es revelador. Dicho informe analiza la evolución en el periodo 2016-2018 de 200 marcas pertenecientes a dieciocho sectores. Dicho informe concluye que existe una fuerte correlación entre la experiencia de cliente medida con el BAI<sup>6</sup> (Brand Advocacy Indexes o parámetro que mejor mide la experiencia de cliente) y el crecimiento empresarial.

Siguiendo con la propuesta de Zuboff (2008), las principales conclusiones obtenidas a partir de los estudios anteriores son:

- Las empresas han mejorado sus modelos de experiencia, pero sigue habiendo diferencias y más entre sectores.
- Las mejores prácticas invierten más, personalizan más y escuchan más al cliente.
- Los clientes reconocen un progreso generalizado en la experiencia en todos los sectores.
- El avance se sustenta en la mejora de los atributos de servicio, especialmente a través del canal digital, y desde la conexión emocional.
- La inversión en experiencia de cliente se traduce en mayor crecimiento.

Sin embargo, según el informe BCG-DEC, 2018 (Boston Consulting Group, 2018), se observa que durante el periodo (2014-2018), se produce un estancamiento en los resultados empresariales, a pesar del incremento continuado de la inversión en experiencia. Pese a requerir mayor análisis que explique las causas de tal situación, parece que este hecho responde más a un incremento de exigencia de los clientes en cuanto a su demanda, que a la pérdida de vocación de las empresas por atender al cliente. A modo de resumen, se ratifica la necesidad de superar las expectativas del cliente, como un modo de garantizar el crecimiento de las empresas.

---

<sup>5</sup> Incremento de facturación neta de Mercadona de 19.802 millones, y un beneficio de 636 millones en 2016 (El País, 2017a); El Corte Inglés, elevó las ventas a 15.504,6 millones de euros en 2016, logrando el nivel máximo en cinco años y con un beneficio de 162 millones de euros en 2016 (El País, 2017b). Inditex, dispara su beneficio un 18% tras registrar 5.569 millones de ventas en el primer trimestre de 2017 (El País, 2017c).

<sup>6</sup> El BAI es un indicador estratégico que mide con precisión la Experiencia de Cliente en función de las recomendaciones y críticas reales de clientes y no clientes en torno a las marcas, y su impacto en el crecimiento. La medición integra todos los elementos que forman parte de la Experiencia de Cliente, incluyendo tanto dimensiones racionales como precio, servicio y producto, como dimensiones emocionales. Se clasifica a los clientes y a los no clientes en: a) Defensores: Recomendación espontánea y no espontánea. b) Neutrales. C) Críticos: Críticas espontáneas y no espontáneas. El índice se calcula restando el porcentaje de promotores menos el porcentaje de críticos. Es importante no confundir el BAI, que mide la recomendación real, con el NPS, que mide la propensión a la recomendación.

En definitiva:

- Las empresas mejor valoradas por los clientes continúan creciendo más.
- La mejora de la experiencia produce resultados en el corto plazo.
- El crecimiento se debe a que los clientes con una buena experiencia gastan más.
- El crecimiento se debe a que los clientes tienen intención de repetición de uso.
- El crecimiento se debe a que tienen una menor intención de abandono.

A nivel nacional, estos resultados se confirman según el informe BCG-DEC (Boston Consulting Group (2018), que indican que, independientemente del sector, las marcas que más han invertido en experiencia de cliente son las más valoradas y obtienen mayores beneficios medidos en términos financieros, cuota de mercado y recomendación a terceros, como podemos apreciar en la figura 2.4.

La convergencia entre bienes y servicios es incuestionable desde la perspectiva de experiencia de cliente (Howells, 2001, 2004, 2007; Baines, Lightfoot y Benedettini, 2009; Cáceres y Guzmán, 2015). Pero es el sector servicios el que ha ido ganando reconocimiento ya que ofrece oportunidades que, más allá de los beneficios microeconómicos (visión de la empresa), se pueden traducir en crecimiento económico y creación de empleo<sup>7</sup> (Gomezelj, 2016). Por ello, generar experiencia de cliente, y más en el canal digital, pasa a ser un activo estratégico de la economía nacional al ser una fuente incuestionable de crecimiento empresarial.

---

<sup>7</sup> En el caso de España, el impacto económico y social del sector servicios representó en 2018 el 67,2% del PIB, así como el 76,4% del empleo total (Banco Santander Central Hispano, 2019).

Figura 2.4 Evolución de la imagen de marca en España según la inversión en Experiencia de Cliente, años 2016 a 2018



Fuente: Boston Consulting Group (2018)

#### 2.1.4 Tipos de Experiencia de Cliente

No se puede decir que haya diferentes experiencias de cliente, pero sí diferentes momentos a lo largo del viaje del cliente, y que tienen un efecto importante en su formación (Mejías, 2013, Madison 2014). Ellos hacen que la interacción sea percibida de forma detractora, pasiva, satisfactoria y/o generen verdadera experiencia de cliente, llegando así a superar las expectativas en el canal digital.

De acuerdo con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC, 2017), podemos considerar:

- *Momentos de la Verdad*: son aquellas interacciones entre el cliente y la marca o producto que generan mayor recuerdo -o impacto- en la mente del consumidor, de forma que, mejorando la experiencia de cliente digital en dichas interacciones o puntos de contacto, podemos impactar en su percepción y crear una experiencia que recuerde. Una mala experiencia digital puede ser muy relevante en la fidelidad del cliente ya que son instantes clave en su relación con la empresa.
- *Momentos de Diferenciación*: son aquellos momentos clave para la marca en los que puede generar una diferenciación para lograr desde el canal digital un hito respecto a sus competidores.

- *Momentos*: conforman la relación entre la marca y el cliente desde una perspectiva global del proceso, gestionado por la empresa, pero ajeno a su competencia y proporcionan completitud al servicio. La gestión de los *momentos* es de alta efectividad para la empresa al ser de alta carga emocional para el usuario, como es toda información y apoyo sobre focos de interés alrededor del objeto común de la relación: límites legales, condicionantes externos de uso, instrucciones de toda índole, etc.
- *Puntos de Contacto*: son todas las interacciones concretas entre el cliente y la marca. A diferencia de los *momentos*, en este caso la empresa siempre está presente. Dentro de un contexto de interacción virtual, compete al apoyo en la gestión con plataformas de pago, ofrecer realidad virtual sobre el objeto del proceso, facilitar la conexión entre webs, proporcionar información legal al caso, incluir información de puntos de interés relacionados al destino y/o al consumo del producto, etc. Estos elementos ofrecidos dentro de la interacción con el cliente proporcionan un alto valor a la experiencia de cliente al lograr un resultado global superior, cuidando cada detalle de la interacción dentro del proceso, consiguiendo la mejor atmósfera para el servicio (Barnes, Bauer, Neumann y Huber, 2007).

Conocer el impacto del *momento* en la experiencia de cliente digital no es objetivo de esta investigación pero se puede considerar una línea de investigación futura estudiar la relación entre los momentos de *diferenciación*, momentos de *dolor* o momentos de la *verdad* o *contacto* y la satisfacción percibida para mejorar la experiencia de cliente desde la perspectiva emocional y gestionar debidamente sus expectativas y la calidad virtual necesaria acorde al umbral de cantidad ideal esperada, que vimos en el capítulo I: *Atributos de punto ideal o cantidad finita y/o expectativa vector o cantidad infinita*.

La experiencia puede ser relativa al producto o servicio, o bien al canal en el que se produce la relación. En el contexto tecnológico actual, la experiencia en el canal es fundamental, ya que la similitud entre la oferta de mercado hace que la creación de valor dependa de cómo se establezca el servicio y en el modo o lugar donde se realiza el intercambio.

## **2.2 Determinantes de la Experiencia de Cliente**

Entre los determinantes de la experiencia del cliente en un entorno digital distinguimos las expectativas y la calidad percibida.

### 2.2.1 Las Expectativas como determinante de la Experiencia de Cliente

Las expectativas constituyen un factor determinante en la experiencia del cliente, ya que antes de que se produzca la interacción, el cliente establece lo que desea y espera recibir - cantidad, signo positivo o negativo- y en base a lo cual compara, estableciendo como resultado la *experiencia*. Su impacto, no obstante, debe ser evaluado desde la disyuntiva de su temporalidad ya que la experiencia de cliente evoluciona según el grado de conocimiento y uso del producto o servicio (Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015).

Así, Karapanos, Zimmerman, Forlizzi, y Martens, (2009, citados en Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015), señalan que la experiencia de uso lleva al individuo a revisar y reformular sus expectativas futuras. De esta forma, si la primera experiencia es positiva y las expectativas se cumplieron o se superaron, las expectativas que el individuo formulará para futuros usos serán también positivas (Anderson y Hair, 1972, citados en Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015).

Siguiendo a Parasuraman, Zeithalm y Berry (1994a), las expectativas se confirman cuando la experiencia de cliente coincide con lo esperado, mientras que son desconfirmadas si el resultado obtenido es diferente. En este último caso, la divergencia puede ser positiva o negativa, de tal manera que el resultado puede superar, o no alcanzar el umbral establecido previamente (Oliver, 1977). Así, si alguna característica del producto o servicio excede el umbral que el cliente ha conformado, se convierte en una fuente importante de experiencia (Oliver, 1977, Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015); por el contrario, si estas características no cumplen las expectativas, dejan de ser relevantes para el cliente, salvo que los resultados obtenidos fuesen muy inferiores a lo esperado. Es decir, cuanto mayor es la diferencia entre el resultado y lo esperado, mayor es la experiencia de cliente (positiva o negativa) y la experiencia será proporcional al grado de divergencia, en términos absolutos. A este respecto, Geers y Lassiter (2003) aducen que los estímulos que entran en fuerte contraste con las expectativas suelen generar más atención, al contrario que los que las confirman; esta situación genera atención y alerta en el individuo.

Continuando con el razonamiento, conviene una reflexión detallada sobre las conclusiones de Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015) sobre el signo de las expectativas y su efecto sobre la experiencia. Según estos autores y como ya hemos comentado, existe una relación directa entre el grado de desconfirmación de las expectativas y la experiencia. Así, si las



expectativas se confirman, la experiencia obtenida es positiva, mientras que, si no se confirman, es necesario conocer el sentido de la desconfirmación (Anderson y Sullivan 1993; Oliver 1980, 1993). Si este *grado de desconfirmación* existente entre las expectativas y el resultado obtenido aumenta -ya sea en sentido positivo o en negativo-, la experiencia del cliente se ve afectada en la misma dirección (de Santiago, 2015; Pons 2015; Action Coach, 2018; Círculo Marketing, 2018; MdS, 2018).

Finalmente, cabe señalar que la investigación de Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015), también pone de manifiesto cómo la relación entre las expectativas y la experiencia viene influida por la *importancia* -o interés- que para el individuo tiene el proceso. Según estos autores, a medida que el cliente muestra un fuerte grado de interés, el efecto de las expectativas sobre la experiencia es más elevado. Peralta Montecinos (2006, citando a Wilson Lisle y Kraft, 1989) concreta que cuando existe divergencia entre la expectativa afectiva y la experiencia, la reacción es contrastada en la medida que la discrepancia sea atendida por el individuo (le concede importancia); en caso contrario, la discrepancia puede ser asimilada a la expectativa. Este hecho es especialmente relevante cuando las expectativas fijadas por el individuo son bajas, pero el resultado obtenido las supera de forma elevada. En esta situación de desconfirmación positiva, el efecto que las expectativas ejercen sobre la experiencia -y otras variables vinculadas a la empresa<sup>8</sup>- resulta muy elevado. Sin embargo, cuando el grado de importancia que el proceso tiene para el cliente es bajo, la relación entre las expectativas y la experiencia es poco significativa.

El efecto que el interés del individuo tiene sobre el proceso (en la relación expectativa-experiencia), puede ser tal que el individuo adapte sus expectativas a la experiencia. En esta situación, denominada *teoría del contraste*, el usuario distorsiona sus expectativas para hacerlas coincidir con lo sucedido en la experiencia y justifique su elección (Pelegri Borondo, 2013, citando a Clow, Kurtz y Ozment, 1998). De esta forma, se garantiza la confirmación y se traducirá en una medida de su grado de satisfacción, como indica Oliver (1977) y Raita y Oulasvirta (2011), corroborado por múltiples autores, entre los que cabe citar en sistemas interactivos a Al Sokkar y Law (2013); Kwon, Bae y Blum (2013); Klaus;

---

<sup>8</sup> Adicionalmente, los autores Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015) encontraron que la desconfirmación de expectativas es mayor cuanto mayor es la calificación del producto, lo que indica que otras variables, como es la imagen de marca o la reputación, influyen en el proceso. Pero estas conclusiones no son desarrolladas como objetivo de su experimento en tanto que sí el rol de las expectativas en la experiencia de usuario.

(2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015).

En otras ocasiones, el individuo adapta la experiencia a sus expectativas, entonces nos encontramos ante la *teoría de la asimilación o teoría de la disonancia*. En ella, el usuario distorsiona la experiencia para hacerla coincidir con sus expectativas. Si dichas expectativas fueron formadas desde una preparación por parte del cliente (búsqueda activa de información previa) el efecto de la distorsión será menor y medirá mejor la experiencia. Esta teoría está en la línea de la *profecía de la auto complacencia*, en la que los actores hacen que sea cierta la predicción cuando está siendo experimentada (Olshavsky y Miller, 1972; Oliver, 1977; Raita y Oulasvirta, 2011). En resumen, la teoría del contraste establece que la calificación del usuario se realiza en función del cumplimiento de la realidad, mientras que la teoría de la asimilación establece que las calificaciones se realizarán en función de las expectativas (Oliver, 1977).

Cabe añadir que Ofir, Simonson y Yoon (2009) consideran en su estudio un nuevo aspecto: la actitud del individuo ante el hecho de la propia evaluación y donde se obtienen peores evaluaciones cuando el individuo siente la expectativa de tener que evaluar.

La desconfirmación de expectativas se ha convertido en una de las herramientas más potentes utilizadas en la investigación de la experiencia de usuario (Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015) y ha cobrado una relevancia especial en la última década. Son de destacar los trabajos de: Olshavsky, y Miller (1972); Holbrook y Hirschman (1982); Pine y Gilmore (1998); Bentley (2000); Bhattacharjee (2001); Chhetri, Arrowsmith y Jackson (2004); Grace y O’Cass (2004); Mathwick y Rigdon (2004); Pomfret (2006); Badgett, Boyce y Kleinberger (2007); Morgan (2007); Schouten McAlexander y Koenig (2007); Brown, Venkatesh, Kuruzovich, y Massey (2008); Hartmann De Angeli y Sutcliffe (2008); Karapanos, Zimmerman, Forlizzi y Martens (2009); Lee (2010); Venkatesh, y Goyal (2010); Hung y Petrick (2011); Johnston y Kong (2011); Raita, y Oulasvirta (2011); Tung y Ritchie (2011); Wu y Liang (2011); Zarantonello y Luomala (2011); Brown, Venkatesh y Goyal (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Al Sokkar y Law (2013); Kwon, Bae y Blum (2013); Klaus; (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang,

Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015), quienes han tomado la relación expectativas-experiencia, como la base de su trabajo.

Por lo que respecta a los medios digitales, cabe destacar los estudios de experiencia de cliente de Raita y Oulasvirta (2011), quienes evidencian de forma empírica que las expectativas que el sujeto establece sobre el medio hacen referencia a su nivel de calidad. Los resultados obtenidos, en línea con la teoría de la Profecía Autocumplida (Merton, 2015), ponen de manifiesto cómo los usuarios con mayores expectativas puntuaron mejor el producto.

Adicionalmente, Bhattacharjee (2001) estudia la diferencia entre la decisión inicial de uso y el uso continuado. En sus conclusiones, cabe destacar que la desconfirmación de expectativas tiene una influencia directa en las actitudes (Brown, Venkatesh y Goyal, 2014). También es necesario destacar el trabajo de Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008), que usan la técnica del *framing*, que centra las expectativas a base de enmarcar la información de diferentes maneras y así lograr experiencias más auténticas desde la información previa. Bentley (2000), investiga cómo las expectativas afectan a la experiencia de usuario en la web. En su estudio, utiliza la técnica denominada *priming*, es decir el incremento gradual del interés en la navegación de diversos grupos de control. Con las mismas características de sitio web para todos, a una parte de los grupos se les proporciona información positiva, mientras que al resto de ellos las referencias sobre el sitio web fueron negativas. Pues bien, los usuarios que fueron sometidos a la influencia positiva puntuaron mejor el diseño, el disfrute y en general la calidad del *software*, siendo similar para todos la percepción sobre la calidad del servicio. La conclusión por tanto refrenda la hipótesis de que las expectativas afectan a las medidas de percepción de calidad y experiencia de cliente.

Por último, Al Sokkar y Law (2013), desarrollaron un modelo en la que variables como la estética, cualidades técnicas y la calidad experiencial del sitio web, influyen en la confianza, intención de compra y satisfacción general. Los autores combinan en su modelo la dimensión de confirmación de expectativas y atributos de experiencia de usuario, pero también de aceptación de tecnología. Establecen que a) existen influencias antes, durante y después de la interacción; y b) todas las medidas recogidas antes de la interacción afectaron a las medidas producidas durante la transacción.

En base a los argumentos indicados, se formula la siguiente hipótesis:

H5: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.

## **2.2.2 La Calidad percibida**

Cada vez es mayor la importancia de los servicios en el ámbito del marketing, como un elemento que permite incrementar la entrega de valor al cliente y diferenciar la marca. Este hecho justifica que sean múltiples las investigaciones que analizan la calidad desde la perspectiva del servicio, y además traten de explicar el modo en que la misma ejerce una influencia notable sobre otras variables (Setó Pamiés, 2004), como la satisfacción (Zeithaml y Bitner, 2002), o las intenciones futuras de comportamiento del cliente (Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011). Sin embargo, son pocos los trabajos que analizan la influencia de la calidad en la experiencia.

### **2.2.2.1 Definición de calidad del servicio**

Entre las principales definiciones de calidad, cabe citar a Juran (1990) que indica que “la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto”. Crosby (1988) señala que “la calidad es conformidad con los requerimientos<sup>9</sup> establecidos por el cliente, de tal forma que la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que “la calidad del servicio es la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los consumidores”. Drucker (1993) indica que “la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. Como indican Colmenares y Saavedra (2007), esta cantidad, varía según el consumidor del servicio ya que implica “el necesario juicio de valor individual y colectivo”.

Es de resaltar la definición de Cruz (2004), para quien la calidad “es la habilidad que la organización debe de tener para que sus productos y servicios cumplan con sus necesidades implícitas.”. Este mismo autor continúa matizando el concepto de necesidad implícita al decir “es algo que no está escrito, pero se espera ver y recibir, es algo que se da por conocido, por ejemplo: atención, respeto y confiabilidad”. La importancia que este tipo de necesidades

---

<sup>9</sup> Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos

tiene para el cliente, estriba en la naturaleza de la expectativa que el cliente deposita en la calidad percibida, pero también porque se reflejan los elementos intangibles, como es la relación con el cliente durante el servicio, como parte de dicha la calidad.

Cruz Sánchez, Orduña Carlos y Álvarez Hernández, (2018), señalan que no existe una definición universal y global sobre este concepto. No obstante, también apuntan que la calidad puede analizarse desde diferentes ámbitos como:

- La excelencia, el máximo alcanzable (Platón, citado en Cruz Sánchez, Orduña Carlos, Álvarez Hernández, 2018).
- El valor entregado al cliente y por tanto particular de cada consumidor o grupo de interés (Evans, 1992).
- Cumplimiento de estándares certificados de calidad reconocida como patrón de industrialización de la calidad (Shewhart, 1931; Crosby, 1988).
- Cumplimiento de expectativas del cliente. Servicio fiable acorde a lo prometido por la empresa (Parasuraman, Berry Zeithaml, 1991, 1993, 1994a y 1995b).

Otros autores, aportan nuevas perspectivas de definición de la calidad como son:

- Calidad generada traducida en eficacia económica (Deming y Medina, 1989; Taguchi, 1986).
- Aptitud para el uso (Ishikawa, 1981; Juran 1990).

Asimismo, señalan que, si bien existen múltiples definiciones sobre este concepto, todas ellas muestran la existencia de un conjunto de características comunes:

- Se trata de una percepción del individuo.
- Depende, sobre todo, de los gustos personales y de las expectativas individuales.
- Es un concepto multidimensional.
- Es difícil de medir, sin que exista experiencia de uso previa. Es por ello que en situaciones donde no existe experiencia, el individuo busque indicadores de calidad.

Como veremos en siguientes secciones, una empresa que proporciona servicios digitales, que complementan su oferta, debe cuidar dos aspectos bien diferenciados: 1) el catálogo de

servicios que proporciona para cubrir las necesidades del cliente hacia su marca; y 2) una implementación perfecta acorde a la naturaleza del servicio solicitado, por lo que se hace necesaria la búsqueda de indicadores adecuados para proceder a su medición.

A continuación, se describirá cómo se ha entendido la calidad dentro de las diferentes escuelas, y avanzaremos en los principales conceptos de calidad digital en sus diferentes atributos, la adaptación a los dispositivos y evolución del medio virtual, el efecto sorpresa y cómo los diferentes autores clasifican la calidad digital en diferentes niveles de agrupación.

### **2.2.2.2 Medición de la calidad**

Las anteriores definiciones muestran la existencia de dos tipos de calidad: la *calidad real* y la *calidad percibida*. Las empresas necesitan conocer en base a qué se establece cada una de ellas, y cómo las mismas son de importantes para el cliente.

La calidad objetiva se refiere a la calidad de los componentes, y por tanto viene determinada por las características técnicas del producto/servicio. Es por ello que este tipo de calidad requerirá de mediciones objetivas y cuantificables que sean relativas a los parámetros y patrones establecidos según los estándares de calidad, previamente definidos por personas u organismos independientes (Cruz Sánchez, Orduña Carlos y Álvarez Hernández, 2018). Por el contrario, la calidad subjetiva requiere métodos cualitativos acordes a su naturaleza perceptual, basado en el juicio de valor del cliente y que sólo se puede observar desde el efecto que produce en el momento del consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

En el ámbito de los servicios, el estudio de la calidad ha adquirido especial relevancia, dadas las dificultades para establecer medidas acordes a la naturaleza subjetiva que este concepto tiene para el cliente (Casaló, Flavián y Guinalú, 2008).

A lo largo de la literatura podemos identificar diferentes enfoques en relación al modo de medir este concepto. Conviene destacar la existencia de tres grandes escuelas, la Nórdica, la Norteamericana y la Moderna, las cuales han desarrollado importantes herramientas destinadas a la medición de la calidad. No obstante, y tal y como señala Colmenares y Saavedra (2007), existen otros trabajos relevantes, que, si bien ofrecen herramientas de medición sobre la calidad, no pueden ser encuadrados en ninguna de las escuelas anteriores.

La escuela Nórdica, encabezada por Grönroos (1988, 2001) y Lehtinen y Lehtinen (1991) considera que el cliente (es su opinión la que cuenta) tiene en cuenta tres aspectos al valorar la calidad del servicio recibido:

- La calidad técnica del producto o servicio recibido, en su aspecto más objetivo posible. En términos virtuales, el servicio solicitado por el cliente.
- La calidad funcional, forma de recibir o experimentar o disfrutar el servicio, asociado a la plataforma o tecnología que lo soporta.
- Percepción de la calidad del servicio, referida a la imagen de la organización. Aportación diferencial al resto de teorías y que a juicio de esta investigación es relevante dado que se incluye la reputación como un elemento que influye indirectamente en la satisfacción en medios virtuales a través de las expectativas y actúa como garante de la seguridad, la honestidad y la propiedad de los recursos y medios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La forma en que los consumidores perciben la empresa, imagen corporativa, es la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio.

Grönroos (2001) afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que viene dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada<sup>10</sup>. En este sentido, cabe esperar que si el individuo percibe elementos positivos en la tecnología que da soporte al servicio, más favorables serán las expectativas sobre el resultado que espera recibir (Wang, So y Sparks, 2016). En resumen y como indica Duque Oliva (2005) la relación transversal entre el resultado del servicio, la forma en que lo recibe y la imagen corporativa, hace que el cliente perciba las diferencias entre lo que espera del servicio y la percepción del resultado obtenido.

Por otro lado, la escuela Norteamericana tiene como máximos representantes a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). En su trabajo, estos autores señalan que, en el ámbito de los servicios, el cliente atiende a la calidad percibida, siendo esta entendida como “un juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio”. Esta catalogación abstracta

---

<sup>10</sup> Para más información revisar el *paradigma de la desconfirmación* propuesto por Oliver (1980).

del proceso cognitivo superior que supone la percepción de la calidad en el cliente necesita de realidades más concretas o atributos en que se basa el servicio ofrecido. Así, en entornos virtuales, es necesario analizar la calidad de un servicio desde una perspectiva más funcional y objetiva.

Una de las principales aportaciones realizada por estos autores corresponde al desarrollo de un instrumento de medida sobre la calidad percibida, conocida como escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988, 1991). Este modelo ha sido contrastado por múltiples investigadores y en diferentes tipos de servicios. Para ello, definen la calidad de la transacción como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado en ausencia de criterios más objetivos, tema objeto de crítica de Buttle (Buttle, 1996, citado en Pamies 2004), que propugna que lo deseable sería una percepción actitudinal frente a la calidad del servicio. Según el enfoque de esta escuela, la calidad puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos: cuanto menor sea la diferencia entre la percepción de lo recibido y las expectativas, mayor será la calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1993). Los aspectos que se tienen en cuenta en la valoración del cliente son: los elementos tangibles, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta y seguridad.

El Marketing Science Institute explica las dimensiones en torno a las cuales Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) obtuvieron respuestas concretas al estudio sobre qué espera el consumidor para considerar un servicio de calidad. Dicha institución americana, auspició en 1990 un amplio estudio sobre las más importantes empresas de servicios de Estados Unidos y que publicaron en el libro “Delivering Quality Service”. Los investigadores obtuvieron conclusiones sobre miles de entrevistas a clientes, directivos y empleados de servicios de diferentes sectores y concluyen que los consumidores miden las expectativas sobre la calidad esperada en base a los siguientes diez atributos esperados:

- Fiabilidad.
- Capacidad de Respuesta.
- Profesionalidad.
- Accesibilidad.
- Cortesía.
- Comunicación.
- Credibilidad.



- Seguridad.
- Conocimiento y Comprensión del Cliente.
- Elementos tangibles.

Como adaptación de SERVQUAL, se encuentra la escala SERVPERF. A diferencia de la primera, ésta presenta una forma alternativa de medir la calidad a partir de las percepciones y las expectativas de los clientes. Esta escala presenta mayor posibilidad de diagnóstico, y un mayor grado de adaptación a las propiedades psicométricas del cliente (Fraiz Brea y Alén González, 2006). De igual manera, la escala LODGSERV fue adaptada por Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990), para medir las expectativas predictivas.

Finalmente, se encuentra la escuela Moderna, con los trabajos de Serenko (2006) y Akbaba, (2006). Según describe Colmenares y Saavedra (2007), esta escuela muestra dos principales líneas de trabajo:

- Los estudios basados en el *Critical Incident* (CIT)<sup>11</sup> (Serenko, 2006), que utilizan experiencias explicadas por los clientes sobre situaciones concretas del servicio y medidas finalmente por el modelo SERVQUAL. En el área de servicios en medios electrónicos, podemos identificar situaciones críticas de servicio en cualquier momento dentro del proceso de comunicación ya que es un proceso auto gestionado por el cliente y en cuyo éxito final participan muchas dimensiones no presentes en otros canales (sistema e información) y con impacto diverso según el grado de implicación emocional del cliente en el proceso.
- Los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio (Akbaba, 2006), que tienen como principal objetivo la medición de la calidad de servicio y los elementos que la afectan, y también encabezados principalmente por el modelo SERVQUAL.

Ajeno a las escuelas anteriores, encontramos el trabajo de Garvín (1984) quien realiza un estudio sobre los diferentes enfoques de calidad y establece la existencia de cinco enfoques, que traducidos a medios digitales podemos delimitar en:

---

<sup>11</sup> Técnica del Incidente Crítico. La "Técnica del Incidente Crítico" (o 'CIT') es un conjunto de procedimientos que permiten recoger observaciones directas de la conducta humana y que tienen una importancia crítica para el sujeto y acordes a criterios metódicamente definidos (Flanagan, 1954).

- Enfoque trascendental, donde la calidad web hace referencia a la excelencia innata en medios virtuales bajo una perspectiva absoluta y universal.
- Enfoque de producto: la calidad es tangible, es decir, precisa y medible desde el análisis de los atributos que integran el servicio.
- Enfoque de producción: que se asienta en que la calidad se logra con el cumplimiento de las especificaciones del servicio tal y como debe ser recibido en tiempo, forma y contenido.
- Enfoque de valor: en el que se alcanza la calidad cuando el servicio recibido está acorde al esfuerzo realizado.
- En enfoque centrado en el usuario, sustentado en la afirmación de que un servicio es de calidad cuando a juicio del cliente es el que mejor satisface sus necesidades.

A modo de resumen, el cuadro 2.3 recoge las principales referencias acreditadas en el marco tradicional sobre la medición del Servicio, recogidas en el trabajo de Colmenares y Saavedra (2007).

Cuadro 2.3 Referencias acreditadas sobre la Medición de la Calidad del Servicio

Año	Autores	Aportes
1980	Oliver	Paradigma Disconfirmatorio
1984	Grönroos	Modelo de Calidad de Servicio
1985, 1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	Modelo SERVQUAL
1989	Eiglier y Langeard	Modelo de Servucción
1992	Cronin y Taylor	Modelo SERVPERF
1993, 1994	Teas	Modelo de Desempeño Evaluado
1994	Rust y Oliver	Modelo de los Tres Componentes
1996	Dabholkar, Thorpe y Rentz	Escala Multinivel de Calidad del Servicio
1997	Philip y Hazlett	Modelo P-C- P
2001	Brady y Cronin	Modelo Jerárquico Multidimensional
2006	Akbaba	Técnica del Factor Incidente Crítico

Fuente: Colmenares y Saavedra (2007)

De las múltiples escalas de medida desarrolladas, cabe señalar que la escala SERVQUAL es la que ha conseguido mayor difusión. De hecho, un gran número de trabajos la han empleado (Cruz Sánchez, Orduña Carlos y Álvarez Hernández, 2018), o bien han realizado adaptaciones de misma para las diferentes dimensiones de la calidad (Johnson y Mathews 1997; Webb, 2000; Kalamas, Laroche y Cézard, 2002, citados en González Menorca, González Menorca, Pelegrín Borondo y Juaneda Ayensa, 2014; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005, citados en Möller y Raake, 2014). No obstante, y pese a la amplia difusión obtenida por esta herramienta de medida, la escala SERVQUAL muestra una importante limitación a la hora de ser aplicada al ámbito digital.

### **2.2.2.3 La calidad del servicio en el ámbito digital: dimensiones a valorar**

Las empresas cada vez utilizan los servicios digitales como un elemento adicional a la oferta principal ya que aumenta el valor que el cliente recibe. Este hecho ha llevado a académicos y profesionales a incrementar su interés por los mismos, en aras de identificar qué atributos determinan su calidad, y así poder desarrollar herramientas que faciliten la medición y gestión de la misma en este entorno.

A este respecto, Alcaide Casado y Soriano Soriano (2006) parten de la idea de que los servicios en un canal digital no se diferencian en exceso de los ofrecidos en un canal físico, por lo que, tal y como muestra el cuadro 2.4., los autores consideran que los servicios digitales han de cumplir las siguientes características: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento del cliente y elementos tangibles.

Cuadro 2.4. Las Expectativas de los clientes sobre la Calidad de los servicios digitales

<b>Atributo de Calidad</b>	<b>Interpretación en el ámbito digital</b>
Fiabilidad	Los clientes pueden creer y confiar en el canal digital y en que su resultado es lo prometido por la empresa.
Capacidad de respuesta	El canal web de la empresa está siempre disponible para suministrar el servicio solicitado cuando el cliente lo necesita y no cuando la empresa lo considera conveniente.
Profesionalidad	El canal web de la empresa posee la capacidad necesaria para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
Accesibilidad	Los clientes pueden acceder fácilmente al canal digital para comunicarse con la empresa y realizar los servicios necesarios.
Cortesía	La estrategia de comunicación del canal digital es correcta y respetuosa con el cliente.

Comunicación	El lenguaje de comunicación es adecuado y comprensible para la prestación del servicio y posee todos los mecanismos necesarios para que el cliente pueda contactar con la empresa por canales alternativos.
Credibilidad	El canal digital es robusto y manifiesta una imagen de confianza, fe y honestidad.
Seguridad	El canal digital cuida hasta al máximo detalle todos los aspectos relativos a la seguridad de las transacciones, incluidas las operaciones económicas y los datos que atañen a la información relativa al cliente.
Conocimiento y comprensión del cliente	El canal web se adapta a las exigencias, expectativas y necesidades del cliente y permite transmitir este conocimiento a la empresa para evolución y adaptación de sus servicios.
Elementos tangibles	El canal digital posee calidad y transmite al cliente dicha imagen.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Alcaide Casado y Soriano Soriano (2006)

La necesidad de disponer de escalas de medida fácilmente gestionables -por su simplicidad- y adaptables a diferentes sectores ha llevado desde comienzos del presente siglo a que abundantes trabajos propongan adaptaciones de la escala SERVQUAL de los servicios de naturaleza digital (Whitten, 2004). Bien es cierto que las herramientas propuestas conservan las dimensiones inicialmente establecidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (véase cuadro 2.5.), pero también establecen la capacidad para que éstas puedan ser ofrecidas en el ámbito digital, dependiendo directamente de la naturaleza y características del medio.

Cuadro 2.5. Contribución de la tecnología a la Calidad del servicio digital

Dimensión	Contribución de la tecnología
Elementos tangibles	Hacen posible y fácil el acceso y desarrollo del servicio a través del equipamiento tecnológico y el diseño web.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido con precisión y confiabilidad en que el resultado responde al servicio solicitado.
Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar y proporcionar a los clientes un servicio rápido: rapidez, servicios disponibles en el sitio web e información precisa.
Seguridad	Se requieren los datos precisos para el proceso, se proporciona evidencia del resultado, no existen problemas en la navegación que pongan en riesgo o hagan dudar de la seguridad de los datos (navegación inversa, pago seguro, avisos legales etc.).
Empatía	Personalización e individualización de contenidos. Adaptación de servicios adecuados al perfil del cliente.

Fuente: Elaboración propia

La contribución de la tecnología a la calidad del servicio digital ha sido ampliamente reconocida por académicos y profesionales. Conviene señalar que, en sus inicios, desde el ámbito académico los primeros trabajos reconocían que la contribución de la tecnología se limitaba a la parte “tangible del servicio”, facilitando el acceso, uso y la apariencia del sitio web (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000; Yoo

y Donthu, 2001). No obstante, el rápido cambio de las TIC (web 2.0, 3.0, 4.0) ha llevado a que la contribución de la tecnología sea total, de tal forma que es un elemento esencial para que se puedan dar todas y cada una de las dimensiones que determinan la calidad ofrecida (tal y como veremos más adelante, véase el cuadro 2.6).

Para entender este hecho, es necesario reconocer que la tecnología juega un papel doble en el desarrollo del servicio: 1) el de soporte, y 2) el de intermediación. El entorno donde se ofrece el servicio es digital, la tecnología permite la construcción del entorno y el desarrollo del servicio. Por tanto, la tecnología juega un *papel de soporte* al servicio. Pero, además también actúa como intermediario entre la empresa y el cliente, facilitando su relación, y haciendo posible que el desarrollo del servicio sea más atractivo y valioso para el cliente.

Es difícil diferenciar y separar ambos roles puesto que la inseparabilidad, como característica inherente al servicio, hace que su producción y consumo se den forma simultánea, a través de la interacción entre empresa y cliente (Cruz Sánchez, Orduña Carlos, Álvarez Hernández, 2018). Pero si es cierto, que el rol de soporte está muy vinculado a la componente *software* (programación y arquitectura de la web), en tanto que el rol de intermediación depende del *software*, pero también de otras aplicaciones web, de naturaleza más *social* (web 4.0 tales como blogs, chats, asistentes virtuales, información en línea, etc.).

Hablar de la calidad del servicio digital, por tanto, dependerá de la calidad del *software*, pero también de la creación de una *atmósfera web*, que harán que la interacción entre empresa y cliente sea más atractiva.

#### **2.2.2.3.1 La calidad del *software***

Una parte importante de la calidad de un servicio web viene determinado por la componente tecnológica que le da soporte. Desde el punto de vista técnico, la calidad del *software* viene definida por las Normas ISO.

La Norma ISO/IEC 25010 (ISO, s.f.), es el estándar internacional para la evaluación de la calidad del software y establece el estándar de calidad para el *software* empleado en los portales digitales de las empresas, que es usado como medio de relación con su cliente, tal y como establece el proyecto SQuaRE (*System and Software Quality Requirements and Evaluation*, Requisitos y Evaluación de Calidad de producto de *software*).

La norma ISO 25010, supone la evolución de las normas ISO /IEC 9126 y 14598 y SquaRE y es citada en múltiples investigaciones como referencia de la normativa vigente y de las buenas prácticas ya que ha sido validada en más de 150 países (Vecino Pico, 2017). Cabe citar las investigaciones de Sedigh-Ali y Ghafoor (2001 y 2003); Olsina y Rossi (2002); Franch y Cavallo (2003); Lee y Lee (2004; 2006); International Organization for Standardization (2005); Ministry of National Defense (2005); Fernández y Álvarez (2012); International Organization for Standardization (2014); Vecino Pico (2017).

Según recoge la citada Norma, la calidad en un entorno digital presenta un conjunto de características que deben cumplir los siguientes requisitos:

*Funcionalidad.* Conjunto de funciones específicas, con propiedades delimitadas que satisfacen necesidades implícitas o explícitas. En términos de área de clientes, la funcionalidad se refiere al catálogo de servicios que ofrece el canal online y se presupone debe ser similar a cualquier otro en el que opera la empresa. Esta funcionalidad se traduce en los siguientes atributos:

- Adecuado. El *software* incluye atributos relacionados específicamente con las funciones especificadas.
- Exacto. El *software* incluye atributos que permiten resultados acordados.
- Interoperable. El *software* permite interacción con sistemas especificados.
- Seguridad. El *software* tiene la habilidad para prevenir accesos no autorizados, bien accidentales o deliberados a programas y datos.
- Cumplimiento funcional.

*Fiabilidad.* Conjunto de atributos relacionados con la capacidad del *software* de mantener su nivel de prestación bajo condiciones establecidas durante un período establecido. Esta característica está más relacionada con la plataforma en la que se sirven los servicios y su integridad física. La fiabilidad se define a través de los siguientes atributos:

El *software* es:

- Maduro. El *software* no presenta volumen de incidencias o fallos.
- Recuperabilidad. El *software* permite restablecer su nivel de desempeño y recuperar los datos en caso de fallos y adecuado en tiempo y esfuerzo relacionado para ello.

- Tolerante a fallos. El *software* tiene la habilidad para mantener un nivel especificado de desempeño en caso de error o infracción o fallo.
- Cumplimiento de Fiabilidad. El *software* presenta capacidad de adherirse a normas, convenciones o legislación relacionadas con la fiabilidad.

*Usabilidad.* Conjunto de atributos relacionados con el esfuerzo necesario para uso y disfrute del *software*. Aunque la calidad se mide desde una perspectiva individual y lo más objetiva posible, siempre se valora desde un conjunto de usuarios implicados. Esta característica es tanto física como virtual ya que mide el esfuerzo necesario del cliente para obtener los resultados, tanto en la operación del sistema como en la interacción con los servicios. Esto hace necesario una adecuada arquitectura de la información y la confección de unos servicios bien estructurados para que su uso por el cliente sea lo más ergonómico posible. La usabilidad es una de las características más divulgadas de la calidad de *software*, como argumentaremos más adelante y que permite definir al servicio como:

- Comprensible o mínimo esfuerzo que debe realizar el usuario para reconocer la función del servicio y sus aplicaciones.
- Fácil de aprender o facilidad de recuerdo del usuario para operar en el servicio en futuras ocasiones.
- Operativo y permita el cliente pueda operar y controlar el *software* entregado.
- Atractivo.

*Eficiencia* o coherencia entre el resultado y el volumen de recursos utilizados para obtenerlo dentro de las condiciones estándar de uso.

- Comportamiento en el tiempo. Atributos del *software* que permiten obtener tiempos de respuesta adecuados y en el nivel de rendimiento adecuando para desempeñar su función.
- Comportamiento de recursos. Los recursos se usan de forma adecuada en volumen y numero de recursos bajo condiciones determinadas.

*Mantenibilidad del software.* El sistema permite extender, modificar o corregir errores de forma fácil y eficiente. Se caracteriza por:

- Estabilidad o ausencia de riesgo ante efectos inesperados por modificaciones.

- Facilidad de análisis o facilidad de identificación de los fallos producidos y de las partes a modificar.
- Facilidad de cambio o facilidad de modificación de los errores detectados o de incorporación de cambios en el mantenimiento de su calidad.
- Facilidad de pruebas o capacidad de validar el *software* modificado.

*Portabilidad* o facilidad con la que el *software* pueda ser transferido y adaptado desde una plataforma a otra. Esta característica muy relacionada con el concepto *responsive design*<sup>12</sup>, que describiremos en el siguiente apartado y es fundamental en la actualidad actual, el cual necesita de continuas adaptaciones por la propia revolución Mobile y el internet de las cosas. En concreto, los atributos de esta característica deben tener:

- Capacidad de instalación, que según la definición de la norma ISO/IEC 9126 indica el esfuerzo necesario para instalar el *software* en un ambiente especificado.
- Capacidad de reemplazamiento o facilidad de sustitución caso de necesidad.

*Calidad en uso o calidad visible final* para el usuario y que por tanto incluye la seguridad. Los atributos, según la citada norma ISO/IEC 25010, son:

- Eficacia o Atributos relacionados con la eficiencia del *software* cuando el usuario final realiza los procesos.
- Productividad o Atributos relacionados con el rendimiento en las tareas cotidiana realizadas por el usuario final.
- Seguridad o Atributos para medir los niveles de riesgo.
- Satisfacción o Atributos relacionados con la satisfacción de uso del *software*.

Desde un punto de vista tecnológico, todas las características anteriormente identificadas por las Normas ISO, son necesarias para garantizar la calidad del servicio, en su parte *software*. Pero no se debe olvidar que además de la calidad técnica u objetiva, también se ha de considerar la percepción que el cliente tiene del servicio, y de cómo éste es capaz de dar

---

<sup>12</sup> Traducción: Diseño web adaptable.



respuesta a todas sus necesidades. Es por ello que, junto a las características anteriores, es necesario valorar otras que facilitan la relación y el intercambio entre el cliente y la empresa.

#### **2.2.2.3.2 Software Responsive design**

Las últimas tendencias de arquitectura web proponen una nueva concepción de los servicios, como indica Marcotte (2010), autor del Responsive Web Design, RWD. Dentro de las características de diseño se debe respetar el *responsive design* o capacidad de adaptación de los servicios ofrecidos a cualquier dispositivo digital, verdadero reto para las compañías dado lo volátil del entorno tecnológico.

Se incluye como indicador de calidad en esta investigación dado que puede ser un motivo importante de insatisfacción la falta de adaptación de la interfaz al dispositivo. En caso de no respetarse, ofrecer un nuevo medio no adaptado no es una cuestión de falta de calidad sino de alto grado de ineficiencia en el proceso. Una empresa bien adaptada al multidispositivo respalda una reputación digital consolidada (Nielsen, 2000, Marcotte, 2010).

Esta necesidad de compatibilidad se considera dimensión clave en los modelos de adopción de tecnología, como argumentan Davis (1989); Venkatesh y Davis (2000); Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003). Pero también se considera imprescindible como nuevo canal de servicio en los consumidores (Izquierdo-Yusta, Olarte-Pascual y Reinares-Lara, 2015).

#### **2.2.2.3.3 La atmósfera web**

Junto a las dimensiones que dependen del *software*, es necesario contemplar otras que, también auspiciadas por la tecnología, mejoran la percepción de calidad que el cliente tiene del servicio.

Para que exista calidad en el servicio digital, es necesario crear un atmósfera virtual multiatributo, donde empresa y cliente se “encuentren de forma concreta, discreta, relajada y atractiva y donde la interacción sea posible sin fricción” (Barnes, Bauer, Neumann y Huber, 2007; Izquierdo-Yusta, Martínez-Ruiz, y Jiménez-Zarco, 2010). Los denominados atributos auxiliares por Grace y O’Cass (2004), son aquellos que rodean al proceso virtual (estética, claridad, facilidad, entre otros), en definitiva, la atmósfera virtual, dimensión importantísima ya que determinan la experiencia de servicio debido a su impacto en los

consumidores durante el consumo, además de ser indicadores de la calidad de la marca (Grace y O’Cass, 2004).

Diversas investigaciones han demostrado empíricamente que el ambiente del punto físico, donde se produce la compra o el servicio, afecta a los comportamientos del consumidor o cliente (Puccinelli, Goodstein, Grewall, Price, Raghubir y Stewart, 2009). La cuestión es ¿afecta la atmósfera web del mismo modo sobre el comportamiento del *e-consumer*? (Eroglu, Machleit y Davis, 2003). En respuesta a esta cuestión, Jayanti (1995, citado en Grace y O’Cass, 2004) argumenta que, debido a la ausencia de señales físicas, se justifica la inclusión de los sentimientos del cliente durante el consumo del servicio como base para la evaluación del servicio. De hecho, Jayanti (1995) encontró que las respuestas afectivas eran más explicativas de la varianza incremental de las expectativas dado que los sentimientos residen en la memoria de los consumidores.

Puccinelli, Goodstein, Grewall, Price, Raghubir y Stewart (2009) plantean serias reflexiones sobre cómo debe ser la atmósfera donde se produce el servicio. Adaptadas al entorno digital, las cuestiones a resolver son:

- Al igual que en las diferentes sucursales o interior/exterior de una tienda, ¿existe coherencia en el mapa de aplicaciones de la web, es decir, área de clientes y área corporativa? Es muy frecuente ver empresas que solo realizan un esfuerzo de diseño en el área pública -o abierta- para atraer clientes y no proporcionan una plataforma adecuada en el área de clientes, con la consiguiente pérdida de expectativas.
- ¿Existe coherencia entre la sede social y el sitio web? Al contrario que el punto anterior, la discrepancia entre canales, ampliamente comentada en el apartado reputación, puede afectar seriamente a la percepción de la calidad de la marca y al interés que muestra hacia sus clientes, con la consiguiente pérdida de confianza del cliente.
- ¿Existen suficientes elementos para atraer al cliente al canal digital, como se hace en el canal presencial?
- ¿Cuál es el papel de los elementos virtuales emergentes, similar a los reclamos sensoriales del canal presencial?
- ¿Sabemos el impacto que estos factores atmosféricos influyen en las métricas de la empresa, tales como ventas y ganancias?

Centrándonos en la importancia de una correcta atmósfera en la tienda, Babin, Lee, Kim y Griffin (2005) confirmaron la relación directa y positiva de la experiencia en el servicio y la intención de compra. En medios virtuales no solo es posible el paralelismo respecto a la inversión económica sino también al esfuerzo y tiempo requeridos en la navegación para obtener el servicio. Cuestiones que convierte en relevante la interfaz del sitio web (Dailey, 2004).

Múltiples autores hacen referencia en sus investigaciones al concepto de atmósfera web, como la percepción global del cliente del entorno en que se desarrolla la interacción y donde se combinan los atributos de calidad elegidos por la empresa en su estrategia de canal (Grace y O’Cass, 2004; Liu, 2008;),

Las características de la atmósfera virtual afectan a los estados afectivos y cognitivos e influyen sobre la actitud y las respuestas del comprador o cliente del servicio en la empresa o tienda virtual. Mehrabian y Russell (1974) utilizan la satisfacción y los comportamientos de acercamiento, el rechazo y la fidelidad al canal como respuesta del consumidor frente al agrado en la experiencia.

La facilidad de uso, cómo lo percibe hedónicamente el cliente y la dificultad de la navegación, son consideradas dimensiones estratégicas en los modelos de adopción de tecnología (Davis, 1989; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003) como nuevo canal de servicio en los consumidores. De hecho, la facilidad de uso ya fue formulada por Rogers (1962) en la Teoría de la Difusión de la Innovación como un elemento clave para la propagación de la tecnología (Rogers, 1962). Esto es debido a que, a pesar de ser indicadores de calidad, la facilidad de uso y navegación han sido no obstante considerados también atributos de las expectativas por cuanto condicionan la actitud del usuario hacia el canal. Y esta facilidad en la consecución de resultados es percibida diferentemente a lo largo del tiempo, a medida que el consumidor adquiere competencias en el uso y modifica su actitud y valoración respecto al canal usado (Martins, Oliveira y Popovič, 2014).

*La usabilidad* es la base de la comodidad o facilidad, concepto ampliamente investigado y que según ciertos autores puede ser el beneficio más importante del canal web. Por ejemplo, Anderson y Srinivasan (2003) sostienen que una expectativa de conveniencia o comodidad influye significativamente en el impacto de la satisfacción web sobre la lealtad al canal. Litan

y Rivlin (2001) afirman que los beneficios de internet descansan sobre todo en la comodidad y las opciones ampliadas de las nuevas tecnologías y no sobre los precios más bajos o una mayor productividad.

Según la Norma ISO 25010, la comodidad, percibida por el cliente desde los atributos del canal, se materializa en el servicio a lo largo de cinco dimensiones.

1. Comodidad de decisión: Se refiere al tiempo y esfuerzo que un cliente debe emplear en la decisión de utilizar un servicio o no o elegir entre servicios que compiten.
2. Comodidad de acceso: Indica el tiempo y esfuerzo requeridos para iniciar la prestación del servicio. Mide las acciones que se necesitan para solicitar un servicio y disponer de él.
3. Comodidad de la transacción. Implica el gasto de tiempo y esfuerzo percibido los consumidores de tiempo y esfuerzo para efectuar una transacción o intercambio de información: pago, formularios etc.
4. Comodidad del beneficio. Percepción del tiempo de disfrute del beneficio obtenido en el canal web, relacionado con la utilidad percibida.
5. Comodidad post-beneficio o aquel esfuerzo necesario para volver a iniciar la interacción con la empresa después de la etapa de beneficio. Afirman qué conveniencia agrega valor para los consumidores, particularmente en el caso de bienes inmateriales, ya que reduce el tiempo y el esfuerzo que deben gastar para adquirir un servicio.

Esta clasificación implica que la comodidad afecta a las dimensiones de espacio, tiempo y lugar y que un consumidor podría ser particularmente sensible a una de ellas o a todas simultáneamente (Gehrt, Yale y Lawson, 1996, citados en Izquierdo-Yusta, Martínez-Ruiz y Álvarez-Herraz, 2014).

Nielsen (2000, 2003) es referencia mundial sobre calidad de un servicio web, principalmente por sus múltiples investigaciones en relación a la usabilidad, y los elementos que la definen. Entre los mismos caben señalarse:

- Ergonomía:
  - Personalización.
  - Formato y tamaños adecuados a cualquier navegador.

- Diseño atractivo:
  - Diseño visual.
  - Animación y gráficas vs Información.
  - Uso inadecuado de PDF's.
  - Tipografía correcta en un sitio web.
  - Facilidad de impresión y captura de agendas y eventos.
  - Navegación amena.
- Credibilidad:
  - Sin errores de navegación ni gaps detectados.
- Transparencia:
  - Información corporativa, informes anuales, plan estratégico. Misión y valores.
  - Canal de reclamaciones.
  - Información de exclusiones de coberturas de servicio visibles.
- Accesibilidad, una completa funcionalidad e interacción de un proyecto en internet:
  - Proceso completo de operación en entorno mediado.
  - Amplia operativa de operaciones disponibles en tiempo real.
  - Contenidos adicionales, Áreas diferentes y novedosas integradas.
  - Foros, glosario, coberturas y condiciones de servicio en línea etc.
  - Contenidos visibles bien identificados y ubicados.
  - Enlaces a otras direcciones de interés.
- Carga rápida.
- Eficiencia: minimización de número de “clicks” para encontrar un trámite o servicio.
- Estructura Arquitectura web.
  - Navegación intuitiva.
- Multiplicidad de vías para realizar la tarea, similitud con tareas anteriores y la optimización entre el usuario y el sistema.
- Capacidad de aprendizaje: predictibilidad, capacidad de síntesis, familiaridad, generalización de los conocimientos previos y consistencia de diseño en todas las secciones.
- Facilidad de uso, inversa relación esfuerzo/resultado.
- Arquitectura de la información, conceptos relacionales:
  - Ayudas.
  - Preguntas más frecuentes.

- *Tags*, buscadores.
- Interacción con el cliente:
  - La posibilidad de diálogo.
  - Capacidad de observación del usuario, de recuperación de información y de ajuste de la tarea al usuario.
  - Conocimiento de usuario, petición de preferencias o personalización y encuestas de opinión.
  - Foros.
  - Canales de contacto.
  - Video agente.
- Sencillez:
  - Estructura sencilla, no sobrecargada de contenidos.
- Experiencia de flujo:
  - Nivel de reto y desafío.
  - Capacidad de atención: animación adecuada, riqueza de representación e hipermedia.
  - Interactividad como *gamificación*.
  - Explicación en línea.
  - Ausencia de ritualización.
  - Elementos sorpresa.

#### **2.2.2.4 La medición de la calidad web en los servicios digitales**

A lo largo del tiempo, son múltiples los trabajos que han propuesto escalas de medición de la calidad en el ámbito de los servicios digitales. Una parte importante de las mismas son adaptaciones de la escala SERVQUAL propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

El cuadro 2.6 muestra un resumen detallado de las principales escalas propuestas a lo largo de las últimas décadas. Como se puede observar, ciertos autores han incorporado en su definición directamente los indicadores que consideran adecuados como medición de la calidad del *software*. En tanto que otros de ellos, realizan una agrupación de atributos de primer orden, donde consideran la variable latente obtenida como agrupación de los ítems que lo representan. Es importante ahondar en su agrupación para obtener una visión de los indicadores de calidad utilizados. Es el caso de:

- Yang y Jun (2002), que consideran los atributos de calidad de: 1) Calidad del Servicio, fruto de: adaptabilidad, velocidad, fiabilidad, competencia, facilidad de acceso, personalización, comunicación continua, cortesía, conveniencia, control. 2) Calidad del sistema, medida en: facilidad de uso y diseño atractivo. 3) Calidad de la Información, medida en: seguridad en la información, contenido adecuado, información exacta e información oportuna. 4) Portfolio de servicios ofrecidos, medido en: mismo portfolio de servicios que en resto de canales, características visibles del producto/servicio ofrecidos y mismo portfolio de productos que en resto de canales.
- Swaid y Wigand (2012), que consideran los atributos de calidad de: 1) Calidad de la información, medida en: precisa y relevante, actualizada y oportuna, formato apropiado de la información, fácil de comprender, detallada, ajustada a la necesidad. 2) Confiabilidad del sitio web, medida en: disponibilidad, rapidez de carga, rapidez de servicio, fiabilidad. 3) Sensibilidad<sup>13</sup>, medida en: reclamaciones disponibles, coherencia de enlaces e información, se responde al cliente en tiempo y forma y canal demandado, interés de la compañía en resolver el problema. 4) Seguridad, medida en: política de seguridad visible, política de privacidad visible, validación externa de confiabilidad (honradez), buena reputación de e-distribuidor, sitio web atractivo. 5) Eficiencia del sitio web, medida en: navegación consistente y estandarizada, minimización de desplazamientos necesarios por pantallas. 6) Personalización, medida en: uso apropiado de gráficos y animaciones, atención personalizada, productos y servicios personalizados, conocimiento de las necesidades del cliente.
- Chang, Kuo, Hsu y Cheng ((2014), que consideran los atributos de calidad de: 1) Calidad del sistema, medida en: personalización de navegación, calidad global del sitio web, facilidad de uso, rapidez, personalización de servicios. 2) Calidad del servicio, medida en: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, agente disponible, precisión. 3) Calidad de la información, medida en: cantidad adecuada, actual, información de calidad, usabilidad de información (diseño atractivo, facilidad de encontrar los productos y servicios, bien organizada, sin confusión, navegable), precisa.

---

<sup>13</sup> Como traducción del atributo *Responsiveness*, (*individual attention*), se considera sensibilidad hacia el cliente (capacidad de respuesta a sus necesidades). Diferente a *Empathy* (*understanding of others' feelings*) o entender los sentimientos de otros, o *Personalitation* o personalización (Wordreference).

- Long y McMellon (2004), que consideran los atributos de calidad de: 1) Tangibilidad (evidencia física del servicio). 2) Fiabilidad, medida en: sin necesidad de agente adicional, facilidad de acceso, comprensión del resultado, precisión en los resultados del servicio, contratación exacta de lo elegido, proceso completo. 3) Sensibilidad<sup>13</sup>, medida en: interacción con agente si el servicio está ocupado, confirmación de resultados por pantalla, sin necesidad de apoyo tecnológico en línea, información previa suficiente, proceso bien elaborado, confianza en el sitio web, rapidez en obtención de resultados. 4) Seguridad y confianza, medidas en: bienvenida personalizada, mostrar información de la compañía visible, seguridad en las transacciones, información de privacidad, tiempo de acceso limitado. 5) Empatía, medida en: interés y cercanía por el cliente, expectativas de atención personalizada, interés por los sentimientos del cliente durante el proceso. 6) Comunicación<sup>14</sup>, medida en: publicidad adecuada, instrucciones claras, tranquilizadora en caso de problemas, sin información superflua, diversidad digital (buzón electrónico o área de mensajes), bienvenida en nuevos registros en área de clientes, posible chat, mecanismos de *feedback*, sin necesidad de revisiones ni comentarios, admitir comentarios y sugerencias, omitir publicidad no deseada, personalización de publicidad, recibir confirmación del servicio. 7) Atmósfera de la entrega, medida en: variedad en las opciones de pago/entrega, políticas de devolución, facilidad de prestación del servicio/compra, permitir facilidad de cancelación o deshacer navegación, correcto encapsulamiento del servicio (entregable), funcionalidad, accesibilidad a la información, arquitectura de la navegación precisa y coherente.
- Norizan Kassim y Nor Asiah Abdullah (2010), que consideran los atributos de calidad de: 1) Facilidad de uso, medida en: contenido, organización, estructura. 2) Diseño web, medido en: diseño atractivo, experiencia de flujo, diseño ergonómico. 3) Capacidad de respuesta, medida en: respuesta rápida, portfolio de Servicios, facilidad de uso. 4) Personalización, medida en: atención personal, diseño según preferencias, recoger las necesidades del cliente. 5) Seguridad, medida en: información sobre la modificación de los productos, organización en línea y privacidad, privacidad, seguridad y ética, protección de información, sistemas contra intrusiones o salidas no autorizadas.

---

<sup>14</sup> Comunicación: contenido, intención, información vertida al cliente.



Cuadro 2.6 Marco teórico de referencia de la Calidad Web

<b>Autor</b>	<b>Agrupación atributos de calidad</b>
Parasuraman, Zeithaml y Berry Berry (1985)	Fiabilidad
	Sensibilidad <sup>13</sup>
	Credibilidad
	Competencia
	Comunicación <sup>14</sup>
	Cortesía
	Responsabilidad
	Seguridad
	Entender al cliente
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	Tangibles
	Fiabilidad
	Responsabilidad
	Seguridad
	Empatía
Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000)	Facilidad de acceso
	Facilidad de navegación
	Eficiencia
	Flexibilidad
	Fiabilidad
	Personalización
	Seguridad Privacidad
	Adaptabilidad de dispositivos
	Seguridad/Confianza
	Diseño estético
	Conocimiento del precio
	Facilidad de uso
Yoo y Donthu (2001)	Diseño estético
	Seguridad
	Rapidez
Yang, Jun y Peterson (2004)	Fiabilidad
	Acceso a un agente, interacción
	Facilidad de uso
	Personalización

	Seguridad
	Credibilidad en el canal online
Yang y Jun (2002)	Calidad del servicio
	Calidad del sistema
	Calidad de la información
	Portfolio de servicios
Swaid y Wigand (2012)	Calidad de la información
	Confiabilidad del sitio web
	Sensibilidad <sup>13</sup>
	Seguridad
	Eficiencia del sitio web
	Personalización
Madu y Madu (2002)	Rendimiento web: relación calidad-cantidad de servicios
	Servicios ofrecidos
	Estructura
	Atractivo web
	Fiabilidad
	Capacidad de información: cantidad de información de la web
	Capacidad de servicio: Facilidad de resolver quejas en el sitio web, crear un ambiente feliz donde no se propician los errores
	Seguridad e integridad
	Confianza: confianza, relacionada con la fiabilidad. Afecta a la forma de resolver las preguntas y las quejas
	Capacidad de respuesta: capacidad de respuesta, rapidez en el servicio prometido; devoluciones, entregas
	Diferenciación de productos y servicios, personalización
	Políticas de tienda web: políticas de tienda online, costes de distribución
	Reputación
	Seguridad
	Empatía
Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)	Tangibilidad (evidencia física del servicio)
	Fiabilidad
	Capacidad de respuesta y sensibilidad <sup>13</sup>
	Seguridad y confianza
	Empatía

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

	Comunicación <sup>14</sup> (Contenido, Intención, Información)
	Atmósfera de la entrega
Norizan Kassim y Nor Asiah Abdullah (2010)	Facilidad de uso
	Diseño web
	Capacidad de respuesta
	Personalización
	Seguridad
Cai y Jun (2003)	Diseño, usabilidad y arquitectura
	Confiabilidad y seguridad
	Fiabilidad y rapidez
	Comunicación <sup>14</sup>
Wolfenbarger y Gilly (2002)	Diseño del sitio web
	Fiabilidad
	Privacidad / Seguridad
	Servicios ofrecidos
Cox y Dale (2001)	Facilidad de uso
	Confianza del cliente
	Recursos Online: capacidad de los recursos y su relación con otros canales
	Recursos Online: coherencia de los recursos con otros canales
Waite y Harrison (2002)	Tecnicismos necesarios para la transacción
	Capacidad de decisión del cliente
	Consulta interactiva
	Información especializada
Gefen, Karahanna y Straub (2003)	Facilidad percibida
	Utilidad percibida
Voss (2003)	Confianza
	Capacidad del sitio web
Loiacono, Watson, y Goodhue, (2000)	Información precisa
	Interacción del cliente
	Confianza
	Rapidez de respuesta
	Diseño atractivo en la navegación
	Diseño intuitivo o facilidad de uso
	Atractivo visual
	Diseño innovador
	Experiencia de flujo
	Comunicación integrada

	Portfolio de servicios
	Coherencia Omnicanal
Liu y Arnett (2000)	Calidad de la información
	Calidad del servicio
	Seguridad
	Gamificación, diversión en la navegación
	Diseño del sitio web
Caruana, y Ewing (2006)	Funcionalidad, eficacia
	Servicios disponibles
	Diseño del sitio web
	Seguridad, privacidad
Bauer, Falk y Hammerschmidt, (2006)	Funcionalidad
	Diversión
	Facilidad de uso
	Eficacia
	Sensibilidad <sup>13</sup>

Fuente: Elaboración propia.

La creciente necesidad de medir la calidad del servicio en el ámbito web, pero también de establecer su relación con otros constructos de marketing de orden superior, ha hecho más complejo la tarea de medición. En este sentido, diferentes trabajos han propuesto escalas sobre la calidad del servicio web, que permiten la medición de este concepto y donde la importancia de la componente tecnológica se encuentra ampliamente recogida.

Rust y Oliver (1994) proponen un modelo basado en el estudio de tres componentes, que resulta sumamente apropiado para un entorno virtual al considerar el concepto ambiente en su definición. En efecto, estos autores establecen tres elementos muy diferenciados a la hora de catalogar la calidad:

- El servicio intrínseco recibido (*service product*), por el cliente e independiente del canal por el que lo solicita. Inicialmente para productos tangibles y posteriormente admitido como válido en la comunidad investigadora para intangibles o servicios.
- La forma en que se entrega el servicio, en términos virtuales, cómo se instrumenta el proceso en el sistema, muy relacionado con la usabilidad, eficiencia, eficacia, seguridad y esfuerzo. En canal virtual estaríamos hablando del sistema.
- Ambiente que rodea al servicio, atmósfera virtual o ambiente de tienda virtual: información, diseño atractivo, empatía, personalización.

Malleret (1998) señala que el análisis de la calidad en los medios digitales necesita ser revisado bajo una doble vertiente: la descriptiva y la analítica. En la primera, se describe el servicio recibido y la calidad del mismo. Mientras que, en la vertiente analítica, se considera la estructuración de la información referida a la calidad del servicio. En el caso de internet es necesario abordar la vertiente descriptiva y analítica simultáneamente puesto que es necesario que se proporcione una arquitectura de la información y tratamiento de los datos necesarios para la prestación del servicio de forma inequívoca, asequible y repetible, en la que la percepción de autosuficiencia sea el elemento clave en la navegación. Sistema, información y servicio son pues tres dimensiones que son necesarias en nuestro estudio del canal.

Finalmente, conviene destacar los trabajos de Hsu, Chang y Chen (2012) y Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014), quienes proponen que la calidad de un servicio digital ha de contemplar las 3 dimensiones siguientes.

- Calidad del Sistema.
- Calidad del servicio.
- Calidad de la información.

Esta propuesta, es considerada en esta investigación como la más adecuada, ya que comparte la necesidad identificada de considerar la calidad de la información, la de los servicios, así como la ofrecida por el sistema. Sin embargo, a pesar de ser ordenada y sistemática, la propuesta de estos investigadores adolece de indicadores importantes, defendidos por otros autores, como es la seguridad (Swaid y Wigand, 2012) y el riesgo percibido (Sarel y Marmosrtein, 2003; Pavlou, 2003; Wang y Emurian, 2005; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé, 2011; Sanz Blas, 2011), imprescindibles para conseguir la confianza. Finalmente, también es necesario incorporar la eficiencia o capacidad de disponer de los recursos (servicios, sistemas o información) necesarios para conseguir el servicio deseado (Swaid y Wigand, 2012). Por lo que estos atributos sí serán incluidos en esta investigación.

Como conclusión de la revisión del marco teórico de referencia, los atributos de calidad que serán medidos para establecer la calidad de la información son:

- Calidad: información relevante.
- Veracidad: información inequívoca.
- Precisa: concreta y en su justa medida.

- Cantidad: suficiente para realizar el proceso.
- Actualizada: siempre adaptada a la realidad del negocio.

Para calidad del sistema o canal web:

- Seguridad: tratamiento de la navegación en entornos seguros.
- Personalización: adaptación a múltiples dispositivos e infraestructuras de plataformas.
- Fiabilidad: servicios siempre disponibles y en línea.
- Facilidad de uso: ergonomía y facilidad de aprendizaje.
- Rapidez de respuesta.
- Diseño atractivo.

Para valorar la calidad del servicio, tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

- Seguridad: información sobre toda la política de seguridad de los datos y uso responsable, legal y adecuado de los mismos.
- Interacción: el servicio es autosuficiente y no es necesario la intervención de otros agentes en el proceso.
- Fiabilidad: el proceso se ha realizado tal y como había sido descrito.
- Capacidad de respuesta: el proceso se ha realizado en un tiempo adecuado.

En base a los argumentos anteriores, podemos establecer la siguiente hipótesis:

H7: La calidad del servicio digital influye de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.

### **2.3 La Satisfacción**

La literatura establece una diferencia importante entre la experiencia y la satisfacción. Mientras que la primera hace referencia a cómo el cliente se siente cuando interactúa con la organización, la segunda, es consecuencia directa del resultado del proceso. En otras palabras, la satisfacción es resultado de comparar lo que el individuo espera obtener y lo que percibe que obtiene (Oliver, 1980, 1981; 1997; Bearden y Tell, 1983; Labarbera y Mazursky, 1983; Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987; Tse y Wilton, 1988; Oliver y Swuan, 1989; Bitner, 1990; San Martín, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque, 2008; Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015).

### **2.3.1 ¿Qué es Satisfacción?**

La satisfacción es un concepto difícil de definir explícitamente y por tanto con ciertas lagunas sobre las medidas a utilizar para comparar resultados empíricos (Giese y Cote, 2000; Olshavsky y Kumar, 2001). Retolaza y Grandes (2003, p. 172) simplifican la definición de satisfacción y establecen que la “satisfacción es la creencia en que se haga realmente efectiva determinada eventualidad relacionada con los deseos y esperanzas del usuario”. También utilizan esta semántica Anderson y Srinivasan (2003) en el contexto virtual, que definen la satisfacción como “el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra a través de Internet”.

Entre otras conceptualizaciones, la satisfacción del consumidor ha sido definida como:

- a) el resultado de las expectativas asociadas al consumo o servicio y su posterior confirmación o no tras la experiencia (Oliver, 1981; 1997; Bearden y Tell, 1983; Labarbera y Mazursky, 1983; Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987; Oliver y Swuan, 1989; Bitner, 1990; San Martín, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque, 2008).
- b) el resultado de la evaluación de la discrepancia entre expectativa y rendimiento percibido (Oliver, 1980, 1981, 1997; Tse y Wilton, 1988).
- c) el juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y/o cognitivas relacionadas al uso o consumo de productos o servicios (Oliver 1981, 1981, 1993, 1997; Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983; Bolton y Drew, 1991; Mano y Oliver, 1993; Price y Dawar, 2002; Retolaza y Grandes 2003).
- d) el resultado de la comparación de costes-beneficios de la compra, o uso de un bien o servicio en relación a consecuencias anticipadas (Churchill y Surprenant, 1982; Oliver y Swuan, 1989).
- e) un proceso multidimensional, dinámico y complejo que incluye actividades cognitivas, afectivas y fisiológicas o conductuales (Oliver y De Sarbo, 1988; Tse, Nicosia y Wilton, 1990; Oh y Parks, 1997).
- f) evaluación de la capacidad de la empresa de proporcionar servicios de calidad y valor obtenido (Hackman, 2006 y Hoekstra, Huizingh, Bijmolt y Krawczyk, 2015).
- g) el resultado del deleite percibido por el cliente (Ali, Kim, Li y Jeon, 2018).

h) el resultado de la experiencia diferencial recibida (Holbrook y Hirschman, 1982; Murphy, Moscardó, Benckendorff y Pearce, 2011; Woodruff y Gardial, 1996 y Bajs 2013, citados en Prebensen, Kim y Uysal, 2015).

i) el resultado de la motivación, donde los factores personales influyen a la par sobre las expectativas generadas por la empresa (Szymanski e Hise, 2000).

Finalmente, Moliner Velázquez, Berenguer Contrí y Gil Saura (2001), asumen que la satisfacción es un concepto multidimensional:

1) desde las expectativas previas, basadas en el conocimiento o experiencia de relaciones pasadas o que se van conformando durante la interacción con la empresa o por recomendación de terceros. En el caso de las expectativas, si éstas se cumplen al usar el bien o el servicio, el cliente se siente satisfecho, en caso contrario queda insatisfecho.

2) desde el valor percibido por el cliente, teoría del *valor percibido*, el cual en ocasiones puede producir en el individuo un estado emocional (Olshavsky y Miller, 1972; Westbrook, 1987; Andreasen y Lindestad, 1998), donde son las necesidades y deseos los que sirven como referencia de dicha satisfacción.

Esta doble vertiente de la satisfacción, particularmente en el ámbito digital, es explicada por Alvarado y Beltrán (2008), quienes se basan en los trabajos previos de Söderlund y Öhman (2003) y de Wu y Chang (2007). Estos autores indican que existen dos tipos de satisfacción:

1) la *satisfacción cognitiva*: es el juicio evaluativo sobre la calidad y resultado obtenido hecho por los usuarios de los servicios en el canal digital; y 2) la *satisfacción emocional*: entendida como el conjunto de respuestas emocionales sucedidas como consecuencia de dicha navegación (Alvarado y Beltrán, 2008).

Esta componente multidimensional se recoge en el actual marco teórico de referencia, favoreciendo la aparición de nuevos conceptos vinculados al estudio de la satisfacción como es la *experiencia de cliente* (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Carù y Cova, 2008; Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger, 2009; Lemke, Clark y Wilson, 2011; Murphy, Moscardó, Benckendorff y Pearce, 2011; Lemon y Verhoef, 2016; McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Parks y Friman, 2015 y, por último, Woodruff y Gardial, 1996, Holbrook, 1999, Cronin, Brady y Hult, 2000, y Bajs, 2013, citados en Prebensen, Kim y Uysal, 2015), *co-creación* (Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito, 2008; Jiménez-Zarco y



Torrent-Sellens, 2009; Prebensen, Kim y Uysal, 2015; Ali, Kim, Li y Jeon, 2018; García Haro, 2018), la *felicidad* (Dean y Gibbs, 2015), el *esfuerzo empleado* (Söderlund, y Sagfossen, 2017) o el *deleite* (Ali, Kim, Li y Jeon, 2018) .

Independientemente del carácter multidimensional del concepto, un elemento que ha preocupado a la literatura ha sido identificar los factores que influyen o determinan la satisfacción (Liuqu, Fan y Fu, 2015).

Las primeras investigaciones sobre la satisfacción centraban su interés desde una perspectiva general y en base a cuáles eran sus determinantes (Howard y Sheth, 1969; Day, 1977; Oliver, 1977, 1979 y 1980; La Tour y Peat, 1979). Posteriormente, la literatura ha centrado su interés en el análisis de las consecuencias de la satisfacción y los juicios en torno a ésta en lugar de buscar la definición del propio concepto (Churchill y Suprenant, 1982; Bearden y Teel, 1983; Tse y Wilton, 1983; Oliver y De Sarbo, 1988; Oliver y Swan, 1989) y con especial interés en su relación con la confirmación de las expectativas y las variables que conforman el modelo (Gil, Berenguer, Gallarza y Moliner, 2004).

De aquellas investigaciones surge la inquietud de qué otros factores se nutre la satisfacción más allá de la confirmación de expectativas. En esta línea cabe señalar que son insuficientes los estudios sobre la satisfacción basados en medidas de la calidad de los productos, procesos cognitivos de confirmación de expectativas, juicios de equidad o atribuciones causales (Oliver, 1981), ya que establecen la confirmación como uno de los antecedentes más habituales de la satisfacción (Oliver, 1981; Erevelles y Leavitt, 1992). Dentro del marketing relacional, los tradicionales modelos cognitivos son limitados en su habilidad para evaluar la satisfacción, así como el resto de las variables relacionadas con el comportamiento del consumidor (Bagozzi, 1997; Erevelles y Horton, 1998; Phillips y Baumgartner, 2002; Smith y Bolton, 2002; Ladhari, 2007), es por ello necesario introducir la *experiencia de cliente*.

Wirtz y Bateson, (1999) señalan que la falta de la dimensión emocional es vista como una limitación importante en la explicación de la satisfacción en el servicio. En este sentido, estos autores, consideran que la satisfacción se genera durante todo el proceso de recepción del producto y servicio, incluyendo el trato o interacción que se tiene con la empresa (en cualquier canal) y no sólo después de haberlo recibido (Liljander y Strandvik, 1997 –citados en Oliver, Rust, y Varki, 1997; Wirtz y Bateson, 1999; Lourido y Otero, 2016). Esta afirmación es compartida también por Hackman (2006) y Hoekstra, Huizingh, Bijmolt y

Krawczyk (2015), que establecen que, particularmente en el ámbito digital, la satisfacción está afectada por el valor del servicio online y la calidad, y que todas se obtienen a través de las dimensiones del proceso online antes, durante y posterior a la compra del producto o prestación del servicio, desde la experiencia diferencial obtenida, lo que justifica la necesidad de diferenciar la *experiencia* de la *satisfacción* (Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015).

Para solucionar estas carencias, en la actualidad las nuevas estrategias de marketing basan sus líneas de actuación en la satisfacción integral del cliente en cada interacción a partir de la cual se configura el mapa de relaciones y en el que la experiencia es clave. Así, buscando los momentos más importantes en la vida del cliente o *momentos de la verdad*, la *experiencia de cliente* obtenida en cada interacción será el cimiento en que se va construyendo la *satisfacción* del cliente y contribuyendo a la confianza y la lealtad futura del individuo (Barranco, 2016). Por tanto, si el objetivo es que el cliente mantenga en su memoria un recuerdo, positivo y duradero, tal y como dicen Prahalad y Hart (2002), el servicio debe ir mucho más allá de la satisfacción de las necesidades básicas y ofrecer un valor que favorezca la creación de un vínculo emocional con el cliente. Es por ello que, en este trabajo se consideran las expectativas y la experiencia como antecedentes de la satisfacción.

### **2.3.2 Importancia estratégica de la Satisfacción del Cliente**

La satisfacción ha sido tradicionalmente considerada un factor clave en el éxito de las empresas. No obstante, su importancia en la estrategia para la empresa no estriba tanto en sí misma, sino en la repercusión que tiene en sus clientes, siendo predecesora de la confianza, la lealtad y la recomendación.

Abundantes trabajos integran la satisfacción en los planes de actuación y seguimiento económico de las empresas, así como en el establecimiento de modelos predictivos a futuro. Según el estudio de Arango Serna, Serna Urán y Pérez Ortega (2012), la satisfacción del cliente es el indicador de mayor valor dentro de los modelos de crecimiento predictivos y de toma de decisiones (véase la figura 2.5). Así, si tradicionalmente la empresa, medía sus resultados en términos financieros, actualmente contempla otros indicadores vinculados a la respuesta del cliente, tanto en relación a su comportamiento en el mercado (cuota de mercado), como también sobre su percepción sobre la marca -reconocimiento y reputación- (Hackman, 2006 y Hoekstra, Huizingh, Bijmolt y Krawczyk, 2015).

Figura 2.5 Indicadores para utilizar en la aplicación del modelo BSC, etapa I,

Perspectiva	Indicador	Valor	Fuente
Financiera	Margen de utilidad	6,48%	Balance y los estados de resultados.
	Capitalización	14,3%	Balance y los estados de resultados.
Cliente	Calidad y servicio (FES y DES)	87%	Encuesta de satisfacción
	Satisfacción del cliente	95%	Encuesta de satisfacción
Procesos internos	Pérdidas técnicas y no técnicas	50%	Equipo de medición de energía
	Productividad	80%	Informe de distribución de energía
	Control y mantenimiento	85%	Informes de mantenimiento
Aprendizaje/ Crecimiento	Capacitación	35%	Pruebas psicotécnicas
	Competencias	4,25	Pruebas psicotécnicas
	Crecimiento personal	30%	Pruebas psicotécnicas

Fuente: Arango Serna, Serna Urán y Pérez Ortega (2012)

En las dos últimas décadas, son numerosas las investigaciones e informes empresariales que versan sus indicadores de trabajo sobre la satisfacción del cliente. Situación que documentan García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez (2007) al resaltar que la producción, la eficiencia o la satisfacción son los “criterios u objetivos, comunes para casi todos los autores” y origen de la mayoría de los nuevos ítems utilizados para la medición de la eficacia y crecimiento de la empresa. Esta situación se refleja en el último informe de Deloitte 2018 sobre la operativización de la “Voz del Cliente” en España (Deloitte, 2018), donde indican que el 75% de las empresas declaran estar por encima de la media en cuanto a operativización de los indicadores de satisfacción y el 85% integra dicha información en los árboles de decisión de la empresa.

Cabe citar otros autores que documentan e investigan sobre el indicador de “satisfacción de cliente” entre los destinados por la empresa para medir su grado de competitividad y productividad. Caso de Montero Fernández Vivancos (2016), que incluye la satisfacción del cliente al mismo nivel que la productividad y la eficiencia, basándose en la pirámide de resultados de Lynch y Cross (1995), figura 2.6. O el caso de Maslova y Savkin (2017), que describen cómo casi todas las Consultoras han incluido la satisfacción del cliente dentro de las métricas operacionales del servicio. O Martínez García y Martínez Caro, 2017, que recogen el marco teórico que demuestra que, gracias al indicador “satisfacción”, se pueden hacer modelos predictivos del comportamiento del cliente.

Y es que las nuevas orientaciones estratégicas integran la satisfacción del cliente en la cultura de las empresas y se ha convertido en un recurso importante para las mismas. Como indican Martín Armario y Cossio Silva (2001), la búsqueda de las ventajas competitivas sostenibles es uno de los recursos que las empresas están usando en los nuevos entornos, turbulentos y altamente competitivos. Esto es debido a que la diferenciación basada en la forma en que el

consumidor percibe, valora y se relaciona con los productos, servicios y marcas, constituye sin duda, una de las principales fuentes de crecimiento y estabilidad para las organizaciones.

Figura 2.6 Pirámide de los resultados de Lynch y Cross



Fuente: Lynch y Cross (1995)

## 2.4 Determinantes de la Satisfacción

### 2.4.1 Las Expectativas como determinante de la Satisfacción

Como hemos desarrollado ampliamente en el capítulo anterior, las expectativas se conforman desde las creencias del individuo, como aquello que espera o desea recibir del servicio en relación a su rendimiento o resultado y cómo la solución satisface sus necesidades (Spreng, Mackenzie y Olshavsky, 1996). Peralta Montecinos (2006, 2015) argumenta en este sentido cómo, en el marco de la psicología conductual cognitiva, el carácter motivador de las expectativas nos permite anticipar la realidad. El autor cita a Navas (1990) cuando indica que cuando se cumplen las expectativas, el individuo siente que controla el medio y por tanto genera satisfacción frente a la situación de evitar la quiebra. Por tanto, si queremos constituir un modelo que refleje las dimensiones que interactúan en la satisfacción del cliente, las expectativas son imprescindibles ya que es el concepto que determina la diferencia de satisfacción en los clientes en el consumo del servicio o producto a misma calidad recibida. Y como corrobora Kujala, Mugge, y Miron-Shatz (2017), esta diferente captación de la realidad estará más condicionada cuanto mayor sea el nivel de generalización que el individuo perciba durante el proceso de evaluación.

Esta creencia previa, consolidada a lo largo del tiempo de relación con la marca, se convierte en una referencia o estándar frente a la nueva experiencia (Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993). De tal forma que la satisfacción percibida será el resultado de comparar las expectativas con el resultado real obtenido, de modo que su confirmación se traducirá en una medida de su grado de satisfacción (Oliver, 1977). Esta línea de investigación en la que se mide la satisfacción posterior al servicio o consumo de producto, denominada *teoría de confirmación de las expectativas*, ha sido contrastada por múltiples investigadores desde distintas disciplinas, como la psicología (Levin, Schneider, y Gaeth, 1998) y el marketing (Cohen y Goldberg, 1970; Olshavsky y Miller, 1972; Olson y Dover, 1976; Oliver y Linda, 1981; Churchill y Surprenant, 1982; Anderson y Weitz, 1992; Levin, Schneider y Gaeth, 1998, según citan Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015). Y más recientemente en sistemas interactivos, entre los que cabe citar a los siguientes investigadores: Al Sokkar y Law (2013); Klaus; (2013); Kwon, Bae y Blum (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015) y Ali, Kim, Li y Jeon (2018).

En el entorno actual, la tecnología juega un papel fundamental en la relación expectativas-satisfacción (Rodríguez-Ardura y Meseguer-Artola, 2010; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo y Hsu y Cheng, 2014; Bordonaba Juste, Polo Redondo y Borraz Mora, 2016; Bourlier y Gomez, 2016; Mallaina García, 2017; Molina, Moreno, González y Moreno, 2017; Rey-García, Lirola-Walton y Mato-Santiso, 2017). En primer lugar, porque cada vez más las relaciones que el cliente mantiene con las empresas se dan en el contexto digital; en segundo lugar, porque el canal online, constituye por sí mismo un elemento que aporta valor al cliente. De esta forma, el canal web no sólo será un elemento fundamental en el resultado obtenido por el individuo, y por tanto en el cumplimiento de las expectativas que el individuo formula en relación al producto o servicio adquirido. Sino que, además, la importancia que el canal web adquiere para el individuo es tal que puede proceder a formular expectativas específicamente relativas al funcionamiento del medio, a la calidad de la información que ofrece, de la tecnología que le da soporte o a la relación de comunicación e intercambio que a través de éste se pueden establecer (Zavareh, Ariff, Jusoh, Zakuan, Bahari y Ashourian, 2012). Finalmente, señalar que esta influencia de la tecnología no sólo se circunscribe al momento en que se produce la interacción, sino que se dará a lo largo del todo el proceso (DeKeyse y Lariviere, 2014).

Además de las expectativas en relación al resultado obtenido sobre el canal, se debe considerar que el individuo también puede formular expectativas en relación a qué y cómo espera sentirse al utilizarlo (Koenig-Lewis y Palmer, 2014). Sensaciones como el flujo, la diversión, o la evasión pueden ser experimentadas por el cliente durante el uso de un canal digital (Csikszentmihalyi, 1979, 1982, 1989, 1990, 1998, 2003, 2005, 2007, 2009; Trevino y Webster, 1992; Webster, Trevino y Ryan, 1993; Novak, Hoffman y Duhachek, 2003; Hsu y Lu, 2004; Mathwick y Rigdon, 2004); McGinnis, Gentry y Gao, 2008; Wu y Liang, 2011; Wang y Hsiao, 2012; Ozkara, Ozmen y Kim, 2016). Asimismo, el individuo puede sentirse cómodo, seguro, confiado o *escuchado* durante el desarrollo de una transacción con la empresa, y gracias al uso de una herramienta tecnológica que se encuentra integrada en el canal digital (Jiménez Zarco, 2001; San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo, 2010; Kim, 2012; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014; Fernández Cardador, 2015; Sampedro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo, 2014; Borrás Fernández, 2016; Wang y So, 2016).

En base a los argumentos indicados, se formula la siguiente hipótesis:

H6: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.

#### **2.4.2 La Experiencia de Cliente como determinante de la Satisfacción**

Es evidente que las estrategias de marketing van evolucionando a medida que cambian las tendencias de consumo. La misión y objetivo de las marcas no es sino una adaptación a las necesidades del consumidor, muy relacionadas con el contexto social y económico en que se mueve el cliente. Aquí, el paradigma tecnológico y la expansión de la economía han producido el paso del marketing de producto a estrategias de diferenciación basadas en mantener relaciones con el cliente, es decir, el marketing relacional, donde la filosofía que impera es “ganar un cliente es mejor que hacer una venta” (Rodríguez Ardura y Meseguer-Artola, 2010). Esta evolución de la relación con el cliente desde una transacción puntual a una relación estable, diferencial y satisfactoria, proporciona una clientela fiel que busca experiencias diferenciales (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2004; Rodríguez-Ardura, Maraver-Tarifa, Jiménez-Zarco, Martínez-Argüelles y Ammetller, 2018), es decir, deleite en el consumo (Ali, Kim, Li y Jeon, 2018).

Estamos en el momento de la *experiencia de cliente*, cambio sutil desde la visión relacional y donde el concepto de *satisfacción* se mide desde la percepción de la emoción sentida en la *experiencia* (Ali, Kim, Li y Jeon, 2018). Se convierte en la conjunción de variables clave como son la percepción de la *utilidad*, la *confianza*, la *satisfacción*, *el coste de cambio* y el *valor percibido*, como indican Gutman (1997) y Kim y Gutpa (2009). En la misma línea argumental, Murphy, Moscardó, Benckendorff y Pearce (2011) indican que la experiencia del cliente en el proceso de transacción influye en la satisfacción del cliente. Woodruff y Gardial (1996); Holbrook (1999); Cronin, Brady y Hult (2000) y Bajs (2013), citados en Prebensen, Kim y Uysal (2015), relacionan la vivencia de la experiencia con la satisfacción.

En el cuadro 2.7 podemos apreciar el matiz que diferencia las estrategias de marketing basadas en la calidad de las que se cimentan en la experiencia de cliente, según la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC, 2017).

Cuadro 2.7 Diferencias entre Satisfacción y Experiencia de Cliente

	<b>LOGRAR SATISFACCIÓN</b>	<b>LOGRAR EXPERIENCIA</b>
OBJETIVO	Conseguir niveles elevados de Satisfacción del 70% - 90%	Aumentar la diferencia, buscar la sorpresa
FOCO	Mejorar debilidades	Buscar los momentos de la verdad. Buscar fortalezas
CLIENTES	Trabajar con la media de los clientes	Trabajar con los extremos: los promotores y los detractores
MERCADO	Estudiar qué hacen los competidores	Estudiar otros Mercados. Estudiar otras industrias
PROPUESTA DE VALOR	Basada en muchos atributos relacionados con el producto y servicio	Trabajar las emociones y las actitudes. Conseguir Nuevas interacciones
EMPLEADOS	Orientados a eficiencia y productividad	Expertos en sorprender y escuchar al cliente

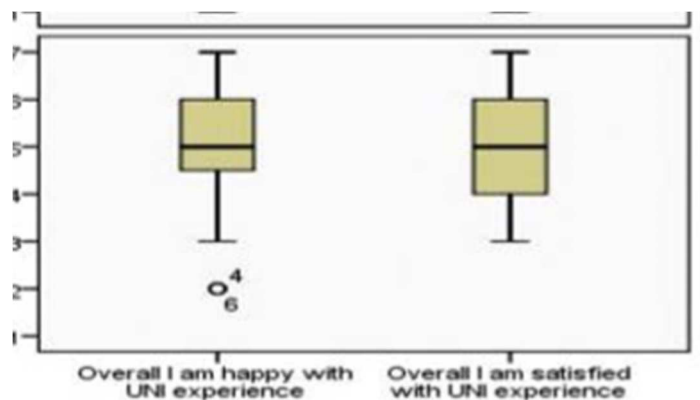
Fuente: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC, 2017)

Como se aprecia en la figura 2.7, la satisfacción se mide en base a la experiencia vivida, más allá de las expectativas previas y la calidad percibida. En el estudio de Dean y Gibbs (2015), realizado en el ámbito universitario, queda de manifiesto cómo de poco explicativa es la satisfacción si no se acompaña de otros sentimientos, en esta investigación, la felicidad sentida.

En la propuesta de Murphy, Moscardó, Benckendorff y Pearce (2011), se puede apreciar cómo la experiencia de cliente contribuye a la satisfacción de forma directa. De igual modo, el modelo presentado por Ali, Kim, Li y Jeon (2018), diferencia claramente la experiencia o

deleite del cliente y nos muestra cómo esta experiencia diferencial se convierte en antecedente de la satisfacción.

Figura 2.7 Diferencia en la percepción de los estudiantes según el constructo Satisfacción y Felicidad en la experiencia universitaria



Fuente: Dean y Gibbs (2015)

En esta línea argumental, dónde la satisfacción se explica desde nuevos conceptos experienciales, Prebensen, Kim y Uysal (2015), señalan cómo el valor percibido en la experiencia es un antecedente de la satisfacción, y defienden los autores que aquellos clientes que han participado activamente en el diseño de la interacción, manifestando sus deseos y necesidades (en definitiva, sus expectativas), han obtenido mayores niveles de satisfacción (García Haro, 2018).

Como se puede observar, los argumentos de los investigadores refieren, a aquellas características de la experiencia de cliente que suceden durante el proceso y ajenas a la calidad del servicio, percibidas de forma holística y multidimensional (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Carù y Cova, 2008; Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger, 2009; Lemke, Clark y Wilson, 2011; McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Parks y Friman., 2015; Lemon y Verhoef, 2016). En tanto que todo el marco teórico consultado, sin excepción, establece que la satisfacción se considera una evaluación post-compra (Hunt 1977; Oliver 1981; Iglesias, Singh y Batista-Foguet, 2011; Lemke, Clark y Wilson, 2011; Kim, Ritchie y McCormick, 2012; Bharwani y Jauhari, 2013; Manthiou, Lee, Tanh y Chianget, 2014; McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Parks y Friman, 2015) e indican que las empresas deben ofrecer a sus clientes productos y servicios experienciales, entregados de forma “personal, atractiva, convincente, memorable, y crear reacciones positivas intensas”



(Söderlund y Sagfossen, 2017), para crear satisfacción en sus clientes y obtener ventaja diferencial competitiva (Walls, Okumus, Wang y Kwun, 2011).

En base a los argumentos anteriores, podemos establecer la siguiente hipótesis:

H8: La experiencia de cliente sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.

## **2.5 Consecuencias de la Satisfacción Percibida**

En la relación que se establece en el canal entre la empresa y el cliente, surge la confianza, y la lealtad como consecuencia de la interacción. Los tres conceptos van muy unidos al marketing de relaciones. De ahí la relevancia del estudio y en encontrar las dimensiones que interactúan en la experiencia de cliente: quién es nuestro cliente y qué espera, qué recibe en el proceso, y cuáles son las consecuencias de su experiencia de cliente.

Si bien el resultado se puede estudiar bajo la consecuencia inmediata del proceso concreto y en el canal utilizado, la percepción de la experiencia afecta a la confianza en la marca y al sentimiento de pertenencia, como veremos en las siguientes secciones.

### **2.5.1 Confianza**

Internet supone un grado de incertidumbre en la interacción con la empresa ya que el cliente no puede verificar ciertas características de los servicios ni describir todos los productos; esta situación limita su confianza (Ward y Lee, 2000), unido al hecho de la separación espacial y temporal (Smith, Bolton y Wagner (1999), que agrava la situación. Por ello, es fundamental conseguir la confianza del cliente en la relación.

La confianza está asociada al concepto compromiso. Así, podemos decir que confianza es la creencia en que la otra parte de la relación cumplirá sus obligaciones adquiridas en una relación de intercambio (Schurr y Ozane, 1985). Dentro del canal online las obligaciones se traducen en un buen servicio acorde al resto de canales (Brynjolfsson y Smith, 1999-2000).

Pero además del compromiso, la confianza implica interrelación ya que para que haya confianza es necesaria la presencia del objeto que proporciona el sentimiento y el individuo que lo experimenta. Gambetta (1988), define la confianza como “la probabilidad subjetiva por la cual un individuo A espera que otro individuo B realice una actividad sobre la cual depende su bienestar”. Si la cooperación y la interrelación se hacen estables se facilita el

tráfico al nuevo canal y por tanto la experiencia de uso y el aprendizaje. Esto minimiza el riesgo percibido, como indican Miller (1977), Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), Weeb (2000), Kalamas, Laroche y Cézard, (2002), Higgs, Polonsky y Hollick (2005) entre otros autores.

La confianza en internet también está asociada a la calidad del servicio en sus diversas dimensiones de forma directa. Tal es el caso de Luo *et al.*, (2000, citados en Egger, 2001) y de Skålén, Gummerus, Von Koskull y Magnusson (2015) que relacionan una correcta interfaz de sitio web con la confianza. Del mismo modo Zeithaml y Bitner (2002) relacionan la calidad de la información y el conocimiento de las necesidades del cliente con la satisfacción del servicio y también la confianza. Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004, citados en Wang, So y Sparks, 2016) y Wang y Emurian (2005, citados en Wang, So y Sparks, 2016), relacionan la seguridad y la privacidad en internet con la confianza.

Pero también es fundamental el papel de la confianza en la construcción y mantenimiento de relaciones, como indican Dwyer, Dwyer y OH (1987), Morgan y Hunt (1994) y Ruyter, Wetzels y Kleijnen (2001), lo que origina experiencia de cliente y por tanto satisfacción (Andaleeb, 1996). A largo plazo, las relaciones caracterizadas por la confianza son de tan elevado valor que las partes desean comprometerse entre sí en la relación (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994). En medios digitales, es una innegable oportunidad para la empresa en su mapa de la experiencia (DEC, 2018), donde el diagrama muestra todos los contactos que sigue el cliente al relacionarse con una empresa o marca, y desde los cuales va conformando su experiencia de cliente. Es fundamental registrar las emociones que vive el cliente a lo largo de las interacciones (Customer Journey Emocional) y analizar si el canal digital interfiere en la consolidación de la confianza.

La confianza también conlleva el manejo constructivo de conflictos (Young y Wilkinson, 1989), reducción de comportamientos oportunistas, y una reducción de los costes de transacción (Selnes, 1998; San Martín, Gutiérrez Cillán y Camarero Izquierdo, 2005). Aunque la confianza está basada en experiencias pasadas, sus efectos se perciben en el futuro, y de esta manera la complejidad ambiental y el riesgo percibido se reduce (Maitland y Bauer, 2001). En el contexto virtual, una favorable atmósfera web contribuirá a la percepción de normalidad en la interacción (Davis, 1989; Venkatesh y Davis, 2000; Anderson y Srinivasan 2003; Venkatesh. Morris, Davis y Davis, 2003; Hsu, Chang y Chen, 2012).

Para finalizar, la confianza realza la creencia de que las injusticias percibidas en la relación a corto plazo serán compensadas en el largo plazo (Bauer, Grether y Leach, 2002). Esta forma de confianza justifica ciertos comportamientos anómalos y es fundamental en una relación virtual sujeta a fallos propios de la tecnología en la que un cliente fiel y confiando tiene mayor facilidad de justificar y perdonar.

Por tanto, es fundamental para la continuidad del uso del canal digital y la experiencia de cliente que la interacción virtual se traduzca en confianza (Choi, Stahl y Whinston, 1997; Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale, 2000). Este argumento enlaza con la reflexión de múltiples autores sobre si la confianza es un antecedente o un consecuente de la satisfacción, (Barnes, 2003; Arcand, Nantek, Arles-Dufour y Vincent, 2007; Shen y Chiou, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011). Por lo que este sentimiento, bidireccional y de múltiples dimensiones, también se puede considerar como un antecedente de la lealtad.

Finalmente, la relevancia de la confianza es fundamental ya que es un factor clave en:

- La aceleración de las compras por internet (Quelch y Klein, 1996 y Ba y Pavlou, 2002).
- Como variable mediadora entre la reputación y el deseo o intención de compra (Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale, 2000).
- Es un constructo mediador entre la reputación y la seguridad en las interacciones on-line (Wetsch, 2000).

En definitiva, y como refrendan los diversos investigadores, la confianza es, junto con la reputación uno de los conceptos más importantes en los mercados electrónicos y las transacciones online donde la separación espacial y temporal necesitan otros constructos que la compense (Izquierdo Yusta, 2006).

### **2.5.2 Lealtad**

La lealtad del cliente es un sentimiento multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud (Dick y Basu, 1994), se manifiesta hacia la entidad como un grado de diferenciación frente a otras alternativas, y se traduce en un comportamiento de recompra, que, en el caso del canal digital, se mide en la repetición del uso de dicho medio (Yi, 1990; Anderson, Fornell y Lehmann, 1994).

Según refrendan Barroso y Martín (1999, citados en Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010), la lealtad obtenida desde la satisfactoria experiencia de cliente se traduce en cuatro aspectos esenciales: a) es un cliente satisfecho; b) recibe valor en la relación con la empresa; c) repite compra o uso; y d) recomienda a terceros. Es decir, que la lealtad no es solo permanencia, sino que se traduce en otros comportamientos, y que, como indican Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), provoca una reacción favorable en el consumidor que le inclina a ser leal.

Prodanova, San-Martín y Jiménez (2015), distinguen tres naturalezas diferentes en la lealtad:

- Componente afectivo o sentimientos y emociones del cliente.
- Componente cognitivo o pensamientos, creencias y conocimiento del cliente.
- Componente de actividad o acción, respuesta del consumidor como consecuencia de la interacción.

Composición en que los investigadores han orientado sus argumentos, distinguiendo los siguientes enfoques:

- *Lealtad intencional o actitudinal o enfoque determinista*. Basada en actitudes e intenciones, se consolida desde la fuerza de la relación del cliente con la marca (Dick y Basu, 1994; Bandyopadhyay y Martell, 2007) y genera sentimiento y apego (Jones y Sasser, 1995:94 y Setó Pamies, 2003, ambos citados en Ruiz-Alejo, 2015). Esta relación genera en el cliente la voluntad (compromiso) de seguir optando por la marca (o empresa) en el futuro y su predisposición hacia ella (Camarero Izquierdo, Gutiérrez Cillán y San Martín Gutiérrez, 2004).
- *Lealtad de acción o lealtad comportamental o enfoque estocástico*. Acción de mantenerse en la marca. Observable desde el número de repeticiones de uso de servicios o compra de productos, se puede medir de forma empírica (Li y Petrick, 2008; Veloutsou, 2015). En el ámbito del uso del canal de digital, esta observación se referirá al uso del canal digital como medio habitual de la relación entre cliente - empresa (Chiu, Chang, Cheng, y Fang, 2009; Lin, y Lekhawipat, 2014).
- *Enfoque integrador o enfoque actitudinal-comportamental*, donde se acepta que la lealtad es un constructo multidimensional (Setó Pamies, 2004; Lassala Navarré, Ruiz

Mafé y Sanz Blas, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011). Cada vez más autores consideran que la lealtad es un comportamiento repetido de interacción del cliente (Jacoby y Chestnut, 1978; East, Harris, Wilson y Lomax, 1995; citados en Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010), sin especificar la actitud hacia la marca. Repetición que se traduce en uso del canal en el contexto de esta investigación.

En entornos virtuales, el estudio de la lealtad se hace necesario hacerlo extensivo a la relación con el medio, tanto más cuanto mayor sea la brecha digital, la falta de experiencia con el servicio y la madurez de la empresa en el nuevo canal. En este sentido, la lealtad a los establecimientos virtuales, e-loyalty, que defienden Anderson y Srinivasan (2003) y Kassim y Asiah Abdullah (2010), es fruto de la actitud favorable del cliente hacia una empresa, así como un comportamiento de repetición de uso/compra, es decir, unen ambas expresiones de lealtad y no solo la intención.

### **2.5.3 Recomendación**

La recomendación esta intrínsecamente unida a la satisfacción del cliente y su lealtad a la marca o empresa (Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006; Lin y Lekhawipat, 2014). Según Chaudhuri y Holbrook (2001), la lealtad a la marca ha sido definida como un arraigado compromiso emocional hacia ésta que lleva al cliente a participar constantemente en ciertos comportamientos repetitivos en el futuro, tales como: a) volver a disfrutar de un producto o servicio; o (b) recomendar a las personas de su circuito de influencia. Por tanto, la repetición como la recomendación refuerzan el comportamiento repetitivo hacia el objeto de la fidelidad: tanto la marca como el canal utilizado.

El marco teórico de referencia ha considerado la recomendación bajo las dos dimensiones diferenciales de la lealtad: a) como lealtad comportamental (Dick y Basu, 1994; Bettencourt, 1997; Andreassen y Lindestad, 1998; Srinivasan, Anderson y Ponnayolu, 2002); o b) como lealtad actitudinal (Caruana, 2002; Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín, 2007) ya que la acción de recomendar se considera una respuesta activa, más allá de una actitud hacia la empresa (Bridson, Evans y Hickman, 2008). Este argumento es muy importante para la estrategia de fidelización de los clientes, ya que la probabilidad de repetición está sujeta a la necesidad del cliente en tanto que la recomendación, como acción individual y libre a terceros, tiene mayor probabilidad de frecuencia (Sánchez Casado y Tomaseti Solano, 2017) y más en la era de relaciones sociales en red (Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez

Borja, 2011, Castells, 2016, Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019).

No obstante, en servicios online, cada interacción se puede considerar una nueva experiencia (Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014). Esto hace que sea más compleja la permanente satisfacción del cliente ya que a la propia naturaleza del servicio (intangibles, inseparables y heterogéneos) unimos la variable percepción del entorno, lo que hace que el resultado sea único cada vez. Por tanto, a pesar de la experiencia previa con la que confrontar los resultados, esta incertidumbre mantiene la expectativa sobre la vinculación con la marca y el canal vigente.

Como veremos en el siguiente capítulo, un cliente satisfecho se siente inclinado a la recompra, la repetición de uso y la recomendación y la elección de su marca frente a otras. En el contexto digital, esta lealtad implica vinculación con el medio siempre que se mantengan los beneficios que se derivan del uso, es decir, desde la comparación entre los costes y las recompensas obtenidos o esperados (Hocutt, 1998). De su comparación se puede predecir el grado de compromiso que el individuo posee hacia esta interacción y, en consecuencia, marca la probabilidad de no abandonar el canal y de su recomendación. Del mismo modo, una efectiva experiencia digital se traduce en un aumento de recomendación de la marca desde la satisfacción percibida por el resultado obtenido.

---

**CAPITULO III:  
EL EFECTO EN EL CLIENTE DE LA EXPERIENCIA  
DIGITAL RECIBIDA**

---





## **CAPITULO III: EL EFECTO EN EL CLIENTE DE LA EXPERIENCIA DIGITAL RECIBIDA**

En los capítulos anteriores se ha efectuado la revisión de la literatura relacionada con el proceso de interacción cliente – empresa por medios virtuales. Se comienza con la exposición de autores de referencia en el ámbito de las expectativas, que definen el concepto y su proceso de formación y culmina con la exposición de qué consideran los investigadores que es, y cómo se relacionan entre sí, la calidad web, la experiencia de cliente digital y la satisfacción.

Este proceso que se ha iniciado en la mente del usuario, culmina con unos resultados derivados de la satisfacción del cliente del servicio digital, en concreto la confianza, la lealtad y la recomendación, que serán analizados a continuación.

### **3.1 La Confianza**

#### **3.1.1 ¿Qué es la Confianza?**

Morgan y Hunt, principales investigadores reconocidos en este ámbito, definen la confianza como “la creencia de una parte (el consumidor) en la integridad y buena fe de la otra parte del intercambio (la empresa) y la consiguiente disposición a fiarse de ella” (Morgan y Hunt, 1994). Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale (2000) delimitan la confianza como “la expectativa de una de las partes acerca de los motivos y comportamientos de la otra parte”. Por ello, podríamos decir que la *confianza* es la creencia que una de las partes de la relación tiene sobre la otra en relación al cumplimiento de las obligaciones adquiridas en una relación de intercambio. Además, como ponen de manifiesto Geyskens, Steenkamp, Scheer y Kumar (1996) se entiende la existencia de honestidad en la otra parte, de tal forma que “no se aprovechará de la vulnerabilidad del comprador”.

Dentro del contexto digital, Van der Heijden, Verhagen y Creemers (2003) definen la confianza como: “la voluntad de una de las partes (comprador) de ser vulnerable a las acciones de un establecimiento virtual, basada en las expectativas de que el establecimiento virtual realizará una acción importante para el cliente o comprador, con independencia de la habilidad para dirigir o controlar al establecimiento virtual”. En tanto que Jarvenpaa,

Tractinsky y Vitale (2000) definen la confianza en dichos entornos como: “la expectativa de una de las partes acerca de los motivos y comportamientos de la otra parte”.

En definitiva, como señala Offe, (1999), “la confianza es la creencia con respecto a la acción que debe esperarse de los demás. La creencia se refiere a las probabilidades de que las otras partes implicadas hagan ciertas cosas o se abstengan de hacer ciertas cosas, que en ambos casos afectan el bienestar del poseedor de la creencia, así como posiblemente el bienestar de otros”.

Estas definiciones implican que la confianza es la base en la que deben desarrollarse las relaciones online, caracterizadas por la incertidumbre, vulnerabilidad y dependencia (Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010).

Realmente, la mayoría de los autores establecen que es un concepto de carácter multidimensional. Así, pese a tener una naturaleza eminentemente afectiva, la confianza implica también aspectos de naturaleza cognitiva y conductual. Como indican Barrera (2009) y Chamba, Arruarte y Elorriaga (2016), el conocimiento del cliente es imprescindible en la confianza, y las empresas deben desarrollar una adecuada gestión del conocimiento si quieren mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas. Por lo que respecta a la conducta en el cliente derivada de su confianza en la empresa, y según se expondrá debidamente en los siguientes epígrafes, una relación confiada se manifestará en una conducta, como es el caso de intención de compra o uso o repetición (Morgan y Hunt, 1994; Garbarino y Johnson, 1999; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Rondán, Sánchez y Villarejo, 2007; Karjaluoto, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström, 2012; Castañeda García, Martínez Heredia y Rodríguez Molina, 2015), y en la recomendación a terceros (Bansal y Voyer, 2000, Murphy, Mascardo y Benckendorff, 2007; Sweeney, Soutar y Mazzarol, 2008; Alam y Yasin, 2010). En esta línea Doney y Canon, (1997) ponen de manifiesto que este comportamiento puede derivar en la aparición de compromiso entre las partes, entendiendo que éste es la certeza de que las promesas y obligaciones serán cumplidas por la otra parte. De esta forma, y como indica Jiménez Zarco (2001), el mantenimiento y cumplimiento de los compromisos a lo largo del tiempo “permite el establecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la relación” (Grönroos, 1989; Berry, 1995; Bitner, 1995).

No obstante, la consolidación de la confianza es algo difícil de conseguir. Cornu (1999) señala que la confianza se va creando a lo largo del tiempo, y además se ve afectada por la actividad (Schwarz, 2007), las circunstancias temporales del cliente y siempre desde el deseo

de una parte a fiarse en el comportamiento de la otra parte, (Andaleeb, 1996) por lo que se establece un efecto catalizador para experiencias futuras y estrechar la relación.

Este deseo, está también condicionado por la propensión a confiar que muestra el individuo (Egger, 2001). Esta propensión a confiar se define como “la voluntad o el consentimiento de una parte a ser vulnerable a las acciones de la otra parte” (Lee y Turban, 2001; Mayer, Davis y Schoorman, 1995). De la propensión a confiar depende el mayor o menor grado de confianza que el individuo pueda desarrollar (Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez, 2013). Ésta viene determinada por aspectos sociodemográficos de la persona que confía, como son la cultura, entorno social, rasgos de personalidad y experiencias pasadas (Cheung, y Lee, 2001). Esta naturaleza cambiante hace que la confianza varíe con el tiempo, ya que evoluciona según se va consolidando la relación entre las partes a la par que el cliente experimenta su propia evolución personal (Walczuch y Lundgren, 2004). Por tanto, y como afirman Ambrose y Johnson (2000); Mayer, Davis y Schoorman (1995), la confianza es la capacidad del vendedor de ser digno de confianza y en la medida que el cliente es propenso a confiar en el establecimiento.

Este aspecto de la personalidad del individuo condiciona la consolidación de la confianza en el cliente. En esta línea, Mayer, Davis y Schoorman (1995), advierten que el cliente, para crear o reforzar la confianza, buscará señales de la empresa como mecanismo que refuercen sus decisiones y eviten la inseguridad que pudieran proporcionar las asimetrías de información que recibe del entorno (Erdem, Swait y Louviere, 2002). Esto es debido a que la confianza está basada en la asimetría de la información entre las partes (Singh y Sirdeshmukh, 2000), no estandarizada y que requiere en ocasiones de información especializada (Einarsdóttir y Marsteirdóttir, 2010, citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012). Este desnivel informacional puede conducir al oportunismo (Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012) por lo que el cliente precisa de la confianza para poder continuar la relación. En esta línea, Mooman, Deshpande y Zaltman (1993), definen la confianza como “la buena voluntad para creer en la otra parte del intercambio y fiarse de ella, en una situación donde existe incertidumbre, información incompleta y percepción de oportunismo”.

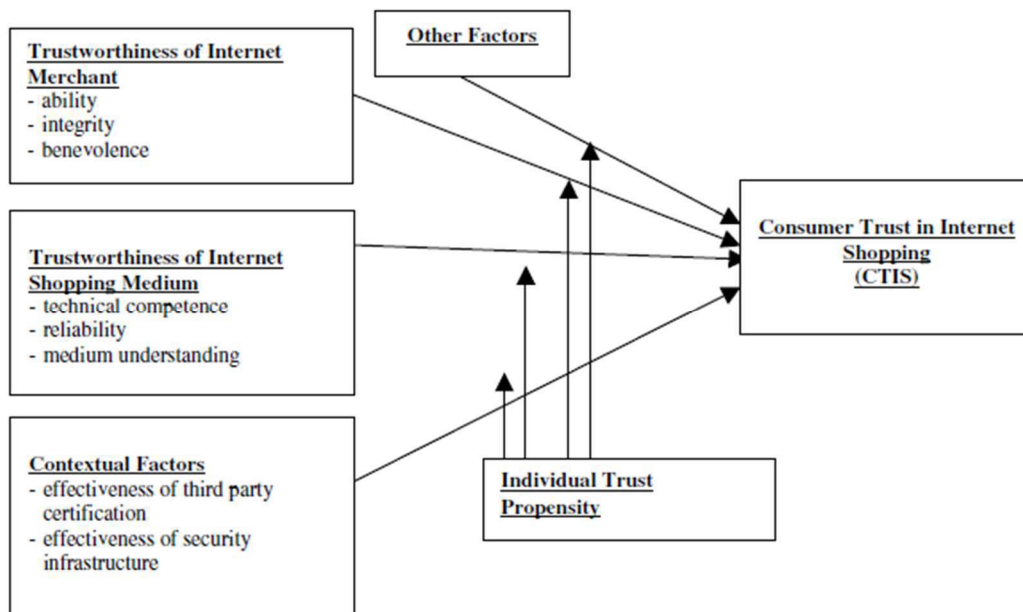
Esta percepción de la vulnerabilidad se acrecienta en los entornos virtuales donde la incertidumbre acerca de la calidad del servicio puede ser un problema para los usuarios. Esto es debido a dos factores:

- a) El cliente no puede conseguir toda la información necesaria respecto al resultado del servicio: antes de la decisión -o selección adversa-, donde el cliente no dispone de toda la información y que la empresa podría explotar en su propio interés (Meijboom y Vos, 2004; Shapiro, 2005) o bien en situación posterior o riesgo moral (Akerlof, 1970).
- b) La propia naturaleza intangible de los servicios online.

Esta asimetría de información expone a los consumidores de servicios virtuales a un mayor riesgo asociado con transacciones fraudulentas (Ba y Pavlou, 2002). En esta línea, Akerlof (1970) puntualiza que esta asimetría de información facilita el comportamiento oportunista por parte del vendedor, quien tiene la posibilidad de ocultar la verdadera realidad del producto o servicio y la forma en que éste será entregado (Mishra, Heide y Cort, 1998). Como es fácil deducir, la posibilidad de falta de confianza se incrementa en los entornos online, caracterizado por ser altamente volátil, donde proliferan los nuevos establecimientos virtuales y se inauguran nuevos canales de relación con el cliente (Wyu y Chen, 2005; Lee y Wan, 2010), sin experiencia previa por ambas partes: empresa y cliente.

Finalmente, la nueva economía del conocimiento y la globalización han abierto una nueva vía en la relación con el cliente a través de los servicios online, donde las empresas encuentran la oportunidad de prestar los servicios post-venta de forma online en lugar de los canales tradicionales (Boston Consulting Group, 2018; Deloitte, 2018). En este nuevo contexto, la confianza del cliente se debe construir también desde la que ofrecen los medios virtuales presentes en la relación digital. Así, Lee y Turban (2001) en su modelo de confianza hacia las compras en internet incluyen una serie de variables como (figura 3.1) la confianza en la empresa, (medida por su habilidad, integridad y benevolencia), la confianza en el medio internet (medida a través de la competencia técnica, la fiabilidad y comprensión del medio digital) y finalmente los factores contextuales, todo ello moderado por la propensión a confiar del individuo.

Figura 3.1 Modelo de la Confianza



Fuente: Lee y Turban (2001)

En definitiva, los autores Lee y Turban relacionan tres perspectivas complementarias: la adopción de tecnología, como responsable del factor contextual, la confianza en la empresa como mitigante del riesgo percibido y el perfil del cliente, que interacciona con la empresa y que facilita la confianza en su propensión a la confiabilidad.

Todo ello construirá una relación de confianza en los medios digitales en general y en el propio canal, que se demuestra como seguro y capaz de satisfacer las necesidades del cliente, pero también en la empresa, que garantiza una satisfactoria calidad en el proceso.

### 3.1.2 Importancia de la Confianza del cliente para las empresas

La confianza es clave en la estrategia de relación de la empresa con sus clientes. Como indica Wittman (2009, citado en Pozo y Castillejo, 2011), una relación basada en la confianza “proporciona seguridad, social y general, reduce la complejidad y alienta las expectativas de recompensa”, y concluye en que la confianza, “hace más sencilla la vida del cliente”. En definitiva, y siguiendo el argumento de Wittman, la confianza es considerada como “acelerador emocional”, al facilitar la permeabilidad a las estrategias de la empresa, tanto en crecimiento en precio (Le Heron y Carré, 2005) y diversificación en productos y servicios (Enríquez, Adame y Camacho, 2011; Aguilera Castro, Becerra y Patricia, 2012).

Esta naturaleza mediadora de la confianza facilita, por tanto, el interés del cliente en los productos y servicios que la empresa ofrece, como indican Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale (2000), así como una relación más satisfactoria y más leal (Mukherjee y Nath, 2003; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2004; Kassim y Abdulla, 2006; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Flavián y Guinalú, 2007; Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010). Por ello, cabe concluir que la confianza es un elemento esencial en la construcción de relaciones entre cliente y empresa ya que se traduce en cuotas de mercados sostenibles (Urban, Sultan y Qualls, 2000).

Pero el interés en este proyecto de investigación es cómo se establece la confianza hacia la empresa en el proceso de transformación digital, que también debe vivir el cliente al asumir los nuevos canales que ésta le ofrece (Castro-Abancéns, Rocha y González, 2006; Heredero, Agius, Romero, Salgado y de Pablos, 2019). Es por ello que es fundamental consolidar la confianza de los clientes en los nuevos medios ya que la distancia física que marca el canal digital genera problemas de inseguridad en el cliente respecto a la fiabilidad de los resultados obtenidos (García, 2014) y la privacidad en las transacciones (Pavlou, 2001, 2003; Lee, 2009). Esto hace que las empresas deban extremar la calidad del canal si desean mantener la confianza de sus usuarios (Palmer, Bailey y Faraj, 2000) y lograr la consolidación de los medios virtuales.

Como indican Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012), la reputación de la empresa no es suficiente para incrementar la confianza del cliente. La verdadera fuente de confianza en el canal digital que ofrece la empresa es la obtención de satisfacción en cada interacción con la entidad (Nexhmi, Russel y Audrey, 2003). Esta relación biunívoca de satisfacción y confianza también es argumentada por Karjaluoto, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström (2012), quienes señalan que la satisfacción genera un aumento de la confianza que trasciende en el uso de los medios virtuales en general y en particular como medio de relación habitual con la empresa. (Karjaluoto, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström, 2012, citados en Castañeda García, Martínez Heredia y Rodríguez Molina, 2015).

Es por ello que es fundamental para consolidar la confianza que las relaciones entre el cliente y la empresa fluyan de forma natural en las transacciones, con el intercambio sin temor de los datos que sean precisos para la consecución de resultados. Por lo tanto, los clientes deben tener la certeza de que la información que proveen será tratada de forma confidencial, con los fines necesarios del servicio solicitado y nunca a disposición de terceros (Caruana y

Ewing 2006; Kassim y Asiah Abdullah, 2010; Swaid y Wigand, 2012). Las investigaciones sugieren que hasta el 75% de los clientes potenciales de la red no completan su proceso online cuando hay que proporcionar datos personales, prefiriendo los canales tradicionales (Informe Mapfre 2013, datos INE 2015). En el caso del catálogo de servicios de usuarios registrados, la confianza en que los resultados han sido de igual calidad o superior a los recibidos en los canales tradicionales favorecerán el uso futuro y acrecentarán la confianza depositada en la empresa. Es decir, la confianza supone una mayor velocidad de penetración de los servicios digitales, como así lo acreditan los numerosos estudios que existen sobre esta variable (Boyd, 2003; Wu y Chen, 2005; Arcand, Nantek, Arles-Dufour y Vincent, 2007; Alam y Yasin, 2010; Dimitriadis, y Kyrezis, 2010; Belanche, Casaló y Flavián, 2012; Kim, 2012; Chari, Christodoulides, Presi, Wenholt y Caseletto, 2016; Malik, Samad Hasan, Ibrahim, Ramli y Naim, 2016), que revelan cómo la confianza es cada vez más determinante en las preferencias del consumidor en el uso de internet como canal de compra e interacción con la empresa (Wetsch, 2000) y desde la confianza en que la empresa garantizará la seguridad online (Kreps y Wilson, 1982; Shapiro, 1983; Williamson, 1985, Dowling, 2001; Roberts y Dowling, 2002; Rose y Thomsen, 2004; Raajpoot, Sharma y Chebat, 2009; Moliner Velázquez y Fuentes Blasco, 2012; Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013 y Caruana, Ramasashan y Krentler, 2015).

Como indicamos en el capítulo anterior, cada interacción digital se puede considerar única (Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014; DEC, 2017), aspecto importante dado el carácter temporal de la confianza. Por ello, tanto la confianza (San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo, 2010) como la satisfacción (Knutson, Stevens, Wullaert; Patton y Yokoyama, 1990), no se pueden formar por transacciones puntuales, sino que son la suma de muchos momentos del tiempo, es decir de muchas interacciones. Hecho al que hay que sumar que la confianza afecta no solo en la actitud de preferencia de uso sino a la formación de expectativas (Pavlou y Fygenson, 2006). Es por lo que se puede establecer una relación tridimensional entre la confianza, la actitud ante el canal y el comportamiento de uso del mismo (Mcknight y Chervany, 2001-2002).

Como indica Kelley (1988), el consumidor utiliza características visibles del producto, lo que se denomina señales, para evaluar una característica invisible del mismo. En este sentido, Spence (2002, p. 50) puntualiza “las cuales transmitirían constantemente y en equilibrio, la información desde los vendedores a los compradores o, dicho de forma más general, desde

quienes poseen más información hacia aquellos que tienen menos”. Asimilando este argumento al canal digital, se infiere la necesidad de una correcta arquitectura de la información (Hsu; Chang y Chen, 2011) así como señales visibles de fiabilidad en el proceso (Long y McMellon, 2004; Yang, Jun y Peterson, 2004; Swaid y Wigand, 2012 y Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014) y seguridad sobre el servicio (Shen y Chiou, 2010; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014 y Thakur, Srivastava, 2014).

Como ya se ha argumentado en párrafos anteriores, la naturaleza subjetiva de la confianza y la consideración de único el momento de la prestación del servicio, hacen que la credibilidad varíe con el tiempo y que el cliente necesite afianzar su confianza en las intenciones de la empresa (Herbig y Milewicz, 1995). Este criterio, válido para toda estrategia de crecimiento empresarial, también es aplicable en la consolidación de la transformación digital de las empresas, que necesitan potenciar la relación con sus clientes desde los nuevos canales, afianzar y fomentar su uso y convertirla en una verdadera cooperación mutua.

Según se argumentará en las siguientes secciones, la confianza en el canal digital es parte fundamental en la propuesta del modelo de esta Tesis doctoral debido a la incertidumbre que aportan las nuevas tecnologías y las expectativas digitales generadas. Se verá que la confianza es una consecuencia directa de la satisfacción y que genera lealtad y recomendación, tanto del canal utilizado como de la empresa con la que interactúa, objetivos estratégicos dentro de la nueva economía global. Como concepto imprescindible en el canal digital, las normas ISO 25010 recogen la seguridad como parte inherente de la calidad en medios virtuales y como tal estándar, serán tenidos en cuenta en este proyecto de investigación. Atributos, no obstante que ciertos autores dentro del marco teórico de referencia, han relacionado directamente con la confianza. Cabe citar en concreto a:

- La calidad de la información (Urban, Sultan y Qualls, 2000; Widdows, Choudhury y Kacmar, 2002; Jepsen, 2007 y Ratchford, Lee y Talukdar, 2007, citados en Cortiñas Ugalde, Chocarro Eguaras y Villanueva Orbaiz, 2015).
- la seguridad en los datos (Schoenbachler y Gordon, 2002; Wang, Beatty y Fox, 2004, citados en Izquierdo Yusta, 2006; Girad y Dion, 2010, citados en Cortiñas Ugalde, Chocarro Eguaras y Villanueva Orbaiz, 2015; Kassim y Asiah Abdullah, 2010).
- la fiabilidad y confiabilidad en los procesos (Yang y June, 2002; Madu y Madu, 2002; Long y McMellon, 2004; Caruana y Ewing, 2006; Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014).



### **3.1.3 Dimensiones de la Confianza**

La revisión de la literatura nos ha permitido corroborar la ausencia de unanimidad sobre qué dimensiones de la *confianza* son las más importantes en la relación cliente - empresa. Así, encontramos autores que consideran la *honestidad* y *benevolencia* imprescindibles en una relación de confianza (Andaleeb, 1996; Dwyer, Dwyer y Oh, 1987); otros autores confirman la *credibilidad* y la *benevolencia* (Doney y Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Ganesan y Hess, 1997); la *habilidad o competencia*, *benevolencia* e *integridad* (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Garbarino y Jonson, 1999); la *predictibilidad* (MicKnight y Chervany, 200; Corbitt, Thanasankit y Yi, 2003); la *confiabilidad* (Erdem, Swait y Louviere, 2002). En el ámbito virtual, la *credibilidad* y la *seguridad* en las transacciones online, son consideradas fundamentales por Wang y Emurian (2005) y se refiere tanto a factores cognitivos como emocionales o comportamentales (Wang y Emurian, 2005).

Dentro de esta numerosa lista de dimensiones que caracterizan a la confianza, las siguientes son las más utilizadas en el marco teórico investigador.

Según San Martín, Gutiérrez y Camarero (2008), la *benevolencia* es “la creencia en que la otra parte está interesada en conseguir beneficios conjuntos y no iniciará actuaciones que pudieran dañar la relación”. Asimismo, Braithwaite, (1998) y Mansbridge (1999) señalan que la *benevolencia* es “la creencia de que la otra parte será fiel y responderá positivamente a la confianza en ella depositada porque tiene la voluntad de contribuir al bien del otro”. Según estos autores, la *benevolencia* está relacionada con los valores, objetivos e intenciones de la empresa, que equipara a las partes en una relación de igualdad entre prioridades, visión de la relación y normas de comportamiento.

Lee y Turban (2001) y Belanger, Hiller y Smith (2002) consideran que *benevolencia* es buscar el bien de otro antes que su propio beneficio. Es decir, la *benevolencia* implica una percepción de orientación positiva de quien se confía hacia el confiado (Izquierdo Yusta, 2006) y, por tanto, sugiere la existencia de conexión específica entre en quién se confía y el confiado (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Es numeroso el marco teórico de investigadores sobre la materia ya que es uno de los principales componentes de la confianza. Cabe mencionar a Mcknight y Chervany (1996); Chircu y Kauffman (2000); Bhattacharjee (2001a); Mcknight y Chervany (2001-2002); Belanger, Hiller y Smith (2002); Mcknight, Choudhury y Kacmar (2002); Boyd (2003).

Por otro lado, la *competencia* indica el grado de percepción de las capacidades y habilidades de la empresa en ofrecer perfectamente en tiempo y calidad aquello por lo que se ha establecido la relación contractual con el cliente. (Roy, Dewit y Aubert, 2001; Bhattacharjee, 2002; Pavlou, 2003; Suh y Han, 2003). Kee y Knox (1970) definen la competencia o habilidad como la destreza que permite a una parte tener influencia dentro de algún dominio específico, si bien es verdad, como recoge Izquierdo Yusta (2006), que se puede tener ciertas habilidades en un campo (habilidad técnica) pero no tener la capacidad de transmitirlo, o habilidad comunicativa, lo que puede tener efectos negativos en la visibilidad de la competencia.

En el contexto de las relaciones en el ámbito digital, la competencia percibida es especialmente importante (Roy, Dewit y Aubert, 2001; Bhattacharjee, 2002; Pavlou, 2003; Suh y Han, 2003; Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Roy, Eshghi y Sarkar, 2013), ya que se deben ofrecer servicios compactos que ofrezcan 1) el mismo resultado que los canales tradicionales y no una mera información o recogida de datos que transferir para proceso posterior; 2) servicios seguros, sin errores, donde la privacidad y la seguridad de la información se garanticen y 3) percepción del cliente de la fiabilidad del proceso, donde el resultado del servicio sea evidente. En definitiva, en el ámbito de este tipo de relaciones, la presencia de productos y servicios de calidad, ofrecidos de forma efectiva y eficiente, favorecen el éxito de la empresa y el fomento del uso del canal digital. Entre los principales autores que han estudiado esta manifestación de la confianza cabe citar a Mcnigh y Chervany (2002); Mcknight, Choudhury y Kacmar (2002); Boyd (2003); Corbit, Thanasankit y Yi, (2003).

En relación a la *honestidad*, Doney y Canon (1997), indican que se trata de la creencia sobre el compromiso de cumplimiento de las promesas y obligaciones de la otra parte y por tanto implica sinceridad y continuidad en lo prometido. Otros autores, vinculan esta dimensión con la integridad (Lee y Turban, 2001; Belanger, Hiller y Smith, 2002; McKnight y Chervany, 2001-2002; Mcknight, Choudhury y Kacmar, 2002) ya que incluyen en su definición el atributo de honesto, además de la sinceridad y aceptación de determinados tipos de principios.

La *predictibilidad*<sup>1</sup> implica consecuencia y coherencia en el comportamiento de la empresa, hasta tal punto que puedan ser pronosticadas por el cliente en una situación dada. De valor neutral respecto a la calificación esperada de la empresa, su importancia radica en que el cliente es capaz de predecir el comportamiento (bueno o malo) de la misma. Esta percepción de continuidad se basa bien en la experiencia pasada que el cliente tiene con la marca, y/o bien en la imagen de marca que el consumidor tiene de la empresa, en caso de nuevos clientes o usuarios (Rempel, Holmes y Zanna, 1985; Chircu y Kauffman, 2000; Palmer y McCole, 2000; Palmer, Bailey y Faraj, 2000; MicKnight y Chervany, 2001; Corbit, Thanasankit y Yi, 2003).

Cuando existe confianza, el cliente usa las acciones del pasado para predecir el comportamiento futuro (Boulding y Kirmani, 1993; Herbig y Milwicz, 1995; Erdem y Swait, 1998; Price y Dawar, 2002). Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012) establecen una relación entre reputación y predictibilidad cuando afirman que “cuanto más fuerte sea la reputación, más reticente será la empresa para arriesgarla”, lo que fomenta la continuidad en el comportamiento percibido de la empresa. El marco de referencia que ha incluido la predictibilidad como objetivo de sus investigaciones es muy amplio, cabe citar a Chircu y Kauffman (2000); McKnight y Chervany (2001-2002); Mcknigh, Choudhury y Kacmar (2002); Boyd (2003); Corbit, Thanasankit y Yi (2003).

## **3.2 La Lealtad**

### **3.2.1 ¿Qué es la Lealtad?**

Según Dick y Basu (1994), la lealtad del cliente es “un concepto multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud.” Por tanto, y como actitud, se traduce en un comportamiento posterior favorable a la marca (producto, empresa, establecimiento, canal de relación) hasta el punto de considerarla única opción (Gremler y Brown, 1996; Gómez Borja, 2014). Bandyopadhyay y Martell (2007) y Veloutsou (2015) han discutido si ambas dimensiones son necesarias para alcanzar un mayor nivel de lealtad a la marca, conocido como "lealtad a la marca verdadera.". Por ello, entender qué implica y significa la lealtad se impone como una tarea fundamental de la estrategia del servicio de una empresa

---

<sup>1</sup> Término inglés “*predictability*” utilizado entre otros autores por MicKnight y Chervany (2001) y Corbit, Thanasankit y Yi (2003).

(López y Sicilia, 2013) ya que se traduce en actitudes, intenciones y en la fuerza de la relación del cliente con la marca (Dick y Basu, 1994; Bandyopadhyay y Martell, 2007;).

Una de las manifestaciones de la lealtad es el comportamiento. Según Chaudhuri y Holbrook (2001) es el compromiso emocional que el sujeto tiene con la marca, y que induce al cliente a desarrollar patrones de comportamientos futuros como es la repetición o la recomendación a terceros.

La *lealtad comportamental* o enfoque estocástico, se encuentra vinculada a la acción de uso o compra desde la perspectiva de la repetición (Bass, 1974; Tranberg y Hansen, 1986), donde la frecuencia de compra demuestra lealtad. Esta aseveración se encuentra alineada con la definición de Gremler y Brown (1996, citados en Caruana, 2002, p.813) que indican que la lealtad del cliente es “el grado en que un cliente manifiesta una repetición del comportamiento de compra a un mismo proveedor, hacia el que puede manifestar una disposición actitudinal positiva y que al mismo tiempo es el único que tiene en consideración cuando necesita el servicio que ese presta”.

Esta manifestación sin embargo no presupone intenciones futuras del cliente (Martin, 2005), por lo que se hace necesario conocer los procesos mentales del cliente para que la empresa pueda utilizarlo en beneficio de una relación provechosa para ambos (Delgado, 2004), de ahí la importancia de considerar la lealtad como actitud.

El enfoque *actitudinal o determinista*, entiende la lealtad como “sentimiento de unión o afecto hacia los empleados de una empresa, producto o servicios” como indican Jones y Sasser (1995:94, citados en Ruiz-Alejo, 2015) o Setó Pamies (2003, citada en Ruiz-Alejo, 2015) cuando se refiere a “apego individual al servicio”. Comprender las estructura cognitivas y emocionales se hace necesarias como antecedente del comportamiento (Delgado, 2004) y como tal actitud, predictivas de la conducta posterior del cliente (Colmenares y Saavedra, 2007).

Engel, Kollat y Blackwell (1982) delimitan los conceptos que conforman la lealtad a la marca al decir que es “la respuesta preferente, actitudinal y comportamental hacia una o más marcas de una categoría de producto expresada sobre un período de tiempo por un consumidor”.

En tanto que otros autores definen la lealtad a través de cómo se manifiesta. Keller (1993) indica que se manifiesta en comportamiento de compra repetido o Anderson y Srinivasan

(2003), que definen la lealtad virtual como “la actitud favorable del cliente hacia una empresa, así como un comportamiento de repetición de uso/compra”. Es decir, ambas dimensiones, actitudinal y comportamental, son necesarias para definir y medir la lealtad.

La relación de lealtad, como tal compromiso, se construye y consolida con el tiempo (Camarero Izquierdo, Gutiérrez Cillán y San Martín Gutiérrez, 2004; Peterson, 2016) y puede llegar a desarrollar un verdadero vínculo emocional, que realimenta la lealtad hacia la marca y la recomendación (Chhabra, 2017, citando a East, Harris, Willson y Lomax, 1995). Esta situación se convierte en una fortaleza y en una oportunidad para las empresas ya que:

1. Genera confianza en la marca o en la empresa (Schlesinger, Cervera y Calderón, 2014).
2. Ofrece una mayor predisposición a pagar un precio mayor (Arce-Urriza y Cebollada-Calvo, 2011).
3. Ofrece una mayor resistencia frente a la frustración con la empresa (Batra, Ahuvia y Bagozzi, 2012).

Finalmente, según Forrester Research y Watermark Consulting (2013), la satisfacción se correlaciona directamente con la disposición a recomendar una marca. Esto es posible en el paradigma tecnológico en que nos encontramos, donde las nuevas tecnologías permiten la conectividad social, la transmisión boca-oreja de las experiencias de cliente (Yoo, Sanders y Moon, 2013; López y Sicilia, 2014) y su efecto en la fidelidad y repetición (Raajpoot, Sharma y Chebat, 2009).

### **3.2.2 Importancia de la Lealtad del cliente para las empresas**

Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993), afirman que en el ámbito empresarial y más en el sector servicios, la lealtad de los clientes es una de las mayores ventajas competitivas y clave para la sostenibilidad como empresa (Li y Petrick, 2008; Karjaluoto, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström, 2012; Manthiou, Lee, Tang y Chiang, 2014). Murphy, Mascardo y Benckendorff, (2007) y Moliner Tena, Callarisa Fiol y Rodríguez Artola (2007) consideran que el grado de lealtad que un cliente muestra hacia una marca, condiciona su comportamiento de compra futuro. Así, la presencia de lealtad no sólo se traduce en una repetición de compra, sino también favorece el establecimiento de relaciones emocionales entre las partes. En esta misma línea Morgan y Hunt (1994) señalan que, el éxito de la empresa ha pasado a fundamentarse en la vinculación que el cliente establece con las marcas.

Esta nueva relación, más allá del consumo de un servicio, produce beneficios en ambas partes ya que la garantía de repetición del cliente permite a la empresa reducir costes; el cliente obtiene servicios adaptados a sus necesidades basadas en el conocimiento adquirido (percepción de la individualización del servicio) y realimenta el conocimiento mutuo debido a los avances tecnológicos, que permiten almacenar gran cantidad de información (Al Sokkar y Law, 2013).

En el entorno on-line, la lealtad es imprescindible para asegurar la supervivencia de las empresas que operan exclusivamente en internet, dada la feroz competitividad por la captación y mantenimiento de clientes. Para las empresas que operan en canales tradicionales, que buscan la expansión y la relación con el cliente a través de nuevos canales (Chiu, Chang, Cheng y Fang, 2009), la lealtad al canal digital no sólo es imprescindible para garantizar la rentabilidad de las inversiones en tecnología e innovación en una repetición de uso web (Díaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010), sino por el efecto que pueda tener sobre la lealtad a la empresa (Rodríguez Ardura, 2000). Además, disponer de una base de clientes leales a la marca constituye un importante activo por cuanto éstos no sólo garantizan la compra y recompra, sino que además recomiendan su uso.

Por tanto, es imprescindible para las empresas en su estrategia digital, determinar qué factores inciden en la lealtad del cliente en este canal. Con este objetivo, cabe mencionar el estudio de Prodanova, San-Martín y Jiménez (2015), que centran su análisis en cómo el sitio web puede influir en el comportamiento del cliente e inducir determinadas respuestas. Para ello, introducen el concepto *apego a la web* como similar de *apego a la tienda*, lugares ambos donde se relacionan cliente y empresa. Definen este sentimiento como “unión entre el individuo y el lugar que representa un lazo de compromiso, una relación positiva entre una persona y un lugar en particular, incluyendo un sitio virtual.

Kile, Graefe y Manning, (2005), consideran que este sentimiento de apego incluye un:

- Componente afectivo: sentimientos y emociones del cliente.
- Componente cognitivo o pensamientos, creencias y conocimiento del cliente.
- Componente de actividad o acción, respuesta del consumidor como consecuencia de la interacción.

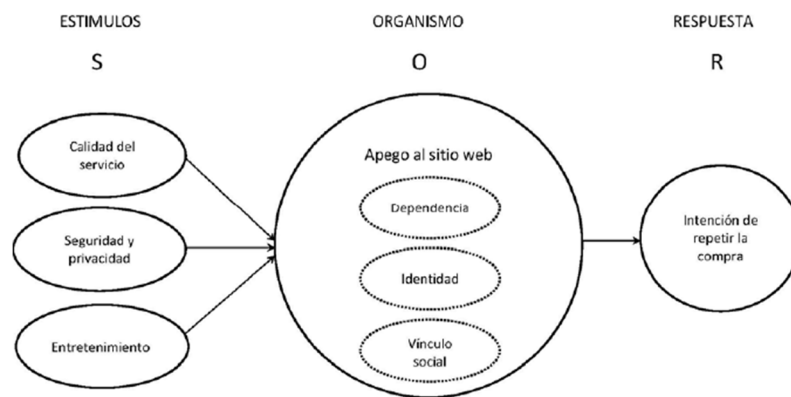
La importancia de su proyecto de investigación reside en la evidencia empírica de la relación intrínseca entre *cliente – canal – empresa* con la *intención de repetición de uso* desde la

satisfacción percibida (posible según Galvagno, 2011 y Kile, Graefe y Manning, 2005, citados en Prodanova, San-Martín y Jiménez, 2015), estableciendo los siguientes conceptos:

- La identidad con el sitio web como lugar adecuado a las preferencias del cliente.
- Dependencia del sitio web como utilidad para satisfacer sus necesidades frente a otros.
- Vinculación social como referente compartido.

Desde el modelo relacional que proponen los autores (véase figura 3.2), las empresas pueden tomar en consideración los aspectos o estímulos, que logren una experiencia positiva desde los adecuados atributos de calidad digital y consigan la ansiada lealtad de los clientes.

Figura 3.2 Modelo propuesto para SOR en la compra electrónica. Estímulos web, apego al sitio web y la repetición de compra de viajes por internet



Fuente: Prodanova, San-Martín y Jiménez (2015)

En el nuevo paradigma tecnológico, entender la lealtad es fundamental ya que logra no sólo la repetición o la intención de uso sino la recomendación a otros. Ésta última forma parte del fenómeno social actual, donde el sentimiento de pertenencia al grupo como forma de presión social, muy propio en los modelos de adopción de tecnología, son tendencias que las empresas usan dentro de sus estrategias de crecimiento.

Por ello se considera relevante la investigación de esta Tesis Doctoral ya que toma en cuenta nuevas dimensiones que conforman el ecosistema de la relación cliente - empresa como es el canal digital. Dentro del actual marco investigador, las nuevas tecnologías permiten nuevas herramientas con las que analizar modelos relacionales más amplios, que contemplen la interacción de mayores dimensiones. Así, es posible demostrar de forma empírica los determinantes de la lealtad y sus consecuencias a la vez que establecer nuevas líneas de investigación.

### 3.2.3 Conceptualización y manifestaciones de la Lealtad

La lealtad se construye con el tiempo y desde la libertad de elección del cliente, centrado en una marca (Sánchez Casado y Tomaseti Solano, 2017). Puede manifestarse de dos formas diferentes: una dimensión comportamental y una emocional o de sentimientos (Söderlund, 2006).

Dada esta doble dimensión, tal y como señalan Bandyopadhyay y Martell (2007) y Veloutsou (2015), la cuestión que se plantea es si son necesarias ambas dimensiones para lograr el más alto nivel de lealtad, conocido como “lealtad verdadera”.

Según los autores mencionados (Bandyopadhyay y Martell, 2007; Veloutsou, 2015), la lealtad de comportamiento se traduce en iniciativas observables y repetidas en el tiempo, como es el acto de recomprar y recomendar (Bandyopadhyay y Martell, 2007). Esta fidelidad a la empresa afecta positivamente a la reputación de la empresa y a las decisiones de compra del cliente (López y Sicilia, 2013).

Las investigaciones sobre entornos online corroboran esta misma tendencia: que los clientes satisfechos son proclives a la recomendación y hacerse promotores de la empresa. Aunque esta realidad, también se evidencia en los entornos físicos, es cierto que en los entornos digitales este hecho se magnifica debido al efecto amplificador que brinda internet (Yoo, Sanders y Moon, 2013; López y Sicilia, 2014). Del mismo modo, Hegner, Fenko y Teravest (2017) confirman esta relación, en la medida en que experiencias previas satisfactorias hacen que el individuo incremente sus expectativas futuras sobre el resultado a obtener en el canal web, a la vez que le incitan a realizar su recomendación (Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017).

De acuerdo con Nuviala, García Fernández, Bernal García, Grao-Cruces, Teva-Vllén y Pérez-Ordás (2014, mencionados en Jacoby y Chestnut, 1978) el análisis de la lealtad se puede abordar desde una doble perspectiva:

- *Lealtad intencional o actitudinal o enfoque determinista.* Este tipo de lealtad se basa en actitudes, intenciones y la fuerza de la relación del cliente con la marca (Dick y Basu, 1994; Bandyopadhyay y Martell, 2007). Fruto del sentimiento del cliente por la marca, se genera apego (Jones y Sasser, 1995:94, citados en Ruiz-Alejo, 2015; Setó Pamies, 2003, citada en Ruiz-Alejo, 2015), así como también la voluntad (compromiso) de seguir optando por la marca, producto, servicio o canal en el futuro y su predisposición hacia el



objeto de su fidelización (Camarero Izquierdo, Gutiérrez Cillán y San Martín Gutiérrez, 2004). Condicionada por las preferencias del cliente, esta dimensión es observable en la confianza y el compromiso del cliente hacia la empresa (Dick y Basu, 1994; Jiménez Zarco, 2001; García, Gutiérrez y Gutiérrez, 2006) y hacia el canal (Koufaris y Hampton-Sosa, 2004; Lassoued y Hobbs, 2015). En este enfoque, la lealtad es descrita como consecuencia de la satisfacción, pero también como un antecedente de la lealtad (Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, 2004).

- *Lealtad de acción o lealtad comportamental o enfoque estocástico.* Acción de mantenerse en la marca. Es observable y se puede medir de forma directa (Oliver, 1999). Esta dimensión es visible a través del nivel de interacciones que suceden entre el consumidor y la empresa, o lo que es lo mismo, el número de repeticiones de uso de servicios, compra de productos (García, Gutiérrez y Gutiérrez, 2006; Li y Petrick, 2008; Mascarenhas, Kesavan y Bernacchi, 2006; Bandyopadhyay y Martell, 2007; Veloutsou (2015) o frecuencia de uso del canal online de la empresa. También se considera lealtad comportamental las posibles recomendaciones positivas a amigos y/o familiares sobre el producto/servicio/canal, como la comunicación boca-oído (Andreassen y Lindestad, 1998; Bettencourt, 1997; Dick y Basu, 1994; Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002). Si bien algunos autores incluyen las recomendaciones dentro de la lealtad actitudinal (Caruana, 2002; Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín, 2007), la acción de recomendar se considera una respuesta activa, más allá de una actitud hacia la empresa (Bridson, Evans y Hickman, 2008). Esta consecuencia de la lealtad es más importante que la actitud, ya que la probabilidad de repetición o nuevo uso es más difícil puesto requiere la necesidad previa; en tanto que la recomendación, como acción individual y libre a terceros tiene mayor probabilidad de frecuencia (Sánchez Casado y Tomaseti Solano, 2017) y más en la actual sociedad de la información y el conocimiento (Jiménez-Zarco, y Torrent-Sellens, 2009; Díaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010; Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019).

Esta doble clasificación ha recibido críticas (Keller y Lehmann, 2006, citados en Ruíz-Alejo, 2015), ya que analizan la lealtad bajo un enfoque unidimensional. Es por ello que, abundantes trabajos señalan la necesidad de proponer un *enfoque integrador o enfoque actitudinal-comportamental* (Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011), aceptando la naturaleza

multidimensional del concepto. Así, Setó Pamies (2004), señala que la lealtad “es una relación entre la actitud relativa y el comportamiento repetido de compra”.

Atendiendo a esta doble dimensión de la lealtad, Dyck y Basu (1994) aglutinan estas consideraciones y estiman necesario combinar la actitud con la repetición de compra, con dos niveles de fortaleza del sentimiento de lealtad: alto y bajo. Es por ello que, para estos autores, se pueden deducir cuatro posibles situaciones, en lo que se refiere a la lealtad:

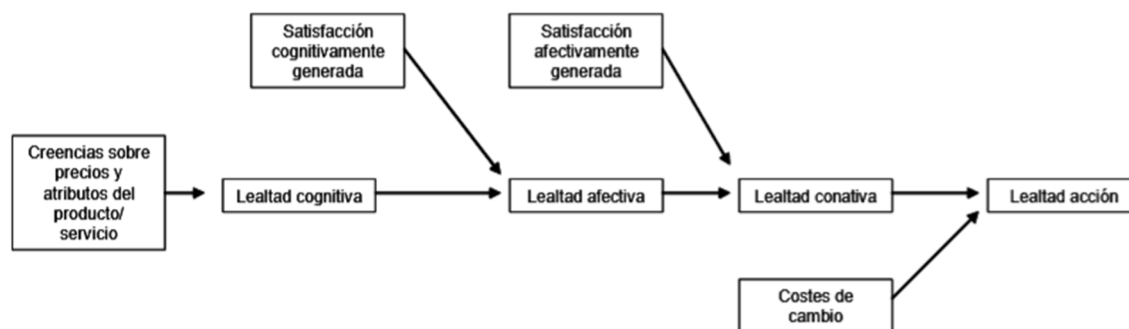
- *La lealtad inexistente*: Compra o uso bajo y compromiso bajo. Sin compromiso actitudinal o comportamental con la marca.
- *Lealtad latente*: Compra o uso bajo y compromiso alto. Aunque el compromiso por la marca es notorio, el cliente finalmente opta por otras alternativas, según acomodación a sus intereses.
- *Lealtad fingida*: La compra o uso es alto y el compromiso bajo. Esta relación suele suceder por falta de oportunidad de cambio y/o información siendo una situación forzada de relación que no ha sido elegida por el cliente.
- *Lealtad verdadera*: Uso o compra alta y compromiso alto. Es una lealtad completa puesto que se traduce tanto en compromiso como en acción.

Por otra parte, Oliver (1999), figura 3.3, retoma la clasificación de Dyck y Basu (1994) y propone los siguientes tipos de lealtad:

- *Lealtad cognitiva*. La información que se tiene de la marca se obtiene de la interacción y provoca una reacción favorable en el consumidor y le inclina a ser leal. La valoración de la marca es suficiente y preferida a otras ofertas competitivas recibidas.
- *Lealtad afectiva*. Se obtiene de la experiencia de cliente en la interacción con la marca o en la prestación del servicio, que se traduce en la repetición. Preferencia afectiva que, como indica Oliver (1999), se ve afectada por la desconfirmación de expectativas.
- *Lealtad conativa*: Es la lealtad a una intención, como indica el autor “Estoy comprometido a comprarlo o usarlo (ser usuario o cliente)” y según Moliner Tena, Callarisa Fiol y Rodríguez Artola (2007), los determinantes son la lealtad afectiva y la satisfacción afectivamente generada.

- *Lealtad acción*. Como indican Moliner Tena, Callarisa Fiol y Rodríguez Artola (2007), supone “una lealtad a una inercia de acción y superación de obstáculos”.

Figura 3.3 Modelo de la Lealtad de Oliver



Fuente: Oliver (1999)

Oliver (1999), y Yuskel, Yuskel y Bilim (2010, citados en Ruíz-Alejo, 2015), establecen que la lealtad realmente es un proceso secuencial que culmina con la acción, y donde cada etapa antecede a la anterior, y sigue el siguiente sentido:

Lealtad cognitiva → lealtad afectiva → lealtad de intención → lealtad de acción o repetición o reutilización

Según Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, (2010), se pueden resumir a dos los tipos de lealtades según el comportamiento final, de tal forma que tenemos:

- *Lealtad verdadera*. Manifestación del cliente de motivaciones favorables hacia la marca.
- *Lealtad espuria*. La conveniencia del cliente de tomar nuevas decisiones de compra.

Esta catalogación es importante para poder distinguir cuándo la lealtad tiene una base afectiva o sólo se traduce en un comportamiento repetido de compra del cliente o lealtad espuria, (Bloemer y Poiesz, 1989; Castañeda, 2005). De hecho, East, Harris, Wilson y Lomax, (1995) y Jacoby y Chestnut (1978) señalan que la lealtad verdadera, no siempre se traduce en comportamientos de repetición de compra o uso. Por el contrario, otros autores como East, Harris, Wilson y Lomax (1995, citados en Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010), consideran que es suficiente alcanzar cierto porcentaje de compras de una categoría específica de producto en un establecimiento determinado, para determinar si existe lealtad hacia la marca.

Existen otras propuestas de clasificación que han tenido menor relevancia en el marco teórico. Entre ellas, cabe destacar la investigación de Ramírez, Pedro, Duque, Edison y Rodríguez (2013) quienes proponen:

- *Lealtad por inercia.* Se sigue en la marca por el elevado coste del cambio en precio, tiempo, esfuerzo o información para acometerlo.
- *Lealtad por aprendizaje.* El comportamiento se convierte en hábito y el cliente se siente cómodo en él.
- *Lealtad por búsqueda de variedad.* Necesidad de cambio cíclico del cliente, que ansía nuevas opciones.

De todas las definiciones expuestas, se deduce que la lealtad también se traduce en un compromiso desde el momento que se desea mantener la relación con la otra parte (García, Gutiérrez y Gutiérrez, 2006). Según Chaudhuri y Holbrook (2001) es un compromiso emocional arraigado a la marca que induce al cliente a patrones de comportamiento futuros como es la repetición de los productos o servicios adquiridos en el pasado o la recomendación a terceros. Ciertamente, la lealtad comportamental se encuentra vinculada a la acción de compra, o, lo que es lo mismo, su repetición (Bass, 1974; Tranberg y Hansen, 1986).

Como indicaron Dick y Basu (1994), la lealtad del cliente realmente es una actitud. Por tanto, la lealtad se manifiesta como la predisposición que el individuo muestra hacia la entidad a la que es leal, frente al resto de alternativas de elección. De esta forma, su comportamiento viene promovido desde la actitud, siendo diferente al simple comportamiento de recompra o repetición de uso de los servicios de la marca. Según estos autores, la lealtad verdadera se dará cuando el individuo muestra una actitud favorable hacia la marca (dimensión afectiva) y a la vez manifiesta la intención de repetición de la compra o uso de sus productos o servicios.

En el caso de medios virtuales, esta lealtad verdadera se manifiesta en la existencia de una actitud positiva hacia el canal digital y, a su vez, en su uso continuado como medio de contacto y relación con la empresa (Colmenares y Saavedra, 2007, Ruiz-Alejo, 2015). Dick y Basu (1994), también identifican la No Lealtad como concepto con entidad propia. En este caso, no solo hay una actitud desfavorable hacia el canal, sino que además no se produce el uso esperado.

Otro aspecto importante a destacar en relación a la lealtad es el relativo a su medición. En este sentido, cabe señalar que existen diversos métodos de medición, y aunque diferentes, muestran en común considerar la lealtad como un concepto multidimensional.

Podemos identificar dos métodos diferentes, el primero, acorde a las perspectivas *comportamentales* (Delgado, 2004), y el segundo de acuerdo a las *medidas actitudinales y afectivas-conductuales* (Delgado, 2004; Gil, Berenguer, González-Gallarza y Fuentes, 2007). En el primer caso, - *medidas comportamentales u operativas*- se mide el volumen de uso o compra. También se usan las ratios de retención, en el caso de esta investigación, lealtad referida tanto a la empresa como al canal digital. En el segundo caso, -*medidas actitudinales y afectivas-conductuales*- partiendo de un enfoque actitudinal, la evaluación del cliente es previa a la acción, y se traduce en intención de comportamiento y asunción de compromiso (Colmenares y Saavedra, 2007, Ruiz-Alejo, 2015).

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) propusieron una escala, ampliamente aceptada para medir la lealtad, y la cual se traduce en cinco dimensiones: fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio y comportamiento de queja (interna o externa). Setó Pamies (2003) cuestiona esta clasificación, considerando su limitada aplicabilidad a determinados contextos. Es por ello que otros autores proponen clasificaciones alternativas donde se reconocen dos resultados directos de la lealtad. Tal es el caso de San Martín Gutiérrez (2005) quien propone como resultados: la intención de recompra y comunicación boca-oreja, o la propuesta de Setó Pamies, (2003) quien establece la medición en términos de: la intención de recompra o uso y la recomendación. Analicemos a continuación el marco teórico de estas perspectivas.

### **3.2.3.1 Intención de Recompra o Repetición de Uso**

La intención de compra o uso o de repetición ha sido objeto de estudio de innumerables investigadores y dimensión fundamental de múltiples modelos de comportamiento dentro del contexto de la lealtad.

En la introducción de este capítulo se señalaba que la lealtad es un comportamiento basado en una actitud (Dick y Basu, 1994), y cuya manifestación se observa desde el comportamiento de repetición o intención de uso (Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez, 2013). Esta necesidad de manifestación exterior posibilita su medición, aunque como

advierten Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), si bien existe el nexo entre actitud y comportamiento, se trata de dos dimensiones distintas.

Esta aproximación a la lealtad desde un enfoque unidimensional basado en el comportamiento ha sido fuertemente criticada por autores como Shankar, Smith y Rangaswamy (2003) o Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010), dada la imposibilidad de diferenciar entre verdadera lealtad y lealtad espuria (o lealtad por inercia) (Flavián Blanco y Torres Moraga, 2003). Es decir, un consumidor puede mostrar lealtad espuria y bien tener la intención de uso y repetir cuando tenga la ocasión, o ser fiel en su comportamiento, pero estar atento a otras alternativas en el mercado. Por lo que, como indican Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez (2013), citando a Shankar, Smith y Rangaswamy (2003), “será más vulnerable a informaciones negativas sobre la empresa”.

Por ello, se puede tomar la intención de repetición de uso como una manifestación de la lealtad actitudinal hacia el canal digital, ya que el cliente se proclama favorable al canal y muestra la intención de usarlo siempre que pueda. Esta consideración está en línea con los postulados del enfoque *integrador* o *enfoque actitudinal-comportamental* (Setó Pamies, 2004; Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011) ya que dicha actitud se traducirá en el comportamiento de mantenerse fiel al canal en las ocasiones que sea posible.

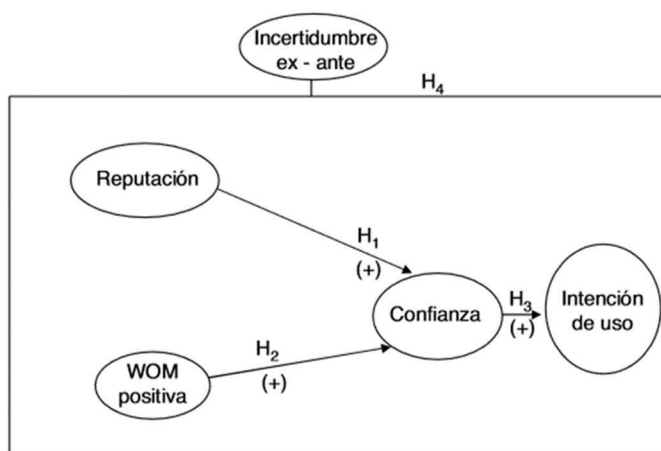
Entender la repetición de uso del canal virtual, como una manifestación de la lealtad al medio virtual dentro de la experiencia de cliente digital, también permite establecer una relación entre dicha intención y la confianza en los canales digitales. En concreto, se toma como referencia las conclusiones de Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012) sobre la conexión conceptual entre la actividad de la banca y las transacciones online. Ambos contextos, bancario y online, se desarrollan bajo la presión del riesgo percibido frente al perjuicio económico del cliente, la falta de información y formación del cliente y la necesidad de confianza para culminar la interacción, lo que los hace similares.

Como podemos observar en la figura 3.4, la repetición de uso o intención de uso se relaciona con la reputación y la recomendación. Esto es debido a que se minimiza las asimetrías de información en el caso de la recomendación positiva a través de la comunicación de terceros y se compensa el riesgo percibido a través de la reputación, desde los múltiples atributos de esta dimensión como es la honestidad y la calidad, entre otros. Esa situación de confianza

posibilita la consideración de repetición de uso como intención de uso o la intención de compra, considerando que cada interacción virtual es única (Lee, Garbarino y Lerman, 2007, citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012; Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014; DEC, 2017).

Así pues, la intención de uso o repetición es una consecuencia tanto de la lealtad como de la confianza, como se establecerá en las hipótesis debidamente expuestas en la sección 3.3., donde se detalla ampliamente la relación cruzada entre satisfacción- confianza – lealtad.

Figura 3.4 Modelo de la Intención de Uso



Fuente: Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012)

Dentro del marco de referencia de la lealtad del cliente en entornos virtuales, existen numerosos estudios que demuestran empíricamente que la satisfacción influye de forma positiva en las intenciones futuras de los clientes. Cabe mencionar a Bhattacharjee (2001a), Anderson y Srinivasan (2003), Shankar, Smith y Rangaswamy (2003), Bigné, Ruiz y Andreu (2005) y Flavián, Guinalú y Gurrea (2006).

### 3.2.3.2 Recomendación

#### 3.2.3.2.1 ¿Qué es la recomendación?

Como se ha argumentado debidamente en el apartado *Conceptualización y manifestaciones de la Lealtad*, la recomendación positiva o negativa, o comunicación boca – oído, se considera una exteriorización de la lealtad comportamental por múltiples autores (Andreassen y Lindestad, 1998; Bettencourt, 1997; Dick y Basu, 1994; Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002). Opuestamente a la catalogación de ciertos investigadores de una actitud

frente a la marca (Bridson, Evans y Hickman, 2008), la acción de recomendar se considera una respuesta activa y consciente, más allá de dicha actitud hacia la empresa.

Esta actitud positiva contribuye a la consolidación de la relación con el cliente (Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010) y se convierte en una ventaja estratégica para las empresas, (Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011). Esta corriente se apoya en las investigaciones de Dyck y Basu (1994), que indican que los clientes leales suelen ser activos comparadores de alternativas, resistentes a la presión de uso y atracción de terceros, y son los que mayoritariamente comunican su satisfacción a otros clientes. Desde esta perspectiva, la comunicación boca-oreja no es sino una manifestación externa de la actitud ante la empresa (positiva o negativa) y de la confianza que depositan en ella (Gupta y Harris, 2010; López y Sicilia, 2013, 2014; Yoo, Sanders y Moon, 2013).

Como se ha argumentado previamente, la recomendación es especialmente relevante en el marketing de relaciones (Sánchez Casado y Tomaseti Solano, 2017) dado que puede suceder de forma espontánea, y sin necesidad de compra o uso de servicios, siendo además fácilmente divulgable en el mundo actual de comunicación interactiva en redes sociales. Es por ello, que, aunque sea una manifestación de la lealtad, es importante estudiar la recomendación de forma individualizada, a fin de poder entender así su importancia dentro del modelo.

Como manifestación de la intención comportamental, la recomendación es uno de los conceptos más estudiados en la literatura de marketing y del comportamiento del consumidor (Engel, Kollat y Blackwell, 1968, 1978; Howard y Sheth, 1969; Ajzen y Fishbein, 1980; Engel, Blackwell y Miniard, 1986; Bagozzi y Warshaw, 1990). De la misma forma que también son múltiples los trabajos que relacionan la satisfacción con la recomendación y con otros constructos (Cronin y Taylor, 1992; Cronin, Brady y Hult, 2000; González, Sánchez y Sanz, 2004; Wangenheim y Bayón, 2007, Alvarado Herrera y Beltrán Gallego, 2008).

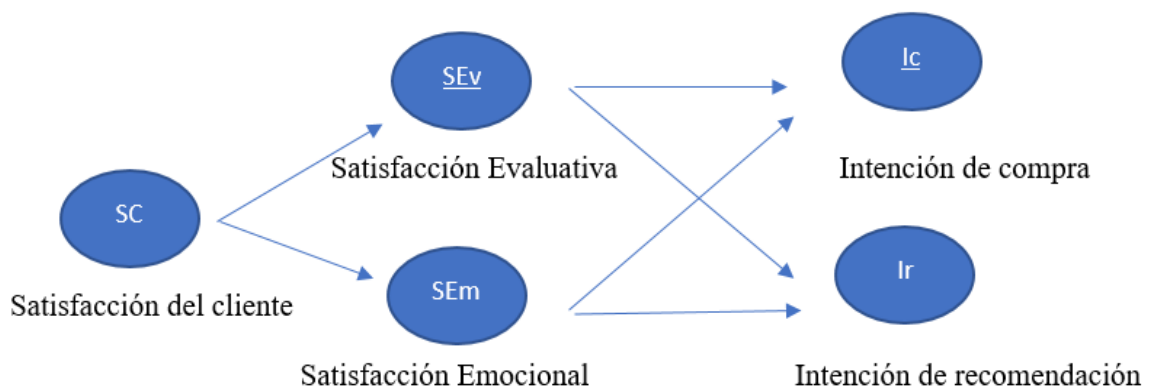
La recomendación a terceros en el entorno digital se puede definir como “cualquier opinión positiva o negativa realizada por consumidores actuales, potenciales o pasados sobre un determinado producto o empresa, que es puesto a disposición de múltiples personas y organizaciones a través de Internet” (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Gremler, 2004, p.39). Denominada en muchas investigaciones como comunicación boca-oído (CBO, WOM



en inglés)<sup>2</sup>, se basa en la teoría de las redes sociales (Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012). Según la cual, las interacciones que se establecen entre grupos de tamaño reducido surgen cuanto existen o se propician (Buttle, 1998) vínculos, o elementos en común, entre los participantes. Además, cuanto mayor sea la cohesión entre los miembros del grupo, mayor será el impacto en la difusión del mensaje boca – oído (Coleman, 1960 y Rapaport, 1963, ambos citados por Granovetter, 1973; Gilly, Graham, Wolfenbarger y Yale, 1998; Bansal y Voyer, 2000; Money, 2004).

Merece especial atención la aportación realizada por Alvarado Herrera y Beltrán Gallego (2008), figura 3.5, quienes señalan que la intención de compra sucede desde la satisfacción evaluativa, en tanto que, la recomendación surge desde la faceta de los sentimientos, muy consistente con la coincidencia del marco investigador del componente emocional de la recomendación.

Figura 3.5 Relaciones estructurales subyacentes a la Satisfacción



Fuente: elaboración propia, basada en la investigación de Alvarado Herrera y Beltrán Gallego (2008)

Esta relación entre satisfacción y recomendación puede ser positiva o negativa. Los clientes satisfechos con los productos de una empresa o los servicios recibidos tienen mayor probabilidad de recomendar, o lo que es lo mismo, establecer con sus grupos de influencia una comunicación boca-oído positiva (Westbrook, 1987; Athanassopoulos, Gounaris y Stathakopoulos, 2001). Por el contrario, la comunicación boca-oído puede ser negativa, en caso de insatisfacción. El trabajo de Szymanski y Henard (2001) señala tres posibles reacciones como consecuencia de un proceso insatisfactorio de experiencia de cliente:

- El comportamiento de queja.

---

<sup>2</sup> Word-of-mouth, también conocido por sus siglas, WOM.

- La comunicación boca oído (CBO) negativa.
- La ausencia de intenciones de repetición.

Un comportamiento de queja surge como mecanismo de descarga de enfado y frustración sobre otros y con la posibilidad de intención de compensación ante experiencias de consumo fallidas (Nyer, 1999). Aunque la capacidad de abandono del cliente ante una experiencia insatisfactoria puede estar muy influenciada por el entorno (Hirschman, 1970; Day, 1984), se considera que ésta manifiesta un comportamiento de queja (Singh y Wilkes, 1996) e implica (o puede implicar) una recomendación negativa. Como indican estos autores, será mayor cuanto más grave haya sido el problema vivido y achacable a terceros.

Para medir la lealtad expresada como recomendación, existen diversas escalas referenciadas. Especialmente el American Customer Satisfaction Index (Fornell, Johnson y Anderson.,1996) y su contrapartida europea, el EPSI Rating o Extended Performance Satisfaction Index Rating Framework (asimilada a Servqual en Kristensen y Eskildsen, 2012). Reichheld (2014), afirma que la puntuación neta de promotor, Net Promoter Score (en adelante NPS), es el único ratio que necesita la empresa para conocer la lealtad del cliente y establecer un plan de relación desde la misma y lo considera suficiente para medir la satisfacción del cliente (Garrity, 2010; Amdocs, 2013; Forrester, 2013; DEC, 2017).

El nivel de recomendación NPS es un índice muy utilizado por un gran número de empresas que nos permite clasificar las empresas en función del ratio de promotores y detractores, esto proporciona a las empresas una gran capacidad de *benchmark*. Esta relación experiencia de cliente – recomendación, pone en valor otras importantes ventajas de la medida:

1. Con una sola pregunta obtenemos *feedback* del cliente lo que reduce de forma considerable la dificultad de la recopilación de datos de satisfacción del cliente.
2. El cliente se siente menos molesto por una simple pregunta que por una serie de preguntas.
3. Permite una mayor frecuencia de sondeo lo que nos proporciona una visión de experiencia de cliente más allá de la satisfacción al poder medir la progresión de las múltiples interacciones.
4. Muchas organizaciones realizan su estudio de NPS en forma mensual o semanal.
5. El cálculo es muy simple y, por tanto, escalable a cualquier magnitud de empresa.

Efectivamente, el cálculo del NPS es muy simple. Formulada la pregunta: *¿Con qué probabilidad recomendaría el producto o servicio a un familiar o amigo?* El índice neto se obtiene restando al número de promotores el de detractores y calculando el porcentaje en base a 100. Se recoge la respuesta en una escala de 0 a 10, donde los clientes se clasifican en:

- Valores entre 0 y 6, clientes Detractores.
- Valores entre 7 y 8, clientes Pasivos.
- Valores entre 9 y 10, clientes Promotores.

Por último, decir que el índice NPS representa un nivel muy exigente puesto que solo considera como promotor aquellos que proporcionan cifras superiores, del orden de nueve y diez. En tanto que considera consumidor o cliente pasivo a aquel que otorga rangos que en otras escalas hubieran sido índice alto de satisfacción, como es siete y ocho.

#### **3.2.3.2.2 Importancia de la recomendación para la empresa**

La recomendación es especialmente importante para las empresas y se convierte en una estrategia imprescindible de marketing como garantía de supervivencia empresarial (Hui, Wan y Ho, 2007). Según Nielsen (2015), casi el 92% de los consumidores basan sus decisiones de compras en la recomendación que reciben de amigos y conocidos, a diferencia de otras fuentes de información, por lo que se puede afirmar sin lugar a dudas su relevancia. En referencia al canal digital, se considera como una oportunidad en la transformación digital de las empresas ya que el efecto boca-oreja hace más fiable y recomendable el mensaje (Chari, Christodoulides, Presi, Wenholt y Caseletto, 2016), frente al riesgo percibido en los medios virtuales. De acuerdo con el informe e-commerce iab Spain (2018), un 42% de los compradores online usan exclusivamente la recomendación de familiares y amigos y un 38% utiliza las redes sociales como medio de información<sup>3</sup>, siendo el dato más relevante que el 70% de los compradores siempre se informa previamente. Por lo que la recomendación es una medida de credibilidad de la marca y de la propensión de los nuevos usuarios a probar el producto o servicio (Hsu, Lin y Chiang, 2013; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014; Hanssens, Villanueva y Yoo, 2015).

---

<sup>3</sup> Información iab Spain (2018), para compradores online de 31 a 45 años. Las cifras para otros tramos de edad siguen confirmando el argumento de la importancia estratégica de la recomendación.

Como ya hemos indicado, investigadores como Barroso y Martín, 1999 (p.16, citado en Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010), citan las cuatro consecuencias de la satisfacción, esenciales para la empresa: 1) la propia satisfacción, que alimenta su experiencia de cliente global; 2) aumenta la relación con la empresa, al recibir valor de la misma; 3) genera fidelidad a la empresa, repitiendo compra de productos o uso de servicios; y 4) recomienda la empresa a terceros, o el propio canal si éste concepto fue lo que más le satisfizo. Es decir, que la lealtad no es solo permanencia, sino que se traduce en otros comportamientos, y que, como indican Zeithaml, Berry y Parasuraman, (1996), dejan la puerta abierta a nuevas investigaciones asociadas a esta dimensión.

En términos generales, la recomendación de terceros es vital para la empresa, entre las que cabe citar:

- Es una fuente de información gratuita sobre la marca y realizada por personas que refuerzan el valor de la recomendación al ser personal (Feldman y Spencer, 1965) y realizada por personas de naturaleza confiable (Ennew, Banerjee y Li, 2000).
- Facilita la toma de decisiones del cliente, reduciendo el número de alternativas (Duhan, Johnson, Wilcox y Harrell, 1997).

La recomendación es especialmente importante en el área de clientes del canal online porque el riesgo percibido en peticiones de servicio -de naturaleza más compleja que una búsqueda de información- es mayor. El hecho de que la comunicación boca-oído (CBO) provenga de una persona del entorno de confianza del cliente reduce esta percepción (Ennew, Banerjee y Li, 2000).

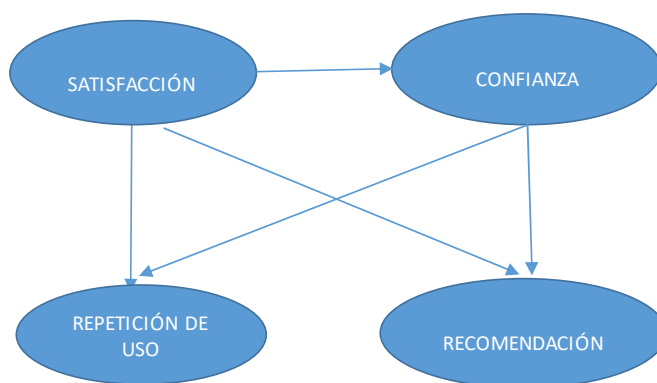
La asunción del cliente de un nuevo canal, en empresa de canales tradicionales, no deja de ser un proceso de compra del cliente, que debe decidir entre diversas opciones, en este caso la forma de comunicarse con la empresa. Por ello, cabe establecer que la recomendación también es determinante en los procesos de adopción del canal virtual, donde la implicación es especialmente alta y, por tanto, influenciable, como ha sido establecido por File, Judd y Prince (1992).

### **3.3 Consecuencias de la Satisfacción: efectos en la Lealtad, Confianza y Recomendación**

Múltiples investigaciones han avanzado en la línea de las relaciones existentes entre la satisfacción, la confianza, la lealtad y la recomendación. Las mismas, ponen de manifiesto cómo la satisfacción se presenta como antecedente del resto, mientras que, entre la confianza, la lealtad y la recomendación se observan relaciones de dependencia.

Es por ello que, en este proyecto de investigación sobre la experiencia de cliente y la satisfacción en el ámbito digital, se incluirán las cuatro relaciones en el modelo propuesto, figura 3.6.

Figura 3.6 Modelo propuesto de las consecuencias de la Experiencia de Cliente.



### **3.3.1 La Satisfacción como determinante de la Confianza**

Los esfuerzos destinados a analizar cuál es la relación existente entre la satisfacción y la confianza, no han permitido aclarar si: 1) la satisfacción es un antecedente de la confianza, o bien si 2) la confianza tiene capacidad para influir sobre el grado de satisfacción del individuo. Es evidente que el grado de satisfacción del cliente se incrementará si percibe honestidad, benevolencia y competencia en la empresa con la que se relaciona (Chiou y Shen 2006; Chiou y Droge, 2006; Arcand, Nantek, Arles-Dufour y Vincent, 2007, Barnes, Bauer, Neumann y Huber, 2007; Sigala 2007; Dennis, Merrilees, Jayawardhena y Wright, 2009; Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011). Pero también se observa cómo la satisfacción acumulada con una entidad (Nexhmi, Russel y Audrey, 2003; Bigihan, 2016) lleva a que el individuo genere confianza hacia la misma.

Los trabajos de Suárez Álvarez, Vazquez Casielles y Díaz Martín, (2007), Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, (2010) y Karjaluo, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström,

(2012), ofrecen alguna luz al respecto, al señalar que la relación entre ambas variables es interactiva y continua en el tiempo. De esta forma, estos autores señalan que la satisfacción que el individuo siente en el momento actual ( $t_0$ ) en relación a una organización, le lleva a generar confianza en la misma. Pero también apuntan que la confianza actual podrá generar expectativas futuras sobre el resultado que se podrá obtener tras nuevas interacciones, en  $t_1$ ,  $t_2$ ... $t_n$ , las cuales influirán en el nivel de satisfacción o insatisfacción que se obtendrá en el futuro.

En este sentido, Sánchez, Iniesta y Sáez (1999) y Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010), indican que la satisfacción en los intercambios previos afecta a la confianza. Mientras que Sing y Sirdeshmukh (2000) destacan la importancia de la confianza en el aumento de la satisfacción futura dentro del contexto de la relación de intercambio y, de tal forma, que la confianza generada en interacciones pasadas puede moderar la relación que en un futuro se producirá entre la satisfacción y la lealtad.

Por lo que respecta a la confianza en el canal digital, Egger (2001) y Gefen, Karahanna y Straub (2003) señalan que viene determinada por la tecnología que da soporte, pero también por la existencia de experiencias satisfactorias tanto con el propio medio, como con la empresa que lo ofrece. Así, por ejemplo, una experiencia satisfactoria derivada del empleo de sistemas de pago seguro, de la agilización del proceso de compra gracias al empleo del canal online, o de un comportamiento excelente por parte de la empresa, puede alimentar futuras lealtades al canal, potenciando a su vez la reputación y lealtad hacia la empresa (Labarca, 2008; Lauterbach, Truong, Shah y Adamic, 2009; Matos Cámara y San Martín Gutiérrez, 2012).

Es por ello que la confianza es considerada un factor crítico de considerable importancia en el proceso de construcción y mantenimiento de la relación con los servicios en línea (Reichheld y Schefer, 2000; Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, 2004; Semejin, Van Riel, Van Birgelen y Streukens, 2005; Skálén, Gummerus, Von Koskull y Magnusson, 2015) y en la expansión del uso masivo del e-commerce. Flavián, Guinalú y Gurrea (2006) también confirman la influencia de la satisfacción, sobre la confianza, y a su vez (como veremos más adelante) hacia los establecimientos virtuales. Como indican Aldás-Manzano, Ruiz-Mafé y Sanz-Blas (2009), la confianza es fundamental cuando existe riesgo percibido, como es el caso de los servicios electrónicos.

Ganesan (1994), confirman que la satisfacción aumenta la confianza basada en la percepción de credibilidad y benevolencia de la otra parte. Crosby y Stephen (1987), observaron cómo la satisfacción se convertía en propensión de renovación de la confianza en la empresa. Ravald y Grönroos (1996); Selnes (1998) y Rust, Zeithman y Lemon (2000), igualmente establecen que el grado de satisfacción general en la transacción es identificado como un antecedente importante de la actitud del consumidor y de la confianza.

Diversos autores establecen el nexo entre expectativas, satisfacción y confianza. Así, Selnes (1998) establece que la confirmación de las expectativas del consumidor producirá una satisfacción que realimenta la confianza en la empresa. Afirmación que se refrenda en el ámbito de las transacciones electrónicas. Hecho que se puede observar en las investigaciones de Bauer, Grether y Leach (2002) y Flavián, Guinalú y Gurrea (2006), que ponen de manifiesto que la confirmación de las expectativas del consumidor incrementa su satisfacción y mejora así su nivel de confianza. En definitiva, son abundantes los trabajos que evidencian la influencia directa y positiva de la satisfacción del consumidor en la confianza hacia la web de la empresa. Nexhmi, Russel y Audrey (2003), constatan la influencia directa de la satisfacción acumulada con una entidad bancaria en la confianza hacia la entidad, así como su influencia indirecta en la propensión a realizar transacciones bancarias online.

Por lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente hipótesis:

H9: La satisfacción sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la confianza del cliente en la empresa.

### **3.3.2 La Confianza como determinante de la Repetición de Uso**

Existen numerosas investigaciones que confirman la influencia de la confianza en la lealtad y que señalan que, cuanto mayor sea la confianza en la otra parte de la relación en los mercados electrónicos, mayor es la lealtad de los consumidores. Garbarino y Johnson (1999), Morgan y Hunt (1994), Singh y Sirdeshmukh, 2000) y Rondán, Sánchez y Villarejo (2007), afirman que la confianza es un antecedente de la lealtad, y como tal, rentabiliza el esfuerzo de la empresa por fomentar una excelente interacción basada en la benevolencia (ausencia de oportunismo) y fomenta la sensación de pertenencia frente al reclamo de la competencia a corto plazo. En tanto que Yap, Wong, Loh y Bak, (2009), Koenig-Lewis y Palmer (2010), ambos citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012), confirman

en sus estudios que el impacto de la confianza en las intenciones de uso o repetición es empíricamente demostrable.

Si bien la confianza como antecedente de la lealtad es usada en el canal físico (Assael, 1992), puede asimilarse perfectamente al ámbito digital desde el momento en que se usa como una herramienta para reducir el riesgo percibido (Flavián y Guinalú, 2006b, 2007; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2004, 2006; Lee, Kim y Moon, 1998). Las investigadoras Prodanova, San-Martín y Jiménez (2015), efectúan un paralelismo entre el ambiente físico y el virtual en base al modelo SOR o Estimulo-Organismo-Respuesta, estableciendo que la e-confianza generada dentro de un ambiente web produce una respuesta de satisfacción e intención de compra o repetición. (Yoon, 2012, citado en Prodanova, San-Martín y Jiménez, 2015).

De igual modo, la confianza está relacionada directamente con la rentabilidad de cada cliente ya que afecta a la intención de compra, pero también a su comportamiento ante la marca, como es la preferencia frente a otras. La confianza en medios electrónicos y su impacto en la lealtad al canal queda confirmada en el estudio de Floh y Treiblmaier (2006), que evidencia la influencia directa y positiva de la confianza del cliente en un establecimiento virtual concreto o una entidad online determinada, en la lealtad hacia la misma.

El estudio de Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, (2012) plantean el problema desde una nueva perspectiva de la confianza: cómo la incertidumbre es un factor moderador de la intención de compra o uso o repetición de los mismos, desde la perspectiva de la *Teoría de la Agencia*. Esta teoría, basada en la asimetría informativa por alguna de las partes (y el consiguiente riesgo de oportunismo o búsqueda del beneficio propio), sostiene que cuanto mayor sea la desinformación, mayor será la percepción del riesgo frente al resultado del servicio. La consecuencia inmediata de tal sentimiento es que la intención por parte del consumidor sea menor (Li, Hess y McNab, 2009, citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012) y solo puede solventarse desde las señales que genere la empresa para fomentar la confianza. Por tanto, este sentimiento de confianza se vuelve imprescindible en las relaciones online, caracterizadas por la incertidumbre, vulnerabilidad y dependencia (Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011).

Es fácil asimilar por tanto que la presencia de la confianza sea inherente a la intención de contratación de un servicio, que en el ámbito de este proyecto de investigación se refiere a la intención de nuevo uso del canal online, donde cada interacción virtual se considera única



y por tanto no comparable (Lee, Garbarino y Lerman, 2007, citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012; Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock, 2014; DEC, 2017).

Por consiguiente, y en base a los argumentos esgrimidos, se formula la siguiente hipótesis:

H10: La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la repetición de uso del servicio digital.

### **3.3.3 La Confianza como determinante de la Recomendación**

Previamente señalamos que en medios sociales la recomendación es un fenómeno en crecimiento. Este hecho viene explicado tanto por el efecto que las redes sociales tienen, como por la capacidad que éstas ofrecen para empoderar al individuo (Money, 2004; Fang Alandette, 2011; Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja, 2011; Kuster y Hernández, 2013; iab Spain, 2018).

Es evidente que la difusión de información (comunicación WOM) será mayor cuanto más fuertes sean los vínculos entre los participantes y mayor sea la confianza depositada en el objeto de la recomendación (Granovetter, 1973; Buttle, 1998; Gilly, Graham, Wolfinbarger y Yale, 1998; Bansal y Voyer, 2000; Money, 2004). Esta vinculación entre las partes -cliente y marca- motiva al individuo a exteriorizar sus sentimientos, experiencias y vivencias en las redes sociales, de tal forma que, a medida que esta relación sea más fuerte, mayor será la predisposición a comunicar. Ésta puede ser en positivo o en negativo en función del resultado de la experiencia, pero bien es cierto que a medida que la vinculación emocional sea mayor, más elevada será la intención de comunicar (Coleman, 1960 y Rapaport, 1963, ambos citados por Granovetter, 1973; Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012).

Por otro lado, ciertos trabajos como los de Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012), establecen que esta relación puede ser biunívoca, de forma tal, que la recomendación realizada por un cliente puede mejorar la confianza de otros en la empresa (Coleman, 1960; Rapaport, 1963; Granovetter, 1973; Gilly, Graham, Wolfinbarger y Yale, 1998; Bansal y Voyer, 2000; Money, 2004, todos ellos citados en Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres, 2012).

La recomendación contribuye a difundir las señales que la empresa envía al mercado para reducir la incertidumbre y generar confianza (Singh y Sirdeshmukh, 2000). Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012) indican que en situaciones en las que es difícil

evaluar las características de un servicio -previamente a su uso-, los consumidores buscan señales o indicadores alternativos a fin de reducir su nivel de incertidumbre. En este sentido, tal y como señalan Katz y Lazarsfeld (1955), la recomendación de terceros, constituye una importante fuente de información -por delante de la ofrecida por la empresa- y que es ampliamente valorada por su grado de objetividad y actualidad

El argumento anterior sigue siendo válido, como corroboran investigaciones como la de Bansal y Voyer (2000), que partiendo del trabajo de Arndt (1967)<sup>4</sup> sobre la comunicación boca-oreja, consideran ésta como una de las herramientas más influyentes en el comportamiento del consumidor. Esta afirmación, ha sido posteriormente ratificada en los trabajos de Murphy, Mascardo y Benckendorff (2007) y Sweeney, Soutar y Mazzarol (2008); Alam y Yasin (2010), donde concluyen que “las amistades tienden a influir en el consumidor y en sus actitudes, por lo que si éste considera una información positiva sobre una empresa vía WOM, es probable que establezca altos niveles de confianza inicial en la empresa”.

En el contexto de un entorno virtual, la recomendación es ampliamente valorada ante situaciones como:

1. Dificultad en la evaluación de un servicio sin experiencia previa en el mismo (Granovetter (1973) y Kyung Kyu y Prabhakar (2004).
2. Dificultad de la evaluación del canal digital en empresas no nativas digitales, donde los clientes han participado de relaciones previas por otros canales tradicionales y por tanto desconocimiento del nuevo medio.
3. Dificultad de uso de las TIC.

En este punto, el cliente es proclive a la influencia de terceras personas ya que sustituye su menor experiencia con la confianza que le confieren otros y viceversa, como indican Gilly, Graham, Wolfenbarger y Yale (1998); Bansal y Voyer (2000). Según Money (2004), dentro de la Teoría de las Redes Sociales, “la influencia de los prescriptores es tal que es más

---

<sup>4</sup> Según Arndt (1967), comunicación boca-oreja es “toda comunicación oral, personal, positiva o negativa, con relación a un producto, servicio u organización, en la que el receptor del mensaje percibe la intención del emisor como una acción no comercial”

probable que los consumidores que recurren a ellos permanezcan leales a los proveedores de servicios”.

Por consiguiente, y en base a los argumentos esgrimidos, se formula la siguiente hipótesis:

H11: La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).

### **3.3.4 La Satisfacción como determinante de la Repetición de Uso**

La relación entre satisfacción y lealtad del cliente ha sido ampliamente estudiada en el ámbito de marketing, desde comienzos de la década de 1970 (Newman y Werbel ,1973). Pese a que esta relación ha sido ampliamente contrastada en trabajos como los de Delgado y Munuera, (1998), Garbarino y Johnson, (1998), o Pritchard, Havitz y Howard, (1999), se ha de señalar que la misma varía de forma significativa según las circunstancias del cliente (Cronin y Taylor, 1992), así como también según las condiciones en las que se relaciona con la empresa (Oliver, 1999; Mittal y Kamakura, 2001).

De esta forma, pese a reconocerse que una elevada satisfacción provoca una elevada lealtad, -en todas sus manifestaciones-, y por ende, se produce un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas (Delgado Ballester, 2002), esta relación no ha sido demostrada en contextos donde las empresas se enfrentan a clientes muy sensibles al precio, y más aún, cuando se enfrentan a bajos costes de cambio, o son altamente sensibles a las acciones promocionales de la competencia.

Tal y como se mencionó previamente, la repetición de compra o de uso no siempre implica la existencia de lealtad verdadera. La repetición de compra puede darse ante la existencia de lealtad afectiva hacia la marca, de tal forma que el cliente tenga una actitud positiva o incluso sienta una vinculación emocional hacia la marca (Bigné, Küster y Hernández, 2013). Pero también puede haber repetición de uso por otros motivos alejados de la lealtad, tales como la ausencia de alternativas en el mercado, la existencia de una guerra de precios, o de promociones efectivas (Berné, Múgica y Yaque, 1996; Cisneros y Molina, 1996; Arrondo, Berné, Múgica y Rivera, 2002).

Es por ello que el concepto de apego es un elemento importante a la hora de explicar esta relación. El apego se define como “un lazo de compromiso, una relación positiva entre persona y un lugar en particular, incluyendo un sitio virtual”, Williams y Vaske (2003), Kile,

Graefe y Manning 2005). Esta relación se observa en el ámbito físico cuando el cliente siente apego al establecimiento, de tal forma que su decisión de compra puede venir determinada por el surtido que éste ofrezca (Calvo, 2005). Para Williams y Vaske (2003) y Kile, Graefe y Manning (2005) analizan cómo el apego que el individuo tiene a la web puede traducirse en una relación positiva, sentimiento que lleva a la acción del consumidor, es decir, la intención de compra, uso o repetición o la recomendación a terceros.

Abundantes trabajos, señalan que la relación satisfacción-repetición de uso con el canal en el entorno virtual se da con relativa frecuencia (Reynolds y Beatty, 1999; Bhattacharjee, 2001b; Hennig- Thurau, Gwinner y Gremler, 2002; Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003; Yen y Gwinner, 2003; Marzo-Navarro, 2004; Anderson y Srinivasan, 2003; Bigné, Ruiz y Andreu, 2005; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2006).

En el modelo de comportamiento en establecimientos virtuales, propuesto por Bhattacharjee (2001a 2001b), se evidencia empíricamente la unión de las variables citadas e indica que la lealtad al canal virtual queda fuertemente condicionada por la satisfacción con las experiencias anteriores, según el valor percibido del servicio y el programa de fidelización desarrollado por la empresa. De esta forma, la lealtad se relaciona directamente con la satisfacción ya que un cliente satisfecho, que recibe valor en la relación con la empresa, repite compra o petición de servicio y recomienda la empresa a terceros (Barroso y Martín, 1999).

No obstante, diversos autores establecen diferencias en la lealtad respecto al canal online. Son de destacar las conclusiones de Chu, Arce-Urriza, Cebollada-Calvo, Chintagunta (2010) sobre la frecuencia de compra online. Estos autores establecen que la lealtad es inversamente proporcional al uso del canal virtual, es decir, que son más leales aquellos hogares que compran poco en internet. Tal y como señalan estos autores, esta relación es predecible dado que este tipo de consumidores son poco sensibles al precio. Así, desde el momento que la información es más asequible y por tanto mayor la posibilidad de elección, optar por el canal digital facilita la dispersión de la influencia de la marca.

Por otro lado, cabe destacar la investigación sobre canal electrónico de Abdul-Muhmin (2005) que demuestra que la satisfacción predice la lealtad, pero también tiene una influencia significativa sobre el nivel de compromiso. Este argumento es también compartido por Currás-Pérez y Sánchez-García (2012) y Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta

(2013), que indican que el compromiso induce a un comportamiento de repetición y defensa de las críticas de las que pudiera ser objeto la empresa (Chang, Kuo, Hsu y Cheng., 2014). La relación entre el nivel de satisfacción y el grado de compromiso determinan un nivel de cooperación entre las partes, fidelidad a largo plazo y menor posibilidad de abandono de la relación comercial (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994).

Pero es importante resaltar que lealtad no es lo mismo que compromiso. Según Svensson, Sosa-Varela y Mysen (2011), el compromiso es “un deseo permanente de mantener una relación”. Así, los clientes que mantengan un nivel de compromiso adecuado ofrecerán una actitud propicia para mantener dicha vinculación (Moorman, Deshpandé y Zaltman, 1993). Según Porter (1979) y Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta (2013), se puede afirmar que un cliente con un determinado compromiso hacia una empresa on-line desarrollará un fuerte vínculo con la misma, pudiendo derivar en una relación estable entre el consumidor y la empresa (Castañeda, 2005). El compromiso genera estabilidad y confianza sobre la relación comercial desarrollada e influirá como actitud previa en las nuevas interacciones. Pero, lo más importante es la voluntad para realizar un conjunto de sacrificios a largo plazo con el fin de mantener dicha relación (Anderson y Weitz, 1992), muy necesaria en el canal digital donde existe un proceso de identificación de necesidad y aprendizaje (Venkatesh y Bala, 2008). Por tanto, podemos concluir que el compromiso es fundamental en la adopción del canal web como nuevo canal de comunicación con el cliente a largo plazo (Sánchez-Franco, Rondán y Villarejo, 2007).

Pero, para que exista lealtad, es necesario que exista repetición (Heim y Sinha, 2005). Visitar sitios web por parte del cliente, públicos o privados, no tienen por qué implicar satisfacción o lealtad si no hay repetición por parte de éstos en una manifestación fehaciente de su fidelidad al canal. Aquí es donde es imprescindible una excelente calidad digital y la percepción de la utilidad percibida por los usuarios para generar tráfico al nuevo canal (Rodríguez Ardura, 2000).

En este punto, Heim y Sinha, aun estando de acuerdo que el concepto subyacente de *lealtad al canal*, es una actitud, catalogan ésta en diferentes dimensiones:

- Como actitud: “me gustaría visitar este sitio otra vez”, Chen y Wells (1999) y Ko, Chang-Hoan y Roberts (2005).

- Como intención de compra, uso o repetición: “Crearía una cuenta personalizada en este sitio web” “usaré mi tarjeta para comprar en este sitio web”, Belanger, Hiller y Smith (2002), Lee y Lin (2005), finalmente, “tengo la intención de continuar utilizando servicios bancarios online en el futuro” de la investigación de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996).
- Como recomendación: “recomendaría este sitio a otras personas”, Belanger, Hiller y Smith. (2002), Lee y Lin (2005).

Como indica Koufaris (2002), el cliente incrementará su satisfacción al canal gracias a la cantidad y diversidad de servicios ofrecidos. De esta forma, las webs que incluyen más productos y servicios e incluyen numerosa información sobre los mismos, generan más lealtad al canal. Igualmente, aquellos espacios digitales que ofrecen en su área de servicios transacciones que involucran seguridad e intercambio monetario, generan una buena actitud si destacan por su política de seguridad, privacidad y facilidad en el pago. Hoekstra, Huizingh, Bijmolt y Krawczyk (2015) demuestran en su investigación que las funciones de repetición y realización del servicio tienen una relevancia vital en la actitud al canal y que las empresas deben mejorar sus sitios web en estos términos si quieren clientes adeptos a su área de servicios.

Belanger, Hiller y Smith (2002) establecen que ciertos atributos pueden ayudar a hacer la experiencia de los usuarios de internet más satisfactoria, desarrollando actitudes favorables hacia el canal web. En la misma línea, los autores Agarwal y Venkatesh (2002) investigan la respuesta efectiva hacia aquellas webs que han desarrollado elementos clave para la satisfacción del consumidor. Es el caso de la correcta atmósfera web, que hacen que los usuarios valoren el canal como correcto y apropiado (Anderson y Srinivasan, 2003 y Hsu, Chang y Chen, 2012), lejos de la frustración y la confusión (Cappel y Huang, 2007). Ha y Janda (2014) o Visinescu, Sidorova, Jones y Prybutok (2015) corroboran que la experiencia satisfactoria en la navegación afecta positivamente en la actitud hacia la web.

En el ámbito de las empresas de seguros, producto experiencial, conviene distinguir el proceso realizado por el cliente ya que una insatisfactoria relación virtual en un momento de la verdad del cliente (Martínez-Arroyo, Medem, de la Torriente y Fernández, 2014 y Seré, 2015), la lealtad se puede ver comprometida seriamente. Esto es explicable ya que se trata de servicios de alto nivel emocional en el cliente (Carrero Muñoz y Camarero Izquierdo,

2003) Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017) y no una información comparativa en el proceso de compra. De ahí la responsabilidad de una adecuada relación en el área de clientes.

Por consiguiente, y en base a los argumentos esgrimidos, se formula la siguiente hipótesis:

H12: La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la repetición de uso del canal digital.

### **3.3.5 La Satisfacción como determinante de la Recomendación**

Satisfacción y lealtad están íntimamente relacionados, de tal forma que la satisfacción genera la voluntad de repetición de productos o uso de servicios y la recomendación (Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006; San Martín, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque, 2008; Lin y Lekhawipat, 2014).

La relación entre satisfacción y recomendación ha estado ampliamente referenciada en la literatura de marketing. Cabe citar a Srinivasan, Anderson y Ponnawolu (2002); Anderson y Srinivasan (2003); Shankar, Smith y Rangaswamy (2003); Auh y Johnson (2005); Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006, Flavián y Guinalú (2006b); Li y Petrick (2008); Bridson, Evans y Hickman (2008); Karjaluo, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström (2012) y Lin y Lekhawipat (2014), entre otros. Así, estos autores evidencian cómo aquellos consumidores que están satisfechos con la marca tienden a recomendarla a terceros.

Según el estudio de Strong View y Edison Research (2014), el 77% de las compras se basan en las recomendaciones recibidas y añaden qué sucede cuando la marca supera sus expectativas. Porcentaje que posteriormente ha refrendado iab Spain (2018), indicando que, aunque la web es fuente de recomendación del producto o servicio, son los amigos y familiares quienes más influyen en la decisión de compra. Esta proximidad social-emocional a los recomendadores permite, según Wang y Benbasat (2007), que el usuario potencial perciba la confianza derivada y asuma el consejo sin miedo al daño o la falsedad.

Finalmente, cabe señalar el interés que desde el punto de vista empresarial suscita la relación entre la satisfacción del cliente y la recomendación en términos negativos. Abundantes trabajos han mostrado que la tecnología, ha empoderado al cliente, hasta el punto de poner a su disposición un medio de gran alcance (Fang Alandette, 2011). Como indican Kim, Ng, y Kim (2009), la información que el cliente *sube a la red* en forma de opiniones y

comentarios puede ser “oída o leída” de forma inmediata y en todos los rincones del planeta. Desde el punto de vista empresarial, este hecho ofrece una gran oportunidad estratégica siempre y cuando los clientes se encuentren satisfechos, pues constituye todo un riesgo, cuando el cliente no lo está. Un cliente insatisfecho desarrolla un comportamiento de queja, cuyo resultado se observa en una recomendación negativa sobre el producto o servicio, en especial cuando tiene acceso a las redes sociales (Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019).

Este comportamiento de queja se encuentra ampliamente relacionado con el nivel de insatisfacción del cliente, y en especial, con la importancia que para él tiene el proceso o marca con la cual se encuentra en desacuerdo, según indica San Martín Gutiérrez (2005). De esta forma, cuando el cliente se encuentra en una situación de disconformidad, la recomendación negativa supone un alivio emocional (Nyer, 1999) y cuanto mayor sea su frustración, mayor será la probabilidad de un comportamiento de queja del consumidor y por tanto de recomendación negativa (San Martín Gutiérrez, 2005). Si la empresa es capaz de gestionar la queja y tratarla de forma correcta, el cliente puede ser recuperado y dar una recomendación superior, dado que su nivel de satisfacción vuelve a ser elevado (Maxham, 2001, San Martín Gutiérrez, 2005).

Por consiguiente, y en base a los argumentos esgrimidos, se formula la siguiente hipótesis:  
H13: La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).



---

## PARTE II. ANÁLISIS EMPÍRICO

---



---

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO Y  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---



## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo se iniciará con la exposición detallada de los objetivos perseguidos en la presente Tesis Doctoral. Dichos objetivos se unirán con sus correspondientes hipótesis de trabajo y que componen el modelo teórico causal propuesto (las cuales se han ido formulando a lo largo de la revisión de la literatura). En segundo lugar, se hace referencia al diseño de la investigación y la metodología que se utilizará para el contraste empírico del modelo explicativo desarrollado. Finalmente, se describirán los resultados obtenidos.

### **4.1 Planteamiento de la investigación**

La presente investigación pretende avanzar en el proceso de comprensión de las relaciones entre el cliente y la empresa en el nuevo entorno virtual. Para ello, se pretende analizar y modelizar qué experimenta el individuo antes del uso del canal (formación de las expectativas), durante (experiencia con el proceso) y después del proceso de uso del canal (satisfacción/insatisfacción, confianza y lealtad). Esta parte de la relación será fundamental ya que condiciona el comportamiento del cliente con la empresa.

Este modelo, pretende cubrir ciertas lagunas de investigación tradicionales sobre el canal web como son:

- Es posible delimitar empíricamente las dimensiones que conforman las expectativas en el proceso digital y cómo éstas afectan a la experiencia de cliente.
- El marco teórico de referencia es muy amplio pero muy polarizado al sector servicios y en concreto a las actividades económicas de turismo, ocio y finanzas y son escasos los estudios sobre la experiencia de cliente en la prestación online de servicios post-venta.
- Las escalas propuestas en esta investigación deben responder al concepto de experiencia de cliente, extrapolando sector y actividad e incluyendo las áreas de servicios post-venta al cliente si queremos que respondan a un modelo de comportamiento digital.

- La calidad del sistema no siempre es el parámetro principal en un estudio de la relación en el entorno virtual. Dimensiones como calidad de la información y calidad del proceso pueden ser más importantes que la forma de implementación.
- La calidad virtual es un concepto muy subjetivo y cada cliente asume una interpretación muy particular de sus necesidades de adaptación a los medios digitales. Las escalas propuestas en esta investigación deben responder al concepto de experiencia de cliente y deben validar el modelo de superación de expectativas si queremos que respondan a un modelo de comportamiento digital.
- Una mala experiencia de navegación puede afectar a la percepción del cliente sobre la empresa y afectar a su relación con la misma. Es importante relacionar la satisfacción percibida en la interacción online con la intención de recomendación de la compañía a futuro y poder cuantificar el efecto empíricamente.
- La satisfacción sobre el canal web no es un modelo lineal de causa – efecto sino fruto de un modelo de comportamiento donde no es posible aislar dimensiones sin perder parte del significado de las mismas.
- Finalmente, se necesita analizar la relación triangular satisfacción- confianza - lealtad ya que el efecto es potenciador sobre la intención de repetición de uso de los medios virtuales como de la recomendación futura, tanto del canal como de la empresa.

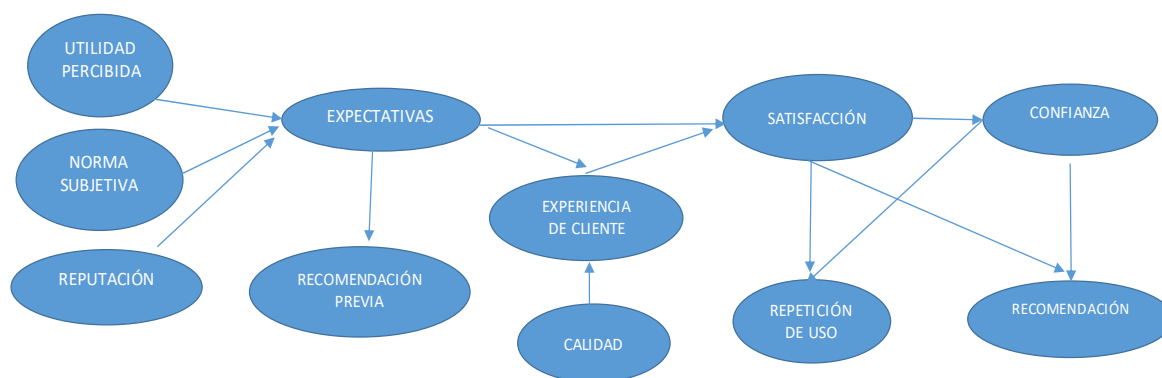
A continuación, pasamos a describir los objetivos que se han planteado en esta investigación.

#### **4.1.1 Objetivo I: Establecer un modelo de comportamiento en la interacción entre el cliente y la empresa**

Esta investigación pretende modelizar todo el proceso que se establece en la prestación de un servicio entre la compañía y el cliente de forma integral. La falta de inclusión de todas las variables que interactúan en un canal virtual explica los fracasos de muchas compañías en su estrategia de comunicación online y la pérdida de rentabilidad sobre las inversiones realizadas. Por ello, se estima imprescindible incluir en el modelo global la formación de expectativas, la experiencia del proceso y el resultado del mismo. De esta forma, cada empresa puede adaptar el canal virtual a las verdaderas necesidades online de sus clientes, a su perfil y/o producto.

La figura 4.1 refleja el modelo propuesto y que se pretende corroborar en esta investigación, lo que permitirá explicar el comportamiento humano en el entorno virtual. Esta investigación, por tanto, intenta profundizar en cómo la formación de las expectativas (antes del servicio), incide de forma directa en la experiencia del proceso y en la satisfacción (durante su uso) y cómo estos sentimientos influyen en la actitud del cliente frente al servicio y la compañía en el futuro (después). Y donde la percepción de la reputación de la empresa, la presión del entorno social, la utilidad percibida, así como la idiosincrasia del cliente, definen de forma indefectible el comportamiento durante la transacción online, concebida como un proceso global e interrelacionado, que compromete todas las relaciones del proceso.

Figura 4.1 Propuesta de modelo de Comportamiento de Cliente en el Canal Digital.

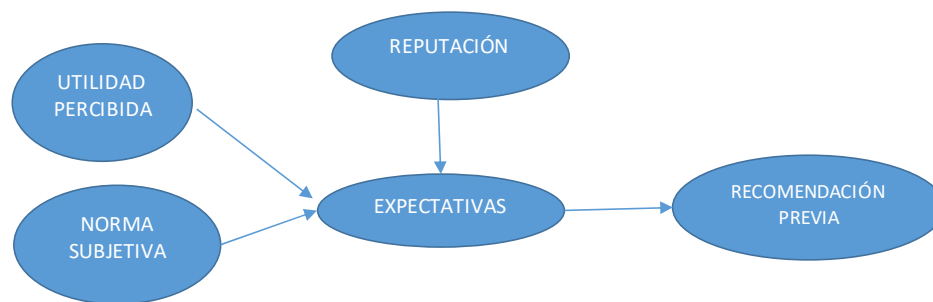


El modelo global dota a las empresas de una oportunidad única de mejora de las relaciones del cliente en el canal online y de los procesos de servicio ofrecidos en cada plataforma, de forma que el resultado final sea transparente al medio utilizado. También será útil a la comunidad científica, ya que permitirá comparar sectores, canales y tendencias de comportamiento de la sociedad frente a las nuevas tecnologías.

#### **4.1.2 Objetivo II: Definir el modelo de formación de las Expectativas**

Pero, para poder investigar estas relaciones, es necesario ver cómo se conforman las expectativas dentro del canal digital, figura 4.2, donde existen tres entidades bien diferenciadas: cliente, empresa y tecnología. Este primer hito fue contrastado a través de la publicación de Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco (2017), expuesto en el epígrafe 4.3.6.1. Los resultados concluyentes sobre el modelo de formación de expectativas permitieron avanzar en la formulación del resto de hipótesis del modelo global y propuestas en los objetivos tercero y cuarto.

Figura 4.2 Modelo de formación de las Expectativas



En primer lugar, se analizará el impacto de la reputación como un bien activo de la empresa y que afecta a las expectativas del cliente en la interacción online. Por ello, la calidad del servicio, la imagen de marca, innovación y honestidad serán analizados de forma particular, como atributos más adecuados para medir la reputación digital.

Esta dimensión de la reputación ha sido objeto de estudio en investigaciones previas. Cabe citar dentro del marco de referencia a los siguientes, autores: **1) Reputación en calidad del servicio:** Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987); Oliver y De Sarbo (1988); Grönroos, (1994); Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997); Hamer, Shaw-ching Liu y Sudharshan (1999); Kopalle y Lehmann (2001); Pascual (2004); Duque (2005); Higgs, Polonsky y Hollick (2005); Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado (2006); **2) Reputación en imagen de marca:** Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987); Oliver y De Sarbo (1988); Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997); Hamer, Shaw-ching Liu y Sudharshan (1999); Harris y Dechenatony (2001); Kopalle y Lehmann (2001); De Quevedo, De la Fuente y Delgado, (2005); Balmer y Greyser (2006); Higgs, Polonsky y Hollick (2005); Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado (2006); Pan, Kuo, Pan y Tu (2013) **3) Reputación en innovación:** Bakos, (1991); Howells (2000, 2007, 2010); Wartick (2002); Sánchez y Castrillo (2007); Moyano (2008); Villafañe (2009), Pucheta Martínez (2010); Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011); Ngo y O'Cass (2013); Pan, Kuo, Pan y Tu (2013); Mattera y Baena (2014); Borrás Fernández (2016); Gomezelj (2016) y **4) Reputación en honestidad:** Kreps y Wilson (1982); Shapiro (1983); Williamson (1985); Dowling (2001); Roberts y Dowling (2002); Rose y Thomsen (2004); Raajpoot, Sharma y Chebat (2009); Moliner Velázquez, y Fuentes Blasco (2012); Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta (2013); Caruana, Ramasashan y Krentler (2015).

En segundo lugar, es necesario posicionar al cliente ante las nuevas tecnologías para delimitar su actitud ante la transacción online. Dimensiones como utilidad percibida y norma



subjetiva son necesarias para analizar dicha actitud. Autores relevantes en esta materia son:

**1) Utilidad percibida:** Pavlou (2003); Huang y Oppewal (2006); Ajjan y Hartshorne, (2008); Colweel (2008); Hsu y Lin (2008); Arazy, Kumar y Shapira (2009); Al- Somalí, Gholami y Clegg (2009); Hernández, Jiménez y Martín (2009); Brown, Dennis y Venkatesh (2010); Venkatesh y Goyal (2010); Lai y Chen (2011); Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas (2011); Venkatesh, Thong y Xu (2012); Sampedro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo (2014); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Izquierdo-Yusta, Olarte-Pascual y Reinares-Lara (2015); Wang y So (2016). En referencia a la **(2) Norma subjetiva**, destacan: Westbrook (1987); Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988, 1991, 1993, 1994a, 1994b); Ajen (1991); Fulk (1993); Bagozzi y Dholakia (2002); Rivis y Sheeran (2003); Hsu y Lu (2004); Bagozzi y Dholakia, (2006); Bhatti (2007); Wang y Benbasat (2007); Hsu y Lin (2008), Bergkvist y Bech-Larsen (2009); Brown, Dennis y Venkatesh (2010); Shen y Chiou (2010); Ladhari , Souiden y Ladhari (2011); Chen y Holsapple (2013); Hsu, Lin y Chiang (2013); Küster y Hernández (2013); Roy, Eshghi y Sarkar (2013); Esteban, Ballester y Muñoz (2014); Lu, Chang y Chang (2014); Westermanetal (2014); Hanssens, Villanueva y Yoo (2015); Fernández Cardador (2015); Montano y Kasprzyk (2015); López de Ayala López, Sendín Gutiérrez y García Jiménez (2015); Meleddu, Paci y Pulina (2015); De Leeuw, Valois, Ajzen y Schmidt (2015); Bilgihan, Barreda, Okumus y Nusair (2016); Chari, Christodoulides, Presi, Wenhold y Caseletto (2016).

Por último, se debe especificar cómo estas expectativas afectan a la experiencia de cliente digital y en qué medida condicionan el nivel de recomendación de la empresa por parte del cliente.

Cabe citar entre los autores referenciados en esta investigación, respecto a **la recomendación a terceros**: Oliver (1980); Dick y Basu (1994); Alén y Rodríguez (2004); Bandyopadhyay y Martell (2007); Albert y Merunka (2013); Roy, Eshghi y Sarkar (2013); López y Sicilia (2013); Yoo, Sanders y Moon (2013); Esteban, Ballester y Muñoz (2014); López y Sicilia (2014); Pearson (2016); Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco (2017); Wilson, Giebelhausen y Brady (2017). Respecto **a las expectativas**, cabe citar a: Atkinson (1957); Miller (1977); Cadotte, Woordruff y Jenkins (1987); Oliver y Winer (1987); Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991, 1993, 1994a); Teas (1993); Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong (1997); Kumar, Piyush, Manohar y Kalwani, (1997); Reeve (1994); Spreng, Mackenzie y Olshavsky (1996); Johnson

y Mathews (1997); Oliver (1997); Patterson, Johnson y Spreng (1997); Clow, Kurtz y Ozment (1998); Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan (1999); Oliver y Burke (1999); Andreassen (2000); Webb (2000); Moliner Velázquez, Berenguer Contrí y Gil Saura (2001); Schiffman y Lazar (2001); Evans (2002); Kalamas, Laroche y Cézard (2002); Marzo, Martínez Tur, Ramos y Peiró (2002); Witkowski y Wolfinbarger (2002); Zeithaml, Parasuraman, Malhotra (2002); Alén y Rodríguez (2004); Higgs, Plonsky y Hollick (2005); Peppers y Rogers (2006, citado en Peralta Montecinos, 2006); Peralta Montecinos (2006, 2015); Torres Moraga (2010); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011); Barraza (2011); Berenguer Contrí (2011); Duque-Oliva y Mercado-Barboza (2011); Tsai, Hsu y Chou (2011); Pelegrín Borondo (2013); Cosacov (2014); Gómez Borja (2014); Koenig-Lewis y Palmer (2014); Sampedro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo (2014); Thakur y Srivastava (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Guadarrama Tavira, y Rosales Estrada (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015); Qureshi y Bhatt (2015); Pelegrín-Borondo, Juaneda Ayensa, Olarte-Pascual y Sierra-Murillo (2016) y Kujala, Mugge y Miron-Shatz (2017).

Esta revisión exhaustiva de la literatura nos ha permitido formular las hipótesis que se detallan a continuación:

H1: La reputación de la empresa influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.

H2: La utilidad percibida por el cliente en relación al uso del servicio digital influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre dicho resultado.

H3: La norma subjetiva influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.

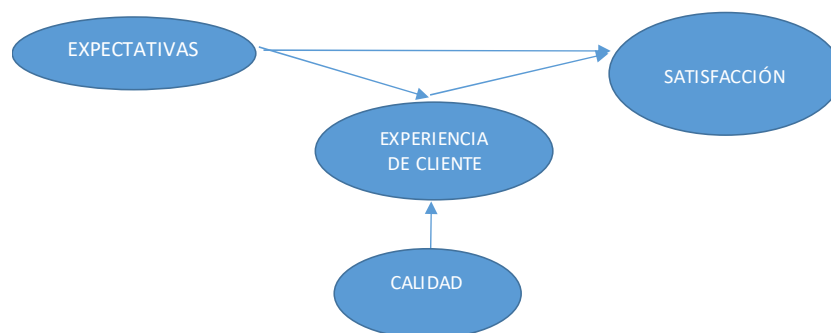
H4: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la recomendación (positiva o negativa) de la empresa a terceros.

#### **4.1.3 Objetivo III: Definir la Experiencia de Cliente Digital. Influencia de las Expectativas y la Calidad del *Software* en la Experiencia y en la Satisfacción**

Para lograr experiencia de cliente, la empresa no solo persigue la satisfacción del usuario, sino la superación de sus expectativas desde la experiencia de flujo deseada. Este efecto sorpresa o **efecto “wow”** adquiere un efecto multiplicador en la percepción de la satisfacción

del cliente. Por ello, y como aportación relevante de esta investigación, proponemos un modelo que profundice en estas relaciones y que se refleja en la Figura. 4.3.

Figura 4.3 Modelo de la Experiencia de Cliente Digital



Según el marco teórico analizado cabe citar a los siguientes autores, que relacionan la *experiencia de cliente*, desde la superación de expectativas, y *la satisfacción*: Holbrook y Hirschman (1982); Pine y Gilmore (1998); Bentley (2000); Venkatesh, Morris, Davis, y Davis, 2003; Grace y O’Cass (2004); Loroz (2004); Mathwick y Rigdon (2004); Yoon y Uysal (2005); Badgett, Boyce y Kleinberger (2007); Gentile Spiller y Noci (2007); Schouten McAlexander y Koenig (2007); Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008); Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009); Chen y Chen (2010); Hosany y Witham (2010); Huang y Hsu (2010); Hung y Petrick (2011); Johnston y Kong (2011); Raita y Oulasvirta (2011); Tung y Ritchie (2011); Wu y Liang (2011); AlGhamdi, Nguyen, Nguyen y Drew, S. (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Wang y Hsiao (2012); Al Sokkar y Law (2013); Ayob, Wahid y Omar (2013); Klaus, P. (2013); Kwon, Bae y Blum (2013), Oinas-Kukkonen y Oinas-Kukkonen (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Hartmann, Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Triantafillidou y Siomkos (2014); Loureiro (2014); Manthiou, Lee, Tang y Chiang (2014); Murtagh (2014); ); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Ali, Hussain y Omar (2016).

En base a la revisión de la literatura y acorde a los objetivos que se plantean en esta Tesis Doctoral, las hipótesis a formular son:

H5: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.

H6: Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.

Para poder analizar la experiencia de cliente digital, lo primero que se debe estudiar es el impacto de la calidad del *software* en la experiencia de cliente.

Se entiende por ruido del canal el efecto de aquellas variables que contribuyen a tener una relación satisfactoria o la perturban y que son diferentes de un canal a otro. Esta perturbación suele suceder cuando la empresa abre nuevos canales de distribución sin la madurez suficiente en la implementación de los servicios. De entre ellas se destaca, la calidad de los atributos más visibles o tangibles de usabilidad (diseño, tamaño, etc.); la calidad del servicio y de la información ofrecida, así como la percepción del clima de seguridad y confianza en que se desenvuelve la interacción.

Para ello, es necesario determinar las variables de calidad del *software* más valoradas por los clientes según el marco teórico de referencia y siempre dentro de la norma ISO 25010 (ISO, s.f.) o estándar de calidad, para que las empresas puedan centrar sus planes de comunicación de forma personalizada.

Respecto a la calidad, los siguientes autores de relevancia investigan la ***calidad del software, así como su relación con la satisfacción y la experiencia de cliente***. Cabe citar a: Csikszentmihalyi (1977); Csikszentmihalyi (1982); Hirschman y Holbrook (1982); Pasuraman (1985); Pasuraman (1988); Csikszentmihalyi y LeFevre (1989); Csikszentmihalyi (1990); Pasuraman (1992); Pine y Gilmore (1998); Liu, y Arnett (2000); Loiacono, Watson y Goodhue (2000); Yoo y Donthu (2001); Madu y Madu (2002); Waite y Harrison (2002); Wolfenbarger y Gilly (2002); Yang y June (2002); Gefen, Karahanna y Straub (2003); Voss (2003); Chhetri, Arrowsmith y Jackson (2004); Loroz (2004); Mathwick y Rigdon (2004); Yang, Jun y Peterson (2004); Caruana y Ewing (2006); Hans, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Pomfret (2006); Morgan (2007); Schouten, McAlexander y Koenig (2007); Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008); McGinnis, Gentry y Gao (2008); Hosany y Witham (2010); Huang y Hsu (2010); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Zeithaml, Parasuraman, y Malhotra (2000); Hung y Petrick (2011); Tung y Ritchie (2011); Zarantonello y Luomala (2011); Wu y Liang (2011); Hsu, Chang y Chen (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Swaid y Wigand, (2012); Wang y Hsiao (2012); Al Sokkar y Law (2013); Ayob, Wahid, y Omar (2013); Klaus (2013); Jiang, Ling, Zhilin Yang y Minjoon Jun (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Loureiro (2014); Manthiou, Lee, Tang y Chiang (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015).

Aunque todos los autores citados hacen referencia a cualidades del sistema es importante especificar a aquellos que concretan sobre la **calidad del servicio y de la información**.

**Respecto a la calidad del servicio:** Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985, 1988, 1991); Liu y Arnett (2000); Cox y Dale (2001); Madu y Madu (2002); Wolfinbarger y Gilly (2002); Yang y Jun; (2002); Long y McMellon (2004); Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Caruana, y Ewing (2006); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Hung, Chen y Huang (2014). **Respecto a la calidad de la información**, cabe citar a: Gutman (1997); Loiacono, Watson, y Goodhue (2000); Waite y Harrison (2002); Long y McMellon (2004); Otim y Grover (2006); Kim y Gutpa (2009); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Swaid y Wigand (2012); Yang y Jun (2002); Swaid y Wigand (2012); Madu y Madu (2002); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014).

En base a la revisión de la literatura y acorde a los objetivos planteados en esta Tesis Doctoral, las hipótesis a formular son:

H7: La calidad del servicio digital influye de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.

H8: La experiencia de cliente sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.

#### **4.1.4 Objetivo IV: Medir la respuesta final del proceso**

El último objetivo a conseguir es la valoración final del proceso, es decir cómo va a ser el comportamiento futuro del consumidor. A partir de la satisfacción/insatisfacción percibida por el cliente, comienza el proceso de retroalimentación (ver figura 4.4). Éste vendría determinado por los efectos de la confianza hacia la empresa y hacia el sistema, así como la lealtad generada. El estudio de estas tres variables nos permitirá “predecir el comportamiento futuro del cliente” ya que una buena o mala experiencia tiene consecuencias ineludibles en la relación cliente - empresa, tanto en mantener los medios virtuales como canal de relación a futuro, así como en recomendar la compañía a terceros y el canal online en particular.

Figura 4.4 Modelo de respuesta final del proceso



Como se ha puesto de manifiesto en los capítulos II y III, internet incrementa la incertidumbre en la interacción con la compañía al no poder el cliente verificar los servicios de forma previa. Esta situación limita su confianza (Ward y Lee, 2000), unido al hecho de la separación espacial y temporal (Smith, Bolton y Wagner, 1999). Por ello, es fundamental conseguir la confianza del cliente en la relación (tanto hacia el canal online como hacia la empresa). Si bien la confianza fomenta el uso del canal virtual, el objetivo de esta investigación es verificar cómo una adecuada experiencia de cliente fomenta la confianza del usuario en su empresa. Esta cualidad es relevante ya que:

- La confianza está asociada con el bienestar de una grata experiencia desde la ausencia del riesgo percibido.
- La percepción de la calidad revela interés por parte de la empresa en el bienestar de sus clientes y esto fomenta la confianza.
- La adecuada experiencia de cliente permite y favorece una mayor relación entre la empresa y el cliente, lo que permite un mayor conocimiento mutuo en aras de un incremento de la confianza, calidad y calidez de las interacciones. Aumentar el volumen de las relaciones por el canal virtual no solo favorece la intención de uso de este medio, sino que estrecha la vinculación, la lealtad mutua y genera una recomendación a terceros dentro del círculo de confianza del cliente.

Esta relación de la *confianza* ha sido objeto de múltiples investigaciones dentro del marco teórico de referencia del Marketing relacional. Cabe destacar a los siguientes autores: Miller (1977); Schurr y Ozane (1985); Dwyer, Dwyer y Oh (1987); Gambetta (1988); Davis (1989); Young y Wilkinson (1989); Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993); Morgan y Hunt (1994); Ganesan (1994); Andaleeb (1996); Quelch y Klein (1996); Brynjolfsson y Smith (1999);

Jarvenpaa, Tractinsky y Vitale (2000); Venkatesh y Davis (2000); Weeb (2000); Wetsch (2000); Bauer, Grethe y Leach (2001); Egger, 2001; Lee y Turban (2001); Ruyter, Wetzels y Kleijnen (2001); Ba y Pavlou (2002); Kalamas, Laroche y Cézard (2002); Anderson y Srinivasan (2003); Barnes (2003); Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003); Heijden, Verhagen y Creemers (2003); Walczuch y Lundgren (2004); San Martín Gutiérrez, Gutiérrez Cillán y Camarero Izquierdo (2005); Polonsky y Hollick (2005); Wu y Chen (2005); Fernández y Martín (2006); Arcand, Nantek, Arles-Dufour y Vincent (2007); Izquierdo-Yusta (2006); Dimitriadis y Kyrezis (2008); Raajpoot, Sharma y Chebat (2009); Shen y Chiou (2010); Einarsdóttir y Marsteirdóttir (2010); Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010); San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011); Hsu, Chang y Chen (2012); Karjaluoto, Jayawardhena, Leppäniemi y Pihlström (2012); Moliner Velázquez, y Fuentes Blasco (2012); Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012); Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta (2013); Castañeda García, Martínez Heredia y Rodríguez Molina (2015).

El segundo paso dentro de este objetivo de delimitar las consecuencias de una satisfactoria experiencia de cliente digital es confirmar el grado de impacto directo que tiene en la lealtad, como intención de repetición de uso del canal y como recomendación de éste y de la empresa.

Como se ha citado en el capítulo anterior, la lealtad obtenida desde esta percepción satisfactoria como resultado del servicio se traduce en dos aspectos esenciales: un cliente satisfecho, al percibir el valor en la relación con la empresa, considerará la repetición de compra o petición de servicio (y probablemente por el mismo canal) y recomendará tanto el canal virtual como la empresa.

Son múltiples también los estudios sobre la dimensión lealtad (tanto actitudinal como comportamental). En referencia a la **lealtad**, cabe citar a: Dick y Basu (1994); Griffin (1995); Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996); Duffy (1998); Kandampully (1998); Bellman, Lohse y Johnson (1999); Cronin, Brady y Hult (2000); Szymanski e Hise (2000); Bhattacharjee (2001a y b); Chaudhuri y Holbrook (2001); Henard (2001); Laczniak, DeCarlo y Ramaswa (2001); Caruana (2002); Hennig- Thureau, Gwinner y Gremler (2002); Anderson y Srinivasan (2003); Shankar, Smith y Rangaswamy (2003); Williams Vasque (2003); Yen y Gwinner (2003); Choi y Geitsfeld (2004); González, Sánchez y Sanz (2004);

Marzo-Navarro (2004); Money (2004); Abdul-Muhmin (2005); Bigné, Ruiz y Andreu (2005); Heim y Sinha (2005); Kile, Graefe y Manning (2005); Flavián, Guinalú y Gurrea (2006); García, Gutiérrez y Gutiérrez (2006); Mascarenhas, Kesavan y Bernacchi (2006); Olorunniwo, Hsu y Udo (2006); Bandyopadhyay y Martell (2007); Lacey (2007); Wangenheim y Bayón (2007); Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín (2007); Sánchez-Franco, Rondán y Villarejo (2007); Schouten, McAlexander y Koenig (2007); Alvarado Herrera y Beltrán Gallego (2008); Bridson, Evans y Hickman (2008); Li y Petrick (2008); Chiu, Chang, Cheng y Fang (2009); Raajpoot, Sharma y Chebat (2009); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010); Chu, Arce-Urriza, Cebollada-Calvo, Chintagunta (2010); Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010); Chiu, Hsu, Lai y Chang (2010); Svensson, Sosa-Varela y Mysen (2011); Galvagno (2011); Batra, Ahuvia y Bagozzi (2012); Currás-Pérez y Sánchez-García (2012); Moliner Velázquez, y Fuentes Blasco (2012); Obesso Grijalvo, San Martín Gutiérrez y Jiménez Torres (2012); Swaid y Wigand (2012); Hsu, Lin y Chiang (2013); Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez (2013); Yoo, Sanders y Moon (2013); Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta (2013); Chang, Kuo, Hsu y Cheng, (2014); López y Sicilia (2014); Lu, Chang y Chang (2014); Reichheld (2014); Prodanova, San-Martín y Jiménez (2015); Hanssens, Villanueva y Yoo (2015); Veloutsou (2015); y Flavián, (2016); Sánchez Casado y Tomaseti Solano (2017); Wilson, Albert y Neruka (2016); Bagozzi, Belanche, Casaló Giebelhausen y Brady (2017).

Por tanto, se establecen las siguientes hipótesis, que completan el modelo causa-efecto:

H9: La satisfacción sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la confianza del cliente en la empresa.

H10: La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la repetición de uso del servicio digital.

H11: La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).

H12: La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la repetición de uso del canal digital.

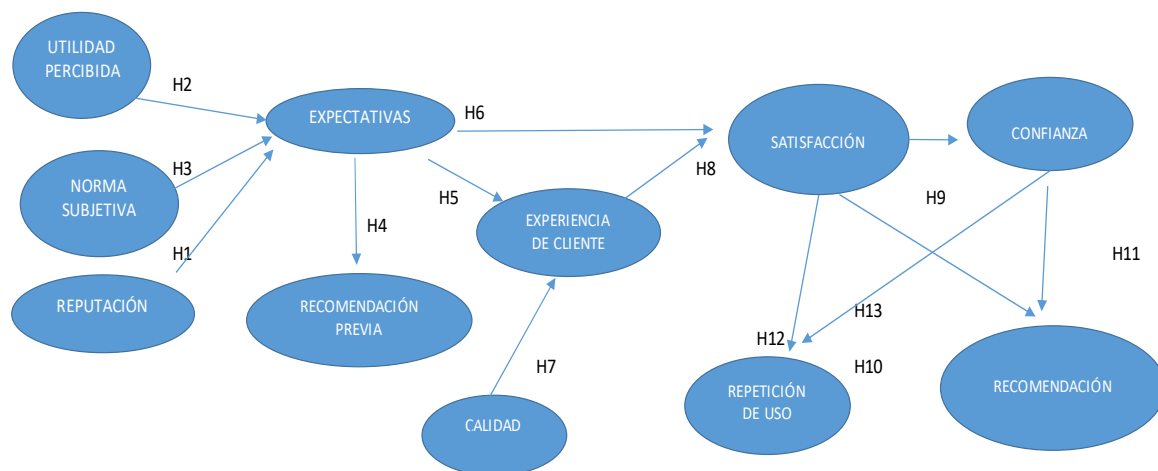
H13: La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).



Cuadro 4.1 Relación de hipótesis planteadas en esta investigación

	<b>Relación de las hipótesis planteadas</b>
<b>H1</b>	<i>La reputación de la empresa influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.</i>
<b>H2</b>	<i>La utilidad percibida por el cliente en relación al uso del servicio digital influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre dicho resultado.</i>
<b>H3</b>	<i>La norma subjetiva influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital.</i>
<b>H4</b>	<i>Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la recomendación (positiva o negativa) de la empresa a terceros.</i>
<b>H5</b>	<i>Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.</i>
<b>H6</b>	<i>Las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.</i>
<b>H7</b>	<i>La calidad del servicio digital influye de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado.</i>
<b>H8</b>	<i>La experiencia de cliente sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado.</i>
<b>H9</b>	<i>La satisfacción sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la confianza del cliente en la empresa.</i>
<b>H10</b>	<i>La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la repetición de uso del servicio digital.</i>
<b>H11</b>	<i>La confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).</i>
<b>H12</b>	<i>La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la repetición de uso del canal digital.</i>
<b>H13</b>	<i>La satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado).</i>

Figura 4.5 Modelo de Comportamiento de Cliente en el Canal Digital. Hipótesis formuladas

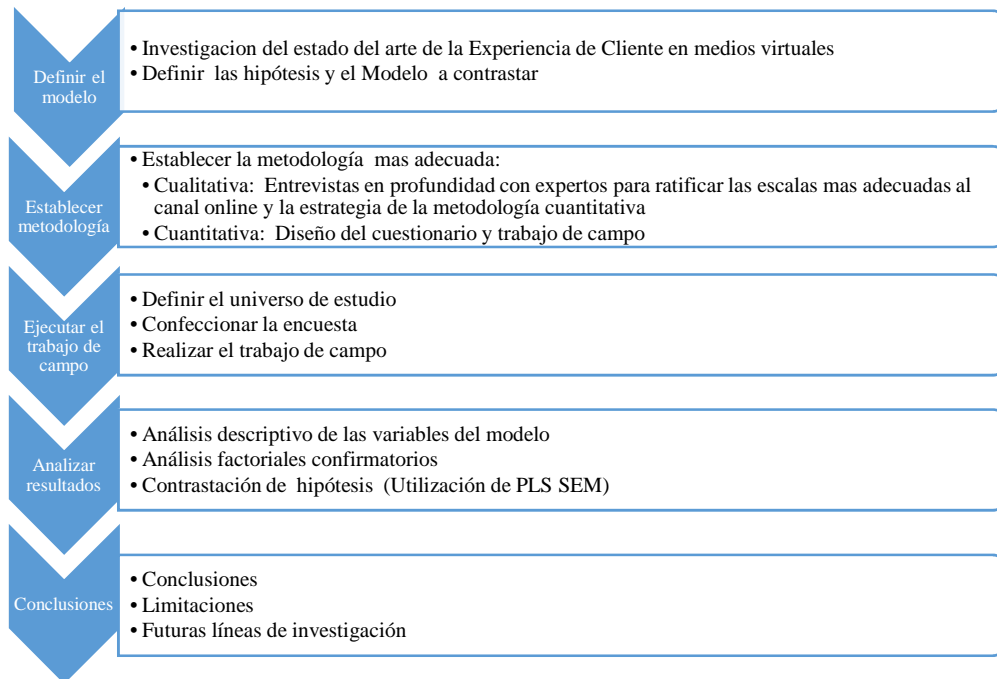


## 4.2 Diseño de la Investigación y selección de la Metodología

A continuación, se exponen las pautas seguidas para diseñar la investigación que se va a realizar, así como la metodología más adecuada que se debe utilizar en dicha investigación. El planteamiento ha estado condicionado por los objetivos expuestos en el apartado 4.1, los cuales intentan dar una respuesta científica a las hipótesis formuladas en el modelo causal y reflejadas en el cuadro 4.1.

El objetivo del presente epígrafe es describir y justificar las diversas decisiones adoptadas a fin de llevar a cabo la parte empírica de este trabajo de investigación. Este proceso ha sido recogido en el cuadro 4.2. La revisión de la literatura realizada en los Capítulos I, II y III, ha permitido describir los conceptos y formular las hipótesis a corroborar, las cuales han sido plasmadas en el modelo que se pretende validar. Una vez establecida la metodología más adecuada, se describen y argumentan las escalas de medida de cada uno de los constructos utilizados; dichas escalas han sido incluidas en un cuestionario elaborado al efecto, el cual ha sido recogido en el Anexo I. Realizado el trabajo de campo a través de la correspondiente encuesta, Anexo II, se procede a la codificación de todos los ítems; posteriormente se analizan los resultados obtenidos y se establecen las oportunas conclusiones y líneas de trabajo a futuro.

Cuadro 4.2 Metodología de investigación



#### **4.2.1 Fase I: Definir las variables a utilizar**

Como se ha indicado en la introducción, esta fase consiste fundamentalmente en elegir, dentro del marco teórico, las variables o constructos, con sus correspondientes dimensiones e ítems que serán objeto de nuestra investigación. Para ello, ha sido necesario:

- Investigar dentro del marco teórico de referencia las variables más importantes que forman parte de las relaciones que suceden entre compañía y cliente dentro del canal online.
- Definir las dimensiones de cada constructo que mejor lo explique. Éstas deben tener capacidad explicativa suficiente y en coherencia con la satisfacción del cliente dentro de los medios electrónicos.

##### **4.2.1.1 Investigación cualitativa. Ratificar dimensiones**

El estudio cualitativo para valorar la experiencia del cliente digital ha sido una práctica continua a lo largo de toda la investigación y podría decirse que fue esta apreciación desde el ámbito cualitativo lo que dio paso a esta investigación posterior. Como trabajo de campo

sobre los condicionantes de comercio electrónico<sup>1</sup>, se eligieron 35 atributos relacionados con la calidad web, los cuales estaban clasificados en 13 dimensiones de la calidad, según la norma ISO 25010: sencillez, ergonomía, diseño atractivo, transparencia, credibilidad, funcionalidad, carga rápida, eficiencia, arquitectura web, arquitectura de los datos, capacidad de aprendizaje, facilidad de uso e interacción con el cliente. Este cuestionario fue utilizado como pretest y aplicado sobre la web corporativa de las siete principales compañías de seguros de España en 2014: En primer lugar del ranking, Mapfre y Verti; en segundo lugar, Segur Caixa Adeslas; en tercer lugar, Mutua Madrileña; Fénix Directo, del grupo Allianz en cuarto lugar; en quinto lugar, Direct Seguros, del grupo AXA y, por último, Generali en sexta posición.

El resultado reveló importantes fallos en ciertas compañías en los servicios de internet ofrecidos por empresas muy relevantes, percibidos de muy diferente forma por cada cliente. Este error de calidad en el servicio, admitido por el usuario, solo podía ser comprensible desde su implicación con la empresa, pero también desde la permisividad con una digitalización todavía incipiente.

Esta intuición sobre nuevas variables interactuando en la navegación dio paso a la siguiente fase de investigación.

Como inicio de la metodología cualitativa, se procedió a la identificación de expertos en Internet, Comercio Electrónico, y Marketing Digital, todo ellos pertenecientes al ámbito profesional (ver cuadro 4.3).

Cuadro 4.3 Participantes en la investigación en el ámbito cualitativo

Nombre	Empresa	Cargo
Mario Taguas Navarro	Mutua Madrileña	Director de Clientes
Nanes Martínez Arroyo	Asociación DEC	Directora General
Laura Gonzalvo Bas	Securitas Direct	Directora de Comunicación y Experiencia de Cliente
Mar García Ruiz	Grass Roots	Directora de Comunicación y Experiencia de Cliente
Mar Rivera Barbero	Madison	Directora de Relaciones Institucionales Desarrollo de Negocio
David Herranz Casado	Mutua Madrileña	Gerente de Transformación Digital
Ana Meléndez	Mutua Madrileña	Gerente CRM y Gestión de Campañas
Marta de Palma Jerez	Mutua Madrileña	Marketing Intelligence
Jorge Amor Herrera	Saint Gobain	Director General de Incusa
Raquel Pinillos	Deloitte Digital	Senior Manager

<sup>1</sup> Méndez Aparicio M.D (2014): “El diseño y la usabilidad del portal web como factor condicionante del comercio electrónico”. Universitat Oberta de Catalunya. Méndez Aparicio

Nombre	Empresa	Cargo
Sara Amores	ASISA	Jefe de Gestión de Clientes
Ignacio Herrera Mendoza	The Customer Spirit	Consejero Delegado y Cofundador de la empresa
Mercedes Sánchez-Vasconcellos	Mutua Madrileña	Responsable de Sergesi

El primer ejercicio consistió en analizar las siete webs corporativas mencionadas<sup>2</sup>. Mediante este ejercicio, se pretende contrastar las diferentes opiniones expertas sobre la percepción digital de los mismos sitios web. Apoyándonos en Taylor y Bodgan (1984), el trabajo de campo constó de tres actividades principales:

1. Conseguir una interacción social adecuada y lograr que los informantes se sintieran cómodos y fluyera su contacto digital. Es decir, facilitar la atmósfera web: adecuada información sobre el alcance del ejercicio y asignación del tiempo adecuado y suficiente para poder realizar la valoración.
2. Establecer el modo de obtener datos: estrategias y tácticas de campo. En este caso, se confeccionaron unas hojas Excel en las que recoger la opinión sobre las 13 dimensiones relacionadas con la calidad web desde los 35 atributos observables. Cada atributo se discutió en profundidad. Esta interacción con el participante permitió ir delimitando qué dimensiones de calidad debían ser tenidas en cuenta.
3. Registrar los datos, las impresiones, los comentarios realizados y las observaciones, así como proceder a su análisis.

Desde la observación, se pudo comprobar la diferente reacción de cada profesional encuestado en la navegación, su grado de interés, participación y experiencia de flujo y cómo esta actitud influyó en la satisfacción percibida.

La puesta en común de los resultados, a través de entrevistas en profundidad posteriores, confirmó que:

---

<sup>2</sup>**Fenix Directo:** <https://www.fenixdirecto.com/> **Direct Seguros:** <http://www.directseguros.es/> **Verti:** <http://www.verti.com/> **Mutua Madrileña:** <http://www.mutua.es/> **Segur Caixa Adeslas:** <http://www.segurcaixaadeslas.es> **Mapfre:** <http://www.mapfre.com/seguros/es/index.shtml> **Generali:** <http://www.generali.es/>

1. Las expectativas sobre la empresa y el canal tenían un papel relevante en la percepción de experiencia de cliente digital.
2. Las variables de calidad del *software* necesarias en el medio virtual no son las mismas según las expectativas del cliente, donde existieron diferentes opiniones sobre qué es calidad web.
3. La experiencia de cliente y su impacto en la satisfacción afecta a la repetición de uso del canal, pero también a la lealtad a la empresa.

La fase cualitativa también fue relevante a la hora de elegir la estrategia de elección de la población sobre la que realizar el trabajo de campo. Dado que era necesario centrar el estudio en un marco que permita su realización para esta investigación, fue imprescindible hacer una correcta elección de:

- Qué sector/sectores de servicios definen una tipología de clientes candidatos a una elevada experiencia de cliente por su elevada implicación emocional. Esto permite analizar las expectativas y las consecuencias recibidas del proceso online.
- Qué empresa/s son las más adecuadas.
- Qué perfil de población queremos que forme parte de nuestro universo y cómo asegurar una muestra idónea dentro del mismo.

Con el fin de poder trabajar con una muestra lo más representativa del uso del canal web, se tomó la decisión de realizar el estudio sobre el sector seguros, donde la necesidad digital es incuestionable (informe PWC, 2017) y la adopción y difusión del canal web entre sus clientes, un objetivo en vías de desarrollo (Nicoletti, 2016). La actividad aseguradora es una importante fuente de economía (5,5% del PIB, González y Marqués, 2014) y por tanto es relevante toda investigación que favorezca la comprensión de los mecanismos que condicionen su desarrollo.

Además, el sector seguros requiere un tipo de servicio versátil en necesidades de gestión ya que el cliente debe disponer de un área de clientes que le permita múltiples opciones para ser una alternativa a los canales tradicionales: contratar o eliminar productos, modificar las garantías, políticas de seguridad en pago custodia de datos, declarar siniestros, reembolsos de primas y adelantos, solicitar documentación, modificar datos de cliente, entrar en promociones o simplemente información.

Finalmente, debe tratarse de una empresa número uno en el ranking de sector seguros, que garantice una población infinita estadísticamente hablando de usuarios de internet y una reputación acreditada en tecnología a través de un correcto portal web. De esta forma, la extracción aleatoria de usuarios registrados con acceso al área de clientes en el último mes permitirá una muestra no sesgada de clientes que han tenido una interacción de servicio (no de información) con la empresa.

Se eligió una sola empresa ya que el objetivo es que todos los usuarios estuviesen en igualdad de condiciones a la hora de realizar el contacto digital. Una oferta variada de varias empresas hubiera producido múltiples diseños de los sitios web, de diferente grado de calidad y madurez virtual y por tanto de difícil comparación en su influencia en el usuario.

Según datos de ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones) y a la fecha del trabajo de campo (El Independiente 2018 y El País, 2018), la empresa elegida se encuentra entre los 3 primeros puestos de las 103 empresas de seguros registradas en España a diciembre de 2015, con diez millones de asegurados, un 40% de contratación online (un 7% desde la App) y un 7,6% de la cuota de mercado del sector seguros.

Los datos específicos del canal web de esta empresa a enero 2016 son de 702.233 asegurados registrados en área privada y con credencial activa 322.535 asegurados. El número medio de transacciones mensuales en el área de clientes es de 21.000 visitas mensuales con un total anual de 253.174 interacciones. Con lo que la empresa se considera suficientemente representativa del sector a la vez que del uso de su canal online.

Finalmente, la medición de los diferentes constructos debe hacer frente al hecho de que todos ellos son conceptos multidimensionales y, a su vez, cada una de las dimensiones está compuesta de varios ítems. Por ello, se ha optado por resumir las decisiones adoptadas a fin de medir adecuadamente cada uno de los constructos y sus respectivas dimensiones a partir de la revisión específica de la literatura científica existente. Los resultados obtenidos han sido recogidos en la sección 4.2.1.2 “Definición de los ítems y su justificación teórica”. Dicha sección recoge, para cada concepto, los ítems que han sido utilizados para medir cada uno de los constructos o variables, la pregunta del cuestionario en que se ha incluido, las investigaciones que han servido de base para su elaboración, la naturaleza de cada dimensión y la escala utilizada para su cuantificación.

#### 4.2.1.2 Definición de los ítems y su justificación teórica

A continuación, en el cuadro 4.4, se detallan cómo han sido medidos cada uno de los ítems dentro del marco teórico de referencia y su codificación correspondiente dentro del formulario. El cuestionario empleado en la presente investigación se diseñó acorde a dichos postulados y se perfeccionó con las opiniones de los expertos participantes en la investigación cualitativa. Se realizó un pretest a expertos, como conocedores del ámbito académico y empresarial relacionado con los constructos intervinientes de expectativas, utilidad percibida, presión de uso, reputación, calidad web, modelos de adopción de tecnología, experiencia de cliente, satisfacción, lealtad, recomendación y confianza.

Cuadro 4.4 Descripción de los ítems utilizados en esta investigación en referencia a los constructos del modelo de relación hipotetizado

Utilidad Percibida del Canal Digital:

Nombre de los ítems	Descripción de los ítems	Tipo de escala	Referencias bibliográficas
PERF6	Canal habitual de gestión	Likert (0-10)	Kalamas, Laroche y Cézard, (2002); Higgs, Polonsky y Hollick (2005); Venkatesh y Bala (2008); Al-Somalí, Gholami y Clegg (2009); Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas (2011); Karapanos (2013); Sampedro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo (2014); Fernández Cardador (2015); Wang y So (2016)
PERF7	Comodidad (horarios)	Likert (0-10)	Davis, Bagozzi y Warsaw (1989); Pavlou, (2003); Huang y Oppewal (2006); Ajjan y Hartshorne (2008); Colweel (2008); Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo (2008); Venkatesh y Bala (2008); Arazy, Kumar y Shapira (2009); Al-Somalí, Gholami y Clegg (2009); Hernández, Jiménez y Martín (2009); Rejón-Guardia y Liébana-Cabanillas (2011); Sampedro, Fernández-Laviada y Herrero Crespo (2014); Fernández Cardador (2015); Wang y So (2016)
PERF10	Mejor información en canal web	Likert (0-10)	Pavlou (2003); Huang y Oppewal (2006); Ajjan y Hartshorne (2008); Colweel (2008); Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo (2008); Arazy, Kumar y Shapira (2009); Hernández, Jiménez y Martín (2009); Rodríguez Molina, Frías-Jamilena, y Castañeda-García (2013); Cabero Almenara, Sampedro Sampedro y Gallego Pérez (2016); Wang y So (2016)



**Norma Subjetiva o Recomendación de Terceros del Canal Digital:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
CAOT1	Presión interna de la compañía	Likert (0-10)	Elaboración propia, adaptada de Meseguer-Artola y Rodríguez Ardura (2010)
CAOT2	Presión social	Likert (0-10)	Davis, Bagozzi y Warsaw (1989); Venkatesh y Davis (2000); Bhatti (2007); Venkatesh y Bala (2008); Kim (2011); Roy, Eshghi y Sarkar (2013); De Leeuw, Valois, Ajzen y Schmidt (2015); Montano y Kasprzyk (2015); Bilgihan, Barreda, Okumus y Nusair (2016)

**Expectativas sobre el Canal Digital:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
EXPGL1	Expectativas globales	Likert (0-10)	Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990)
EXPGL2	Expectativas sobre la información	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015)
EXPGL3	Expectativas sobre el proceso	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015)
EXPGL4	Expectativas sobre el sistema	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015)

**Reputación de la Empresa:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas<sup>3</sup></b>
REPU1	Personal cualificado	Likert (0-10)	America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Borsens Nyhedsmagasin (1986); Imageprofile Manager Magazin (1988, bianual); Alemania; Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.

<sup>3</sup> Las revistas America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); Borsens Nyhedsmagasin (1986); Imageprofile Manager Magazin (1988, bianual); Alemania; Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Far Eastern Economic Review (1993); MERCO. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España son citadas por Quevedo Puente (2010, en Pucheta 2010) de su elaboración propia a partir de Villafañe (2004); Larkin (2003); Quevedo (2003) y Chun (2005).

Capítulo IV: Propuesta de modelo teórico y metodología de la investigación

REPU2	Innovación en productos	Likert (0-10)	America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Borsens Nyhedsmagasín (1986); Imageprofile Manager Magazin (1988, bianual). Alemania ; Far Eastern Economic Review (1993); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Moyano (2008); Villafañe (2009)
REPU3	Satisfacción de las necesidades del cliente	Likert (0-10)	Borsens Nyhedsmagasín (1986); World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Stein (2003); Fombrun y van Riel (2004); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Vila Lopez (2010); Pucheta Martínez (2010);
REPU4	Calidad de producto	Likert (0-10)	America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Borsens Nyhedsmagasín (1986); Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Far Eastern Economic Review (1993); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Stein (2003); Fombrun y van Riel (2004); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Vila Lopez (2010); Pucheta Martínez (2010);
REPU5	Honestidad- Confianza	Likert (0-10)	Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Milewicz y Herbig (1995); MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Fombrun y van Riel (2004); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Vila Lopez (2010)
REPU6	Honestidad -Ética	Likert (0-10)	Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Milewicz y Herbig (1995); World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.
REPU7	Orientación al entorno	Likert (0-10)	America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU. ; Borsens Nyhedsmagasín (1986) ; Imageprofile Manager Magazin (1988, bianual). Alemania ; Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.
REPU8	Innovación en tecnología, nuevos productos y servicios I+D	Likert (0-10)	Word's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Borsens Nyhedsmagasín (1986); Far Eastern Economic Review (1993); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); MERCOC. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España;

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

			Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.; Pucheta Martínez (2010);
REPU9	Reputación global	Likert (0-10)	Singh y Sirdeshmukh (2000); Prabhu y Stewart (2001); Rep Track Pulse Forbes (2006). EE. UU.
REPU10	Excelentes recursos	Likert (0-10)	America's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; World's Most Admired Companies Fortune (1983). EE. UU.; Borsens Nyhedsmagasin (1986); Imageprofile Manager Magazin (1988, bianual). Alemania; Asia's Most Admired Companies Asian Business (1992); Far Eastern Economic Review (1993); Britain's Most Admired Companies Management Today (1994). Reino Unido; World's Most Respected Companies Financial Times (1999+A17); MERCO. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días (2001). España; Stein (2003); Rep Track Pulse Forbes (2006); EE. UU.

**Calidad de la Información Digital:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
CAIN1	Información relevante	Likert (0-10)	Yang y Jun (2002); Long y McMellon (2004); Hsu, Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CAIN2	Información inequívoca	Likert (0-10)	Loiacono, Watson, y Goodhue (2000); Yang y Jun (2002); Long y McMellon (2004); Hsu; Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012)
CAIN3	Información detallada	Likert (0-10)	Yang y Jun (2002); Hsu; Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CAIN4	Información suficiente	Likert (0-10)	Madu y Madu (2002); Yang y Jun (2002); Hsu, Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CAIN5	Información actualizada	Likert (0-10)	Hsu, Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CAIN6	Información de calidad	Likert (0-10)	Liu y Arnett (2000); Waite y Harrison (2002); Yang y Jun (2002); Hsu; Chang y Chen (2011);

**Calidad del Servicio Digital:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
CASE1	Información sobre las Políticas de seguridad	Likert (0-10)	Madu y Madu (2002); Caruana y Ewing (2006); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Thakur y Srivastava (2014)
CASE2	No se precisa ayuda de un agente	Likert (0-10)	Long y McMellon (2004); Yang, Jun y Peterson (2004); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CASE3	Fiabilidad: resultados esperados	Likert (0-10)	Parasuraman, Zeithaml y Berry Berry (1985); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Madu y

Capítulo IV: Propuesta de modelo teórico y metodología de la investigación

			Madu (2002); Wolfinbarger y Gilly (2002); Yang y Jun (2002); Long y McMellon (2004); Yang, Jun y Peterson (2004); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CASE4	Servicio rápido	Likert (0-10)	Yoo y Donthu (2001); Yang y Jun (2002); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CASE6	Servicio excelente	Likert (0-10)	Liu y Arnett (2000); Madu y Madu (2002)

Calidad Percibida del Sistema Digital:

Nombre de los ítems	Descripción de los ítems	Tipo de escala	Referencias bibliográficas
CASI1	Datos seguros	Likert (0-10)	Liu y Arnett (2000); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Madu y Madu (2002); Caruana y Ewing (2006); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Swaid y Wigand (2012);
CASI2	Adaptación multidispositivo	Likert (0-10)	Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Hans, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Swaid y Wigand (2012); Klaus (2013); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Huang, Lin y Fan (2015)
CASI3	Sistema disponible	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Al Sokkar y Law (2013); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CASI4	Respuesta rápida	Likert (0-10)	Cai y June (2003); Long y McMellon (2004); Hans, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
CASI5	Diseño atractivo	Likert (0-10)	Liu y Arnett (2000); Caruana y Ewing (2006); Hans, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Hartmann, De Angeli y Sutcliffe (2008); Swaid y Wigand (2012); Al Sokkar y Law (2013); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015);
CASI6	Plataforma de calidad	Likert (0-10)	Cox y Dale (2001); Waite y Harrison (2002); Zavareh (2012); Al Sokkar y Law (2013); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015)
CASI7	Facilidad de uso	Likert (0-10)	Loiacono, Watson, y Goodhue (2000); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Cox y Dale (2001); Yang y Jun (2002); Gefen, Karahanna y Straub (2003); Long y McMellon (2004); Yang, Jun y Peterson (2004); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)

Experiencia de Cliente Digital:

Nombre de los ítems	Descripción de los ítems	Tipo de escala	Referencias bibliográficas
SATI1	Experiencia de cliente: Consecución de propósito	Likert (0-10)	Knutson, Stevens, Wullaert, Patton, Yokoyama (1990); Oliver (1990); Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín. (2007); San Martín Gutiérrez, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque (2008)
SATI2	Experiencia de cliente: Superación de expectativas	Likert (0-10)	Knutson, Stevens, Wullaert, Patton, Yokoyama (1990); Oliver (1990); Carú y Cova (2003a y b, 2008); Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

			(2007); San Martín Gutiérrez, Collado Agudo y Rodríguez del Bosque (2008)
--	--	--	---

**Satisfacción Percibida con la Experiencia Digital:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
SAIN6	Satisfacción con la información	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
SASE6	Satisfacción con los servicios	Likert (0-10)	Madu y Madu (2002); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
SASI6	Satisfacción con el canal	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)
SAUS	Satisfacción con el dispositivo	Likert (0-10)	Bauer, Falk y Hammerschmidt, (2006); Klaus (2013); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Huang, Lin y Fan (2015)
SAIN6B	Satisfacción general	Likert (0-10)	Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014)

**Confianza en la Empresa:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
CONH1	Compromiso	Likert (0-10)	Schurr y Ozane (1985); Doney y Canon (1997); Lee y Turban (2001); Belanger, Hiller, y Smith (2002); McKnight y Chervany (2002); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011)
CONC4	Conoce a sus clientes	Likert (0-10)	Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011)
CONC4B	Conoce sus necesidades	Likert (0-10)	Chircu y Kauffman (2000); Bhattacharjee (2001); Belanger, Hiller y Smith (2002); Mcknight y Chervany (2002); Mcknight, Choudhury y Kacmar (2002); Boyd (2003); San Martín, Gutiérrez y Camarero (2004); Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2011)
CONB6	Dispone de recursos	Likert (0-10)	Roy Dewit, Aubert (2001); Bhattacharjee (2002); Mcnight y Chervany (2002); Mcknight, Choudhury y Kacmar (2002); Boyd (2003); Corbitt, Thanasankit y Yi (2003); Pavlou (2003); Suh y Han (2003); Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010)
CONF1	Confianza general	Likert (0-10)	Elaboración Propia

**Lealtad hacia la Empresa:**

<b>Nombre de los ítems</b>	<b>Descripción de los ítems</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>

LEAL7	Lealtad al canal web: repetición de uso del canal	Likert (0-10)	Davis (1989); Adaptada de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996); Wells (1999); Moon y Kim (2001); Mathwick (2002); Chan (2004); Castañeda (2005); Muñoz (2008); Willis (2008); Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010); Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja. (2011); Chen y Pou (2013)
EXPE13	Nivel de recomendación previo de la empresa	Likert (0-10)	Adaptada de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)
LEAL8	Nivel de recomendación posterior de la empresa	Likert (0-10)	Adaptada de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996); Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas (2010); Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja. (2011)
LEAL16	Nivel de recomendación del canal web	Likert (0-10)	Davis (1989); Adaptada de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996); Moon y Kim (2001); Mathwick (2002); Belanger, Hiller, y Smith (2002); Chan (2004); Castañeda (2005); Muñoz (2008); Willis (2008); Lee y Lin (2005); Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja (2011)

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2 Fase II: Definición del universo de estudio

El universo del modelo se compone de aquellos clientes que han solicitado un registro en el área de clientes de la empresa y que se encuentre activo (ha usado alguna vez el área de clientes). Para disponer de una muestra lo más representativa posible de la realidad digital en la sociedad española, no se requiere a priori ningún perfil sociográfico específico, ni se obliga a largo tiempo de permanencia como cliente, ni que el candidato haya realizado un proceso en particular. Para solventar cualquier posibilidad de sesgo del proceso realizado, se incrementará la muestra necesaria y así tener suficiente población de estudio. Se definen los parámetros que regirán la investigación cuantitativa:

1. Se establecen los límites de error en la investigación cuantitativa en un nivel de confianza del 95% y un error muestral de  $\pm 1,5\%$ .
2. Condiciones de pertenencia de la muestra al universo: Con el fin de poder tener memoria del proceso realizado se considera como cliente objetivo aquellos que usaron los servicios en cierto plazo reciente.

El número de usuarios registrados en el área privada de la compañía en el mes de junio es de 322.535 personas. De las que hacen uso de la contraseña 253.174. Sobre esta magnitud y para un nivel de confianza del 95% y un error muestral de  $\pm 1,5\%$ , se necesita una muestra de 4.198. En nuestro caso se recoge 4.178 encuestas válidas.

Como ya se ha indicado, para garantizar el recuerdo se considera como cliente objetivo aquellos que usaron los servicios online el último mes y que arroja la cifra de 23.223 candidatos muestrales, clientes con uso del área de clientes en el mes de mayo 2016.

#### **4.2.3 Fase III: Trabajo de campo, piloto y encuesta**

- Definir el cuestionario más adecuado que cubra todas las relaciones a estudiar según escalas acreditadas previamente.
  - Realizar piloto sobre los expertos participantes sobre el cuestionario previsto y ver si es comprensible y adecuado en su implementación y ergonomía.
  - Ratificar el estilo de comunicación a emplear en las preguntas sin que cambie el resultado de la escala.
  - Realimentar resultados con la consiguiente adaptación de la semántica adecuada.
- Extracción, condiciones:
  - Relación continuada al menos de 3 meses antes del uso web y su seguro en vigor.
  - El tamaño mínimo de la muestra segmentada por alguna variable (medio de uso, índice de recomendación etc.) debe ser de unos 400 clientes por cruce de variables para un índice de confianza del 95% y un error muestral de  $\pm 1,5\%$ .
  - Haber realizado un proceso en área privada en el último mes.
- Encuesta: realizar la encuesta sobre el *target* solicitado hasta completar el tamaño de muestra requerido.
- Incluir los resultados en formato exportable a una herramienta estadística para su análisis.

#### **4.2.4 Justificación de las escalas utilizadas**

La escala utilizada es la escala tipo Likert de 11 puntos (de 0 a 10), que ofrece la posibilidad de mayor precisión en el análisis de la respuesta, dada su capacidad discriminativa (Bisquerra Alzina y Pérez Escoda, 2015) y permite obtener una puntuación total por grupos de elementos al ser una escala de tipo sumativo (Bouza 2006). El hecho de que sea una escala numérica permite agrupaciones posteriores por tramos de puntos obtenidos.

Sin embargo, es el concepto de escala horizontal de 0 a 10, equidistante de los extremos, lo que le aporta mayor solidez en la elección, ya que permite poder aplicar un tratamiento cardinal donde el individuo percibe el concepto de extremo y por tanto de mayor o menor valor (Sánchez, 1993). Sobre este concepto de valor central, el marco teórico de referencia recoge que, en las preguntas formuladas en niveles de agrupaciones menores, los individuos perciben que declararse indeciso o neutral, es negativo. Pero también es estudiada la tendencia de rechazo a los extremos, por considerarlos rígidos o categóricos, como indican Bisquerra Alzina y Pérez Escoda (2015), por lo que debe ofrecerse entonces suficiente rango de respuesta. Por ello, y en base a los argumentos esgrimidos, es la elegida para este proyecto de investigación, donde es muy importante recoger la sensibilidad del cliente, analizando los matices de su respuesta.

Rango de valores:

- De 0 a 2: Totalmente en desacuerdo o muy desfavorable.
- De 3 a 4: En desacuerdo o desfavorable.
- De 5 a 6: Ni de acuerdo ni es desacuerdo o aceptable.
- De 7 a 8: De acuerdo o favorable.
- De 9 a 10: Totalmente de acuerdo o muy favorable.

Respecto a las agrupaciones según el nivel de recomendación, se respetará la escala NPS, donde los criterios son:

- De 0 a 6: clientes Detractores.
- De 7 a 8: Clientes Pasivos.
- De 9 a 10: clientes Promotores (en algunas preguntas del formulario, se ha admitido el valor 8 como desencadenante del formulario a promotores).

#### **4.2.4.1 Diseño de la encuesta online**

Se estableció un control de máxima ergonomía para el cliente: 1) revisión de preguntas anteriores en encuesta en curso; 2) guardar la encuesta en línea y concluirla posteriormente; 3) continuar por la pregunta en curso en la reanudación; 4) fomentar la implicación en la consecución de resultado; 5) mantener la encuesta un mes abierta, para dar tiempo a su confección.



También se intentó cuidar al máximo la imagen de empresa: 1) redirigir a la página del sitio web de la compañía cuando no proceda la encuesta o finalizada la campaña, controlando el error; 2) agradecer la participación; 3) informar y gestionar la recompensa por la participación.

Para mayor información, se incluye la encuesta en el Anexo II.

#### **4.2.4.2 Ejecución del trabajo de campo**

El estudio se realiza según el plan previsto: clientes registrados en área privada de la compañía analizada con acceso en el último mes a su área de cliente. Como requisito de contrato, éste debe encontrarse en vigor a fecha de extracción de la muestra.

Desde el 9 de junio a 26 de junio de 2016 se procedió al envío de los oportunos correos electrónicos a dichos usuarios con un enlace al cuestionario online. Se completaron a fecha 26 de junio el corte suficiente de 4.178 encuestas válidas, umbral adecuado para el nivel de confianza del 95% y un error muestral de  $\pm 1,5\%$ .

La extracción se realiza en dos oleadas:

**Primera oleada:** 11.622 clientes encuestados, de los que contestan un 23%. Todas las respuestas son correctas. En esta ocasión se incluyen dos preguntas excluyentes que pretendían confirmar el grado del recuerdo del proceso en el cliente.

1. ¿Ha utilizado recientemente el área privada de la web de alguna compañía de seguros?
  - No: fin entrevista.
2. Caso de que sí: ¿Podría indicar con qué compañía?
  - Otras (no compañía analizada): fin entrevista.

Para la primera pregunta se obtuvo un 15% de resultados negativos. Se concluye que esta pregunta inducía a error puesto que el hecho de ser candidato era inherente a la realización de un servicio post-venta web.

Lo mismo ocurría con la pregunta 2. Un 4% de encuestados contestaron negativamente haber accedido al área privada de la compañía analizada.

Estudiando el caso, se decide quitar ambas preguntas.

**Segunda oleada:** 11.601 propuestas de encuesta. De las que contestan un 22% de clientes de forma correcta.

Total: 4.244 encuestas completadas, aunque se había alcanzado el mínimo requerido de 4.178 encuestas válidas.

Cuadro 4.5 Información técnica de la encuesta

Universo	Usuarios registrados en el área de clientes de la empresa que hayan utilizado dichos servicios al menos una vez
Población	23.223 asegurados con acceso a los servicios el mes anterior a la extracción
Muestra	4.178 asegurados
Nivel de confianza	95%
Error muestral	$\pm 1,5\%$
Máxima varianza soportada	$P=q=0,5$
Fecha consulta	1-25 junio 2016
Procedimiento de la encuesta	Mailing remitido a los usuarios registrados con enlace al cuestionario

#### 4.2.4.3 Tratamiento de la información

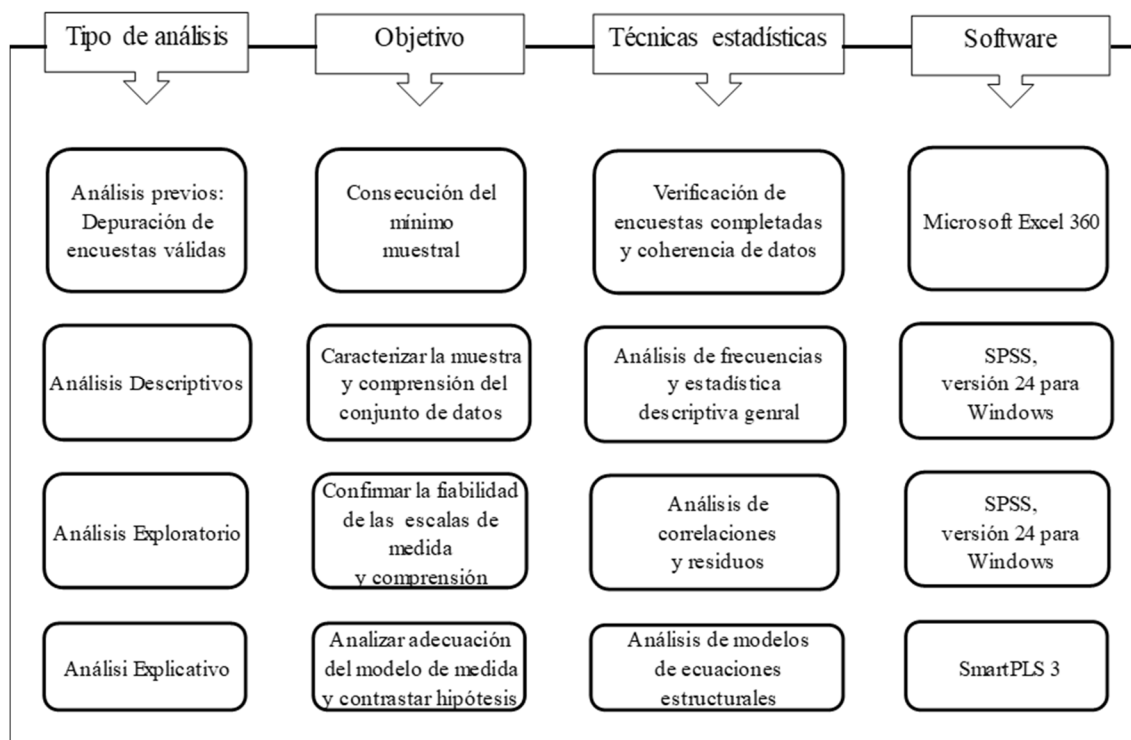
En este apartado describiremos brevemente las técnicas estadísticas seleccionadas para el tratamiento de los datos con el fin de contrastar las hipótesis formuladas en el proyecto de investigación.

En primera instancia, se utiliza la herramienta Excel de Microsoft como paso previo de carga de las encuestas procedentes de la web y que permita eliminar aquellas inválidas y tabular las correctas para exportar a herramientas estadísticas y comenzar el proceso de validación de escalas. A continuación, y mediante el programa informático SPSS, versión 24 para Windows, se realizará el proceso, de codificación y almacenamiento de la información. De esta forma, se comienza el análisis descriptivo de los datos.

Finalmente, se procederá a determinar la fiabilidad y la validez de las medidas utilizadas en el tratamiento de las variables, y a contrastar las hipótesis y relaciones establecidas en este trabajo de investigación. Para ello, se utilizará PLS-SEM (Partial Least Squares) mediante el programa informático SmartPLS 3.0 Ringle, Wende y Becker (2015). El modelo PLS (Mínimos Cuadrados Parciales) es una nueva técnica de modelos de ecuaciones estructurales, potente por su capacidad predictiva pero sencilla en cuanto a umbrales de usos (tamaño de muestra y distribución de los residuos), como indica Lohmöller, (1989). La

técnica PLS es muy adecuada para el tratamiento de múltiples variables y de distribución de normalidad desconocida, propio de las investigaciones en contextos de la Economía y Sociedad del Conocimiento (Cepeda-Carrión y Roldán-Salgueiro, 2004). Desde un enfoque de obtención de componentes principales (Cepeda-Carrión, 2006; Chin, 1998b), esta técnica busca la maximización de la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables dependientes y empleando como técnica de estimación MCO (mínimos cuadrados ordinarios), en las suficientes iteraciones hasta que sea insignificante la diferencia en la media de  $R^2$  de los constructos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). A continuación, la figura 4.6. muestra el proceso seguido en el tratamiento de los datos, desde su recepción hasta la presentación de resultados.

Figura 4.6 Proceso del tratamiento de los datos y tipologías de análisis y técnicas estadísticas utilizadas



Fuente: elaboración propia adaptada de García Haro (2018)

### 4.3 Análisis de datos y presentación de resultados

#### 4.3.1 Análisis descriptivo univariado

Una vez obtenida la información a través del cuestionario, el siguiente paso consistió en el análisis descriptivo univariado de la información obtenida, una vez que ésta había sido codificada, tabulada y depurada previamente.

En primer lugar, para todas las variables objeto de estudio se ha realizado un análisis univariado para obtener una descripción de las mismas. A continuación, se ha verificado si las variables métricas de razón (la mayor parte de las variables utilizadas en el estudio pertenecen a esta categoría) siguen (o no) una distribución normal, para lo cual se ha aplicado el test de Kolmogorov y Smirnov y Shapiro y Wilk<sup>4</sup> (Kolmogorov, 1933; Sminorv, 1936; Shapiro y Wilk, 1965; Lilliefors, 1967; Oztuna, Elhan y Tuccar, 2006, citados en Mohd Razali y Yap, 2011), pudiéndose comprobar que todas ellas siguen una distribución normal (Prueba de normalidad en tabla 4.1).

Tabla 4.1 Prueba de normalidad de la muestra

Pruebas de normalidad <sup>a</sup>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	p- valor	Estadístico	Grados de libertad	p- valor
CAOT1	0,204	4178	0,000	0,864	4178	0,000
CAOT2	0,301	4178	0,000	0,799	4178	0,000
PERF6	0,274	4178	0,000	0,761	4178	0,000
PERF7	0,286	4178	0,000	0,734	4178	0,000
PERF8	0,295	4178	0,000	0,803	4178	0,000
PERF10	0,197	4178	0,000	0,887	4178	0,000
EXPGL1	0,239	4178	0,000	0,859	4178	0,000
EXPGL2	0,257	4178	0,000	0,843	4178	0,000
EXPGL3	0,248	4178	0,000	0,846	4178	0,000
EXPGL4	0,246	4178	0,000	0,840	4178	0,000
CAIN1	0,256	4178	0,000	0,848	4178	0,000
CAIN2	0,254	4178	0,000	0,843	4178	0,000
CAIN3	0,251	4178	0,000	0,859	4178	0,000
CAIN4	0,251	4178	0,000	0,845	4178	0,000

<sup>4</sup> También denominada prueba no paramétrica K-S, la prueba de Kolmogórov-Smirnov determina la bondad de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre sí. Aunque el test de Shapiro-Wilk se considera una alternativa más potente. Esta prueba fue la primera que pudo detectar desviaciones de la normalidad debida a la asimetría o la curtosis, o ambas (Althouse *et al.*, 1998, citado en Mohd Razali, Normadiah y Yap, 2011)

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

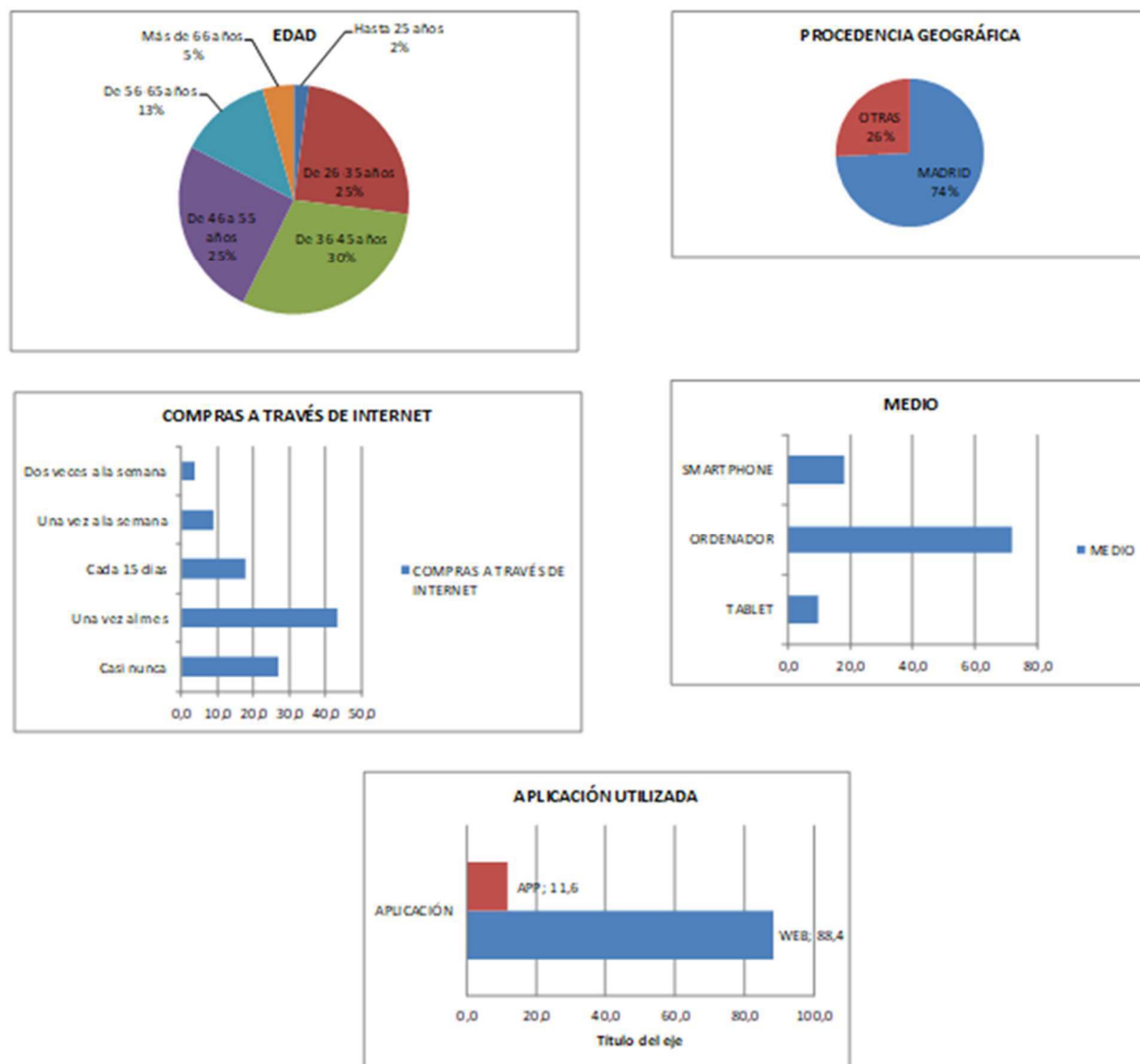
CAIN5	0,247	4178	0,000	0,818	4178	0,000
CAIN6	0,256	4178	0,000	0,827	4178	0,000
CASE1	0,230	4178	0,000	0,824	4178	0,000
CASE2	0,229	4178	0,000	0,826	4178	0,000
CASE3	0,236	4178	0,000	0,831	4178	0,000
CASE4	0,246	4178	0,000	0,823	4178	0,000
SASE6B	0,248	4178	0,000	0,819	4178	0,000
CASE6	0,255	4178	0,000	0,822	4178	0,000
CASI2	0,250	4178	0,000	0,820	4178	0,000
CASI3	0,263	4178	0,000	0,781	4178	0,000
CASI4	0,252	4178	0,000	0,800	4178	0,000
CASI7	0,252	4178	0,000	0,812	4178	0,000
CASI5	0,258	4178	0,000	0,852	4178	0,000
CASI1	0,282	4178	0,000	0,768	4178	0,000
CASI6	0,262	4178	0,000	0,820	4178	0,000
SATI1	0,260	4178	0,000	0,807	4178	0,000
SATI2	0,219	4178	0,000	0,882	4178	0,000
LEAL16	0,239	4178	0,000	0,843	4178	0,000
LEAL7	0,242	4178	0,000	0,801	4178	0,000
SAIN6AA	0,233	4178	0,000	0,874	4178	0,000
SASE6AA	0,303	4178	0,000	0,814	4178	0,000
SASI6AA	0,227	4178	0,000	0,848	4178	0,000
SAUSAA	0,203	4178	0,000	0,855	4178	0,000
CONH1	0,251	4178	0,000	0,796	4178	0,000
CONC4	0,224	4178	0,000	0,877	4178	0,000
CONC4B	0,246	4178	0,000	0,859	4178	0,000
CONB6	0,250	4178	0,000	0,803	4178	0,000
CONF1	0,257	4178	0,000	0,775	4178	0,000
EXPE13	0,250	4178	0,000	0,837	4178	0,000
LEAL8	0,248	4178	0,000	0,794	4178	0,000
REPU3	0,243	4178	0,000	0,789	4178	0,000
REPU4	0,202	4178	0,000	0,875	4178	0,000
REPU1	0,240	4178	0,000	0,850	4178	0,000
REPU7	0,255	4178	0,000	0,848	4178	0,000
REPU8	0,245	4178	0,000	0,843	4178	0,000
REPU10	0,253	4178	0,000	0,848	4178	0,000
REPU2	0,250	4178	0,000	0,851	4178	0,000
REPU5	0,250	4178	0,000	0,820	4178	0,000
REPU6	0,236	4178	0,000	0,842	4178	0,000
REPU9	0,242	4178	0,000	0,810	4178	0,000
USO1	0,500	4178	0,000	0,468	4178	0,000

a. USO2 es constante. Se ha omitido.

b. Corrección de significación de Lilliefors<sup>5</sup>

Una vez comprobada la normalidad de la muestra, el siguiente paso es conocer la población encuestada y determinar las características básicas de los individuos de la muestra. Esto nos permite centrar el contexto de comportamiento dentro del modelo planteado, figura 4.7.

Figura 4.7 Perfil Digital de la muestra encuestada



Del perfil obtenido de la muestra cabe destacar los siguientes aspectos:

<sup>5</sup> Lilliefors: Método desarrollado para verificar la normalidad de una muestra, que solventa el problema del test de Kolmogorov-Smirnov. Dicho test de Kolmogorov-Smirnov asume conocida la media y varianza poblacional, imposible de conocer en la mayoría de los casos y que convierte en conservador y poco potente el método. De esta forma, la modificación desarrollada por Lilliefors (Lilliefors, 1967, citado en Otuna, 2006) asume que la media y la varianza son desconocidas, fiable y sencillo de aplicar.

1) La media de edad es de 44 años y los intervalos de edad que han respondido de manera mayoritaria a la encuesta están comprendidos de mayor a menor: de 36-45 años (30%); el intervalo de edad de 26-35 años y de 46-55 años han supuesto en ambos casos un 25% de la muestra. El de menor participación es el intervalo de edad de hasta 25 años. Estos resultados confirman la edad media del perfil digital español, publicada en el informe iab Spain 2016, (iab Spain, 2016b), cuya tendencia de edad se mantiene en 2018 (iab Spain, 2018) y que establece en su estudio anual de Mobile Marketing una edad de 36 a 45 años.

2) La mayoría de los participantes son de la Comunidad de Madrid (74%). Datos totalmente coherentes con el ámbito de influencia del negocio de la compañía analizada en el año 2016, donde el 80% de los clientes era de esta procedencia comunitaria. Esta tendencia ya no sería actual dada la política de expansión y diversificación acometida en el plan estratégico 2018-2020 por la compañía seleccionada.

3) La mayoría de los clientes usuarios (43,3%) realiza una compra al mes a través de internet, en tanto que un 30% realiza compras más de una vez por mes. Es decir, 3,9 veces/mes, muy superior a la media española 2016 (año del estudio), que se sitúa en 3,4 según datos de iab Spain (2016b), estudio eCommerce 2016. Esto demuestra alta experiencia del cliente en el uso del canal online en su intención de comercio electrónico y que supone: 1) búsqueda de información; 2) pago en línea por diferentes plataformas; 3) posible registro en área de clientes para proceder a la compra.

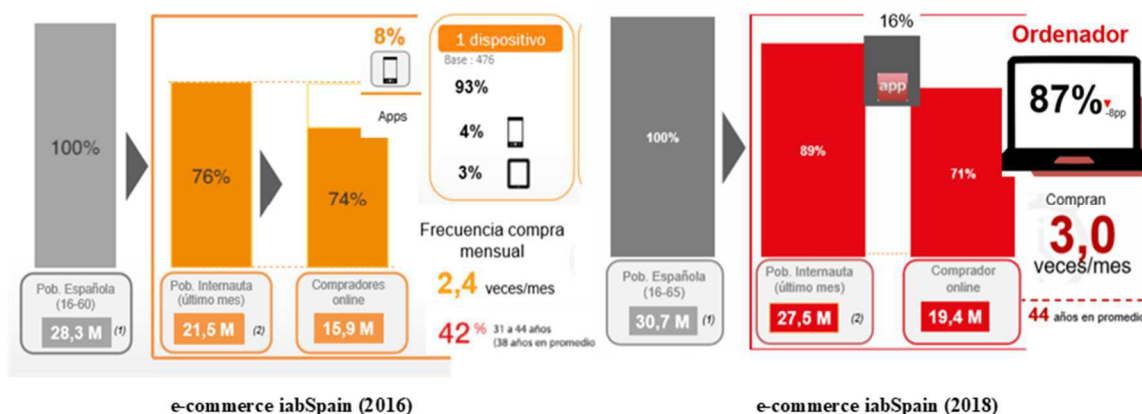
4) En cuanto al dispositivo electrónico utilizado para realizar las compras, se debe destacar que principalmente han utilizado el ordenador como medio de acceso (71,9%). Esta información también está en línea con el estudio 2016, ya que el 68% de los encuestados por la Consultora iab Spain usa solo un dispositivo, el ordenador y principalmente debido a la comodidad. Sin embargo, hay que señalar cómo los Smartphone han penetrado en las compras por internet ya que un 18,1% han utilizado este dispositivo, también en línea con las nuevas tendencias, donde la geolocalización y la movilidad son de alto valor para el usuario, pero sin la adecuada ergonomía de un ordenador. Tendencia que se ratifica en ambos estudios.

5) Finalmente, la mayoría de los encuestados (88,4%) han utilizado la web de la empresa para realizar su servicio frente a la App. Aunque parezca una cifra poco significativa, es notorio el 11,6 % de uso de la App, que revela el creciente interés de los clientes por este

canal para realizar sus gestiones. Dato superior al estudio, que refleja que solo el 8% de los encuestados usan la App.

En resumen, se puede afirmar que estos resultados no solo confirman el perfil digital de la población española en 2016, sino que incluso son más coherentes con los nuevos estudios 2018 (figura 4.8). Esta situación no solo es beneficiosa para la validez de resultados, sino que permite validar con menor probabilidad de error respuestas sobre calidad web desde altos perfiles digitales, ya que una mala adopción de tecnología sesgaría resultados sobre superación de expectativas y objetividad en la percepción de calidad.

Figura 4.8 Comparativa Perfil Digital de Compradores Online 2016 - 2018



Fuente: Estudio e-Commerce 2016 y 2018 (iab Spain, 2016b, 2018)

A continuación, pasamos a comentar los resultados obtenidos en el análisis univariante de cada variable latente desde los valores de la media, la desviación típica y el índice de Kruskal–Wallis <sup>6</sup>.

#### 4.3.1.1 Norma subjetiva o Recomendación de Terceros del canal digital

En lo que se refiere a la Norma Subjetiva (tabla 4.2), es de señalar que ambos orígenes, social y empresa, se acercan a la mediana por lo que se puede considerar ciertamente la existencia de cierta presión de uso. Mayor en el caso de aquellos clientes que sienten que la empresa impone el canal como medio de relación, fruto de su nueva política de digitalización. Este hecho se aprecia en el valor de 2,80, frente al valor 2.13 de la recomendación de terceros.

<sup>6</sup> Prueba no paramétrica que indica si un grupo de datos proviene de la misma población. Es decir, bajo la hipótesis nula, asume que los datos vienen de la misma distribución (Kruskal y Wallis, 1956).



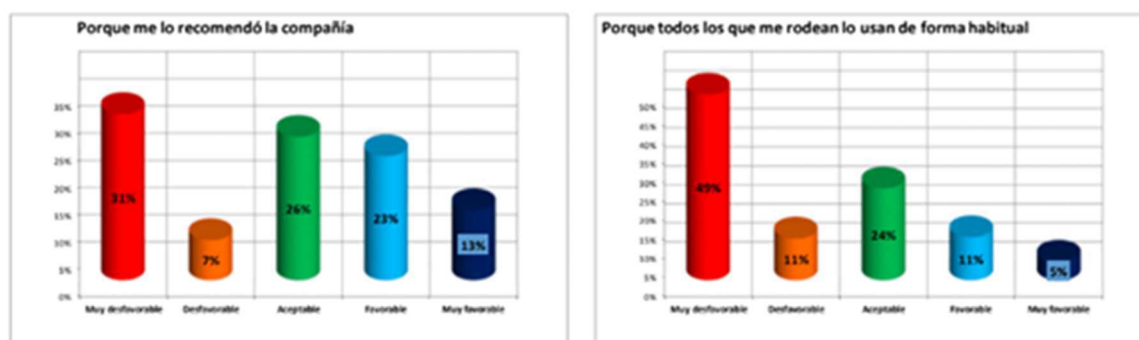
Tabla 4.2 Resultados del análisis descriptivo de la Norma Subjetiva o Recomendación de Terceros

Descripción	NORMA SUBJETIVA			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Porque me lo recomendó la compañía	CAOT1	2.80	1.415	0.000
Porque todos los que me rodean lo usan de forma habitual	CAOT2	2.13	1.267	0.000

Fuente: elaboración propia

Si desarrollamos la distribución en la escala para la disyuntiva recomendación de uso por la empresa / recomendación social, figura 4.9, se observa que las respuestas de favorable y muy favorable son significativamente superiores a las obtenidas en los mismos tramos para la presión de uso social, como canal de uso habitual.

Figura 4.9 Comparativa de los resultados obtenidos en Norma Subjetiva



#### 4.3.1.2 Reputación de la empresa

Las medias obtenidas en la reputación (tabla 4.3) son muy acordes a la imagen esperada de una empresa, líder en su sector y con la suficiente consolidación de imagen de marca como para garantizar continuidad y seguridad.

Para delimitar el concepto de reputación y según el marco de referencia más adecuado a este proyecto de investigación, las dimensiones elegidas son:

- Calidad: capacidad de ofrecer servicios robustos al cliente y adaptados a las necesidades.
- Honestidad: compromiso en velar y proteger los intereses del cliente de forma continua e inequívoca.
- Honorabilidad: ética incuestionable en el comportamiento de la firma hacia sus clientes.

- Innovación: capacidad de adaptación e incorporación de nuevas tecnologías para mejor servicio integral al cliente en el canal web.
- Imagen de marca: reputación global de la empresa como entidad percibida y desde un punto de vista global del cliente.

Todos los ítems analizados se sitúan por encima de la media. Así, se puede hablar de medias por encima de 4 en consideración general de la reputación (REPU9, 4,06), donde la cobertura de necesidades (REPU3, 4,16) queda suficientemente garantizada en sus expectativas. Como era de esperar en un ámbito digital, la reputación en confianza, honorabilidad y ética son valores importantes, con una media de 4,01 y 3,89, respectivamente (REPU5, REPU6). En tanto que la reputación en innovación y tecnología queda reflejada en el ratio REPU8 (3,94), donde la forma de implementar los adelantos tecnológicos quizá se diluye en las diversas escalas, en torno a 3,8.

Tabla 4.3 Resultados del análisis descriptivo de la Reputación de la Empresa

Descripción	REPUTACIÓN			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
El personal de XXX está altamente cualificado	REPU1	3,88	0,978	0,000
XXX innova en sus productos de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado	REPU2	3,85	0,957	0,000
Mi seguro en XXX cubre todo lo que necesito.	REPU3	4,16	0,922	0,000
El seguro de XXX para mí es el mejor y no comparo el precio con otras compañías	REPU4	3,50	1,279	0,000
Pienso que XXX me protege desde siempre y me siento seguro y tranquilo con la compañía	REPU5	4,01	0,998	0,000
XXX es honesta y ética	REPU6	3,89	1,030	0,000
XXX dispone en su canal de todos los procesos e información que hacen posible dar respuesta a mis necesidades	REPU7	3,83	1,015	0,000
XXX es una empresa moderna que aplica de forma natural las nuevas tecnologías	REPU8	3,94	0,952	0,000
En definitiva, considero que la reputación de XXX es excelente	REPU9	4,06	0,976	0,000
XXX dispone de unos excelentes recursos técnicos y tecnológicos para	REPU10	3,87	0,985	0,000

realizar todas mis operaciones por medios virtuales				
---	--	--	--	--

#### 4.3.1.3 Expectativas sobre el proceso digital

Las expectativas, tabla 4.4., en general son muy altas, (EXPGL1, media 3,78). Tan solo un 5% de clientes no tenían una expectativa positiva (figura 4.10).

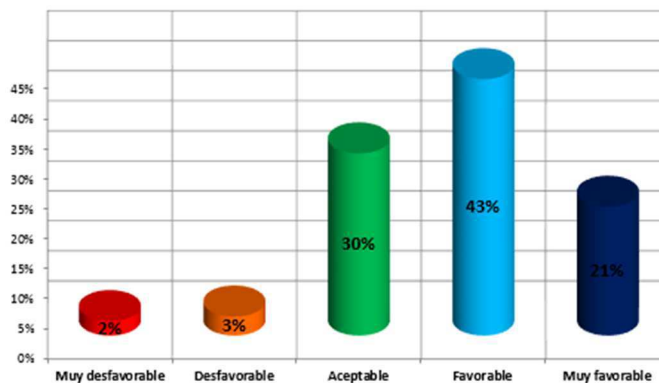
Aquí, al contrario que en los constructos anteriores, con valores máximos en los ítems de carácter general, las medias más altas en expectativas se centran en aspectos muy concretos: la tecnología (EXPGL4, 3,96) y la calidad en la información (EXPGL2, 3,94). Ambos ítems minimizan el riesgo y la incertidumbre, propio de entornos digitales.

El enfoque de este estudio se basa en las expectativas de cantidad ideal puesto que no se trata de estudiar qué hubieran ofrecido otras marcas, sino qué no hubiera obtenido el cliente por otro canal de la misma empresa. Por lo que este nivel de expectativa también estará muy relacionado con la experiencia de cliente y la satisfacción, como se detallará más adelante.

Tabla 4.4 Resultados del análisis descriptivo de las Expectativas del cliente

Descripción	EXPECTATIVAS			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Expectativas altas en general	EXPGL1	3,78	0,900	0,000
Esperaba alta calidad en la información para ayudarme a realizar mi proceso sin problemas	EXPGL2	3,94	0,861	0,000
Esperaba realizar un proceso de calidad como si lo hubiera hecho con un agente o en una oficina	EXPGL3	3,90	0,991	0,000
Esperaba un sitio web con una tecnología de alta calidad	EXPGL4	3,96	0,902	0,000

Figura 4.10 Detalle de la respuesta obtenida de la muestra en Expectativas sobre el Proceso Digital



#### 4.3.1.4 Utilidad Percibida del canal digital

Respecto a la utilidad percibida (tabla 4.5), es importante destacar que se confirma el perfil digital de los encuestados ya que la media sobre 5 es de 4,13 de aquellos clientes que declaran realizar las gestiones de forma habitual por canales digitales. El motivo de elección principal es el horario, media de 4,19, y la mejor información, 3,29 de media obtenida.

Tabla 4.5 Resultados del análisis descriptivo de la Utilidad Percibida

Descripción	UTILIDAD PERCIBIDA			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Porque habitualmente hago mis gestiones de forma online	PERF6	4,13	1,099	0,000
Porque se adecuía mejor a mis horarios	PERF7	4,19	1,081	0,000
Por mal funcionamiento en el resto de los canales	PERF8	2,13	1,250	0,000
Porque me ofrece mayor información sobre lo que necesito	PERF10	3,29	1,241	0,000

#### 4.3.1.5 Recomendación previa

Respecto a la recomendación previa (tabla 4.6), medida a través del indicador NPS (Net Promoter Score o Índice Neto de Recomendación) será comentada ampliamente la comparación del nivel de recomendación anterior y posterior y desde un estudio interno según segmentación por dicho indicador. De esa forma, es posible detectar diferencias de comportamiento según su inclinación por la marca (apartado 4.3.1.9 y Anexo III).

Respecto a sus valores obtenidos, cabe comentar que 3,94 es una media muy aceptable, lo que indica una buena implicación de cliente con su marca.

Tabla 4.6 Resultados del análisis descriptivo de la Recomendación Previa

Descripción	RECOMENDACIÓN PREVIA			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Antes de usar el servicio del área privada, ¿cuál era su probabilidad de recomendar XXX a un familiar o amigo?	EXPE13	3,94	0,965	0,000

Pero dado el nivel exigente del indicador NPS, si analizamos su distribución interna (tabla 4.7), el número de pasivos y detractores es superior a los promotores, esto evidencia una capacidad de mejora en la recomendación por terceros de la compañía.

Tabla 4.7 Resultado del análisis descriptivo de la Recomendación Previa según el nivel NPS

Antes de usar el servicio del área privada, ¿cuál era su probabilidad de recomendar XXX a un familiar o amigo? (%)	
Detractor	27,30%
Pasivo	41,40%
Promotor	31,30%

#### **4.3.1.6 Calidad percibida del proceso digital**

Respecto a la calidad percibida (tabla 4.8), cabe resaltar, en el primer bloque de calidad de la información, que lo más valorado y con una media de 4,1, es la excelencia en la actualización de la información (CAIN5). Esta apreciación es importante dada la relevancia que tiene una correcta información, según el marco teórico de referencia, que minimiza el riesgo percibido y aumenta la confianza (Hsu, Chang y Chen, 2011 y Urban, Sultan y Qualls, 2000; Widdows, Choudhury y Kacmar, 2002; Jepsen, 2007 y Ratchford, Lee y Talukdar, 2007, citados en Cortiñas Ugalde, Chocarro Eguaras y Villanueva Orbaiz, 2015).

A continuación, se encuentra la calidad de la información (CAIN6, media de 3,99). En tercer lugar, la relevancia de la misma (CAIN1, 3,9), tan necesaria para cubrir el ansiado beneficio de internet de optimización del tiempo y que produce frustración cuando el resultado obtenido no conduce finalmente al propósito requerido y hace inútil al canal (Yang y Jun, 2002; Long y McMellon, 2004; Hsu, Chang y Chen, 2011; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014).

Respecto al sistema, lo más valorado es la seguridad en la información (CAS11, 4,24). Coherente con la alta media en reputación en confianza (REPU5, 4,01). En segundo lugar, se encuentran las características técnicas, coherentes con el concepto de uso habitual de las nuevas tecnologías (PERF6, 4,13) como es disponibilidad (CAS13, 4,22), velocidad (CAS14, 4,11) y facilidad de uso (CAS17, 4,08) y características de usabilidad (4,02) y adaptación multidispositivo (CAS12, 4,07).

Finalmente, el servicio ofrecido, verdadero objetivo digital, es notorio que lo más valorado sea la seguridad (CASE1, 4,03), de nuevo coherente con la preocupación del riesgo percibido en productos de experiencia, como es el sector seguros, donde lo más valorado por el cliente registrado es la tranquilidad, la seguridad y la cobertura de sus riesgos (REPU4, 4,16; REPU5, 4,01).

Tabla 4.8 Resultados del análisis descriptivo de la Calidad Percibida

	CALIDAD PERCIBIDA			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
XX me mostró siempre información relevante	CAIN1	3,90	0,936	0,000
La Información fue inequívoca (cierta, obvia) para mi proceso	CAIN2	3,80	1,093	0,000
La información mostrada tenía el nivel de detalle que necesito	CAIN3	3,76	1,060	0,000
La información mostrada fue suficiente para realizar mi proceso	CAIN4	3,81	1,111	0,000
La información tenía actualizados los contenidos	CAIN5	4,01	1,013	0,000
La información que XXX ofrece a sus clientes es de calidad	CAIN6	3,99	0,950	0,000
Fui informado en todo momento sobre las políticas de seguridad de mis datos	CASE1	4,03	0,990	0,000
No fue necesario tener acceso a un agente para realizar mi proceso	CASE2	3,62	1,394	0,000
El sitio web de XXX realizó el servicio tal y como me fue informado	CASE3	3,89	1,103	0,000
Realicé el proceso de forma rápida	CASE4	3,93	1,091	0,000
La valoración global sobre el servicio ofrecido por XXX es excelente	CASE6	4,02	0,940	0,000
Confío en que la XXX cuida mis datos personales de forma segura y responsable	CASI1	4,24	0,912	0,000
Se adapta a las características de mi dispositivo	CASI2	4,07	0,903	0,000
Está siempre disponible	CASI3	4,22	0,881	0,000
La velocidad de respuesta es rápida	CASI4	4,11	0,936	0,000
Tiene un diseño atractivo	CASI5	3,68	0,957	0,000
Mi valoración global sobre la usabilidad es excelente	CASI6	4,02	0,940	0,000
Es fácil de usar	CASI7	4,08	0,923	0,000

Si ordenamos todos los ítems de Calidad, de mayor a menor, las medias por encima de 4, o más valoradas, son: cuidado de los datos (CASI1, 4,24), disponibilidad del sistema (CASI3, 4,22), velocidad de respuesta (CASI4, 4,11), facilidad de uso (CASI7, 4,08), adaptación

multidispositivo (CASI2, 4,07), información sobre políticas de seguridad (CASE1, 4,03), un buen servicio en cuanto a proceso realizado (CASE6,4,02), y una información actualizada (CAIN5, 4,01). A pesar de los buenos resultados, no se debe inferir una lista de atributos de calidad digital ya que debe analizarse su impacto real en la experiencia de cliente a través de las oportunas ecuaciones estructurales y ver si se ha conseguido superar las expectativas verdaderas (SATI2) o simplemente alcanzar las normativas o esperadas por el cliente (SAT1).

Los datos obtenidos también confirman la teoría de que no todo es diseño en la percepción de la calidad, sino que en la valoración de un área de clientes se valora sobre todo la disponibilidad de servicios y la seguridad en el tratamiento de los datos, sin detrimento de la rapidez y de la facilidad de uso como proceso y su adaptación al dispositivo.

#### **4.3.1.7 Experiencia de cliente digital y Satisfacción percibida**

Respecto a la experiencia de cliente (tabla 4.9), destaca sobre todo la grata experiencia obtenida (SATI1, 3,95) y superación de expectativas (SATI2, 3,48), medias altas, pero por debajo de 4 e inferiores a la reputación que percibe el cliente.

Tabla 4.9 Resultados del análisis descriptivo de la Experiencia de Cliente

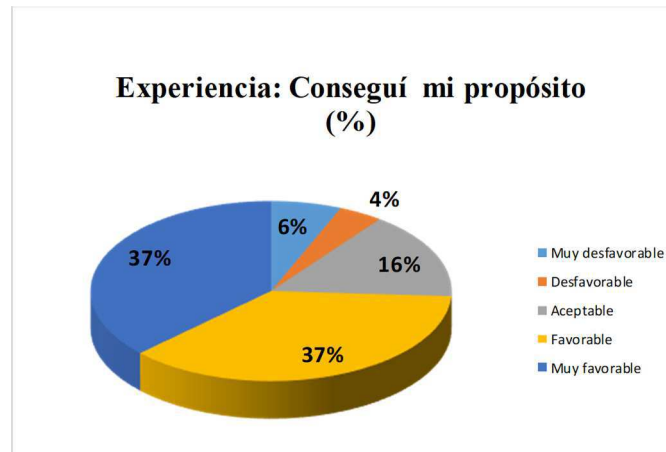
Descripción	EXPERIENCIA DE CLIENTE			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Conseguí lo que pretendía	SATI1	3,95	1,119	0,000
Superó mis expectativas	SATI2	3,48	1,114	0,000

Para entender su distribución, procedemos al desglose interno (figura 4.11), y se observa que sólo hay un 10% de clientes que opina negativamente. El 16% de los clientes que no se decantan por una respuesta concreta, consideran que obtuvieron al menos, una solución parcial al servicio solicitado. Pero es de señalar, que un 74% de clientes obtuvieron su propósito.

Como indicábamos en el objetivo III, se pretende establecer que la fidelidad al canal se consigue desde la experiencia de cliente (efecto mediador). Este efecto está basado en la sorpresa y en el impacto, donde el cliente ve excedidas sus expectativas y la satisfacción

adquiere efecto multiplicador (ActionCoaching, 2014). Es a partir del efecto “wow”, que adquieren especial atención los atributos de canal, experiencia de flujo e innovación.

Figura 4.11 Detalle I de la respuesta obtenida de la muestra de la Experiencia sobre el Proceso Digital



Igual que se ha hecho en el apartado anterior, en la figura 4.12 se aprecian los resultados de la superación de expectativas. Si se suma el % de favorable y muy favorable, se obtiene un 54% de clientes, lo cual vuelve a ser un buen resultado frente al 15% que se sorprendieron negativamente, por navegación incorrecta o anodina.

Es normal que descienda el nivel de superación de expectativas (54%) y se incremente el aceptable (31%) puesto que son servicios de compañías de seguros y de clientes que acceden de forma habitual, por lo que el efecto sorpresa es menor. Como ya se ha indicado, el hecho de obtener una mayoría de aceptación es una cifra de salud de canal.



Figura 4.12 Detalle II de la respuesta obtenida de la muestra de la Experiencia sobre el Proceso Digital



Lo mismo ocurre con la satisfacción (tabla 4.10), que si bien la satisfacción general en el proceso (SASE6B, 3,91), se acerca a la media de 4 sobre 5, el resto de los valores de la satisfacción es inferior, llegando al 3,69 de media en calidad en la información (SAIN6AA, 3,69).

Tabla 4.10 Resultados del análisis descriptivo de la Satisfacción sobre el proceso

Descripción	SATISFACCIÓN CON EL PROCESO			
	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Alta calidad en la información	SAIN6AA	3,69	1,137	0,000
Todas las gestiones que necesitaba estaban disponibles	SASE6AA	3,84	1,114	0,000
El sistema me permitió realizar mis gestiones con facilidad	SASI6AA	3,74	1,243	0,000
Se adapta a cualquier dispositivo	SAUSAA	3,80	1,154	0,000
Me siento satisfecho en cómo se ha resuelto mi proceso	SASE6B	3,91	1,136	0,000

#### 4.3.1.8 Confianza en la empresa

El valor medio de la *confianza* en la empresa (tabla 4.11) es muy alto (CONF1, 4,19) y en el cumplimiento de sus compromisos (CONH1, 4,09) ya que ofrece productos y servicios adaptados a sus necesidades (CONB6, 4,08). Este aspecto se argumentará debidamente desde el modelo y muy coherente con el nivel de recomendación previo muy alto (EXPE13, 3,94) y la alta reputación percibida de la marca (REPU9, 4,06).

Tabla 4.11 Resultados del análisis descriptivo de la Confianza en la Empresa

CONFIANZA HACIA LA EMPRESA				
Descripción	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Cumple sus compromisos	CONH1	4,09	0,984	0,000
Conoce a los clientes	CONC4	3,57	1,123	0,000
Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes	CONC4B	3,77	1,052	0,000
Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes	CONB6	4,08	0,962	0,000
Me inspira confianza	CONF1	4,19	0,942	0,000

#### 4.3.1.9 Lealtad hacia la empresa y hacia el canal. Actitudinal y Comportamental

Como consecuencia cruzada de la satisfacción y la confianza, el cliente incrementa su voluntad de recomendación a terceros de la compañía (LEAL8, 4,10). También afectará al canal (tabla 4.12), aunque en menor importancia (LEAL16, 3,80), así como su voluntad de repetición de uso de los medios virtuales en su relación con la compañía (LEAL7, 4,05).

Tabla 4.12 Resultados del análisis descriptivo de la Lealtad: Repetición de uso del canal web e Intención de Recomendación

REPETICIÓN DE USO				
Descripción	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Utilizaré siempre que pueda el área privada de XXX para realizar operaciones de información o servicios	LEAL7	4,05	1,042	0,000
RECOMENDACIÓN				
Descripción	Ítem	Media	$\sigma$ (Desviación Estándar)	Kruskal Wallis
Ahora, una vez realizado el proceso, ¿con qué probabilidad recomendaría XXX a un familiar o amigo después?	LEAL8	4,10	0,973	0,000
Recomendaré el área privada de XXX a un familiar o amigo	LEAL16	3,80	1,133	0,000

El nivel de recomendación NPS (Net Promoter Score o Índice Neto de Recomendación) mide la propensión a la recomendación de los clientes de una empresa. A través de la pregunta directa ¿Con qué probabilidad recomendaría el producto o servicio a un familiar o amigo? (Seré, 2011; Informe Forrester, 2013; DEC, 2017; Watermark Consulting, 2018) nos permite clasificar las empresas en función del ratio de promotores y detractores.

Este es un nivel muy agresivo puesto que solo considera cliente promotor aquel con cifras de recomendación superiores, del orden de 9 y 10. Se considera clientes pasivos rangos que en otras escalas hubieran sido índice de satisfacción, como es 7 y 8.

Tabla 4.13 Comparativa del índice de Recomendación NPS de la empresa: antes y después del proceso web

<b>Antes de usar el servicio del área privada, ¿cuál era su probabilidad de recomendar XXX a un familiar o amigo? (%)</b>	
Detractor	27,30%
Pasivo	41,40%
Promotor	31,30%

<b>Ahora, una vez realizado el proceso, ¿con qué probabilidad recomendaría XXX a un familiar o amigo después?</b>	
Detractor	21,00%
Pasivo	39,00%
Promotor	41,00%

Si se comparan los índices de recomendación antes y después del proceso digital (tabla 4.13), se observa un claro crecimiento de los promotores, que aumentan casi en un 10%.

Analicemos cómo ha sido el movimiento para cada caso, tabla 4.14:

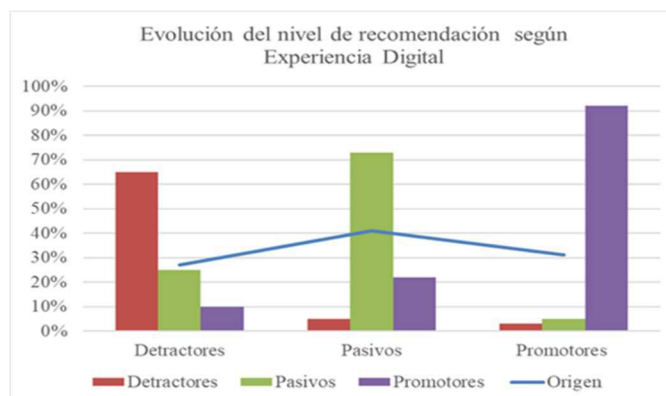
- De 27 % inicial de clientes detractores, el 65% no cambia de opinión, en tanto que un 25% de ellos cambiaron a pasivos y un 10% se convirtieron en promotores.
- Del 41% de clientes pasivos iniciales, un 5% descienden a detractores en tanto que un 21% asciende a promotor.
- De los 31% de clientes promotores iniciales, un 8% descienden de nivel de recomendación según resultado de la navegación web, pasando a 3% detractores y 5% pasivos.

Tabla 4.14. Evolución del índice de Recomendación NPS fruto del proceso web

		Detractores	Pasivos	Promotores
Detractores	27%	65%	25%	10%
Pasivos	41%	5%	73%	21%
Promotores	31%	3%	5%	93%

Gráficamente, se observa esta evolución en la figura 4.13.

Figura 4.13 Evolución del nivel de Recomendación según Experiencia Digital



#### 4.3.1.10 Conclusiones del análisis descriptivo: perfil de la muestra

Muestra de población cuyos estadísticos coinciden con los datos de cartera de la compañía XXX: distribución mayoritaria en Madrid (y Toledo por cercanía), Barcelona, Sevilla, y Valencia con un promedio de 44 años de edad, valor más repetido 40 años y una desviación sobre la media de 11. Efectivamente, la cartera se concentra en torno a los 43 años.

Clientes activos en internet, ya que un 70% de ellos compra al menos una vez al mes por medios virtuales, con un promedio total de compras por mes de 3,9, muy superior a la media sociográfica de 2016, que se sitúa en 3,4 compras/mes. También revela cliente fiel, ya que un 82% solo consulta la web de la compañía XXX.

Aunque el uso predominante es el portal web de la compañía, un 12% usa la App; y acceso mayoritario desde el ordenador, aunque un 28% utiliza la Tablet o el Smartphone. Esto hace que los consumidores de la compañía XXX se puedan considerar socialmente “normales” acorde a las tendencias de consumo en España, según datos de apropiación de medios en la Sociedad del Conocimiento y lejos de comportamientos especiales o grupales.

Sobre la motivación de uso de medios virtuales, se valora por encima de todo la comodidad de horario y el acceso habitual online y más por recomendación de la compañía que por la presión de uso habitual de sus personas de influencia. Esta consideración ratifica de nuevo el perfil digital consolidado desde diversos estudios sociográficos de España en 2016-2018 (iab Spain 2016b, 2017a y 2017b, 2018; Moreno, 2017; it User, 2018; Instituto Nacional de Estadística, 2018), de un consumidor medio habituado a canales virtuales y habitante de una gran población.

Las expectativas del cliente antes del uso web son altas o muy altas (64%), aunque un porcentaje apreciable (30%) considera que lo ofrecido es lo esperado o expectativa normativa, por lo que no declara una actitud de sorpresa especial ante la interacción. Para valorar las expectativas reales en situación de conflicto habría que invertir el análisis y estudiar para cada proceso cuál es el canal habitual utilizado.

La reputación es uno de los activos de la compañía, con una media de 3,90 sobre 5, una cifra que se refrenda por los elevados porcentajes de valoración en imagen de marca, calidad, innovación, honestidad y honorabilidad; cualidades imprescindibles en medios virtuales.

Las escalas explicativas se demuestran bien elegidas ya que sus resultados son coherentes con la escala global para el constructo por el que se pregunta. Todas las cifras se sitúan por encima de una media de 3,5 sobre 5:

- Calidad del canal web (media 3,95)
- Alta reputación (media 3.90)
- Altas expectativas (media 3,89)
- Alta confianza (media 3,89)
- Alta lealtad previa (media 3,94)

Apreciándose capacidad de mejora en las áreas mencionadas puesto que no se supera la cifra de 80%, un punto de media a alcanzar.

Sobre los aspectos más valorados de calidad es de destacar la plataforma (elementos tangibles, media de 4,06), su adaptación al dispositivo (media 4,07), calidad del servicio (media 3,90) y la información (media 4,06), lo que demuestra que el área de interés sobre medios virtuales ha evolucionado en hábitos de consumo hacía nuevas perspectivas:

- La experiencia recibida: aunque la calidad percibida de la plataforma es primordial, por encima del servicio, se detecta el papel relevante de la información, actualizada, suficiente y de calidad.
- Aunque las expectativas afectan tanto a la experiencia de cliente como a la satisfacción percibida posterior, la objetividad en conseguir resultados, dentro de un perfil alto de búsqueda de utilidad percibida en el canal (horarios e información), hace que las expectativas no tengan un papel relevante en la experiencia de cliente. En este punto, la calidad del canal web se aprecia que juega un rol primordial ya que es la primera y única interfaz entre compañía y consumidor.
- La implicación en el proceso: la implicación en la navegación y la telepresencia inducen al espectador a una sensación real desde la virtualidad que favorece el intercambio de mensajes. Conseguir un 3,48 de media de efecto sorpresa o superación de expectativas, es un logro importante para la compañía. Desglosado en un 18% de efecto sorpresa o superación de expectativas, percepción de flujo muy favorable, y un 36% favorable, indica una alta actitud positiva y una clara diferencia competitiva del canal web de la compañía XXX.
- Empoderamiento del consumidor. Se debe hablar de experiencia de cliente como elemento diferencial frente a la competencia. Las empresas invierten en innovación y tecnología para captar clientes, pero no se vigila la interacción posterior por el canal virtual provocando una mala experiencia y por consiguiente pérdida de confianza en la compañía. El canal web puede quedar denostado de forma irrevocable como medio de comunicación con la marca. En nuestro caso, uno de los mejores indicios de salud del canal se aprecia en que las personas que acceden al área de clientes mejoran su opinión del canal y también de la empresa después del uso, aumentando en casi una décima el nivel de recomendación. Siendo muy superior los que ascienden en la escala NPS<sup>7</sup> (56%) que los que descienden (un 13%) en nivel comparativo de recomendación antes y después del uso del canal.

---

<sup>7</sup> Ascenso en la escala de nivel de recomendación, índice NPS (véase tabla 4.14.)

Es de reseñar el interés por la seguridad de los datos y la disponibilidad del servicio como uno de los activos de la web más valorados dentro de un área de clientes. Conclusión muy lógica al estar accediendo a sus activos de cartera, mucho más allá de compra o información.

Como resumen visual, figuras 4.14 y 4.15, se incluyen las dimensiones obtenidas en la experiencia digital, uniendo la puntuación de las medias analizadas. Como se puede observar, las puntuaciones antes del proceso son muy homogéneas y es en el resultado del servicio mismo donde se observan las variaciones, fruto de la experiencia digital.

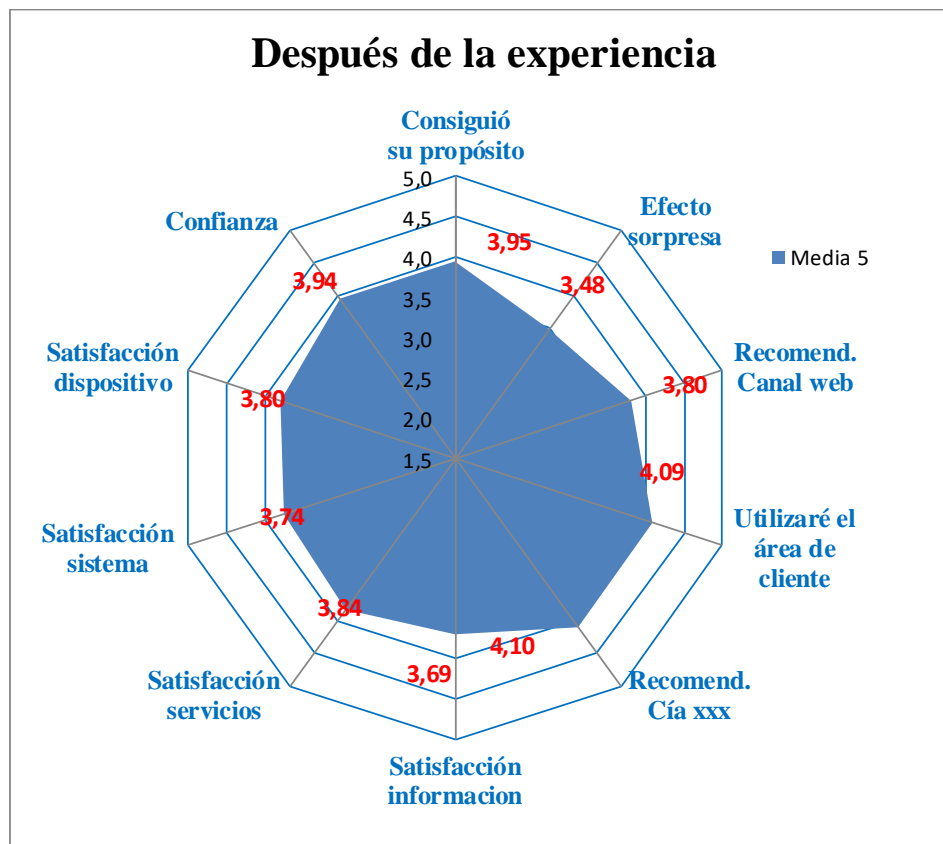
Como se ha ido argumentando suficientemente en capítulos anteriores (Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017), la relación entre *recomendación* de la empresa y *expectativas* se manifiesta de forma suficiente como para sugerir futuras líneas de investigación y según apreciamos en las figuras AIII.2 y AIII.3 del Anexo III. A nivel descriptivo, es evidente la influencia de la actitud previa del cliente, manifestada a través de la recomendación, y sus consecuencias en la satisfacción percibida, lealtad y confianza, por lo que se realizó la oportuna investigación, recogida en dicho Anexo. En él se puede apreciar en detalle, y variable por variable, la relación obtenida.

Figura 4.14 Resultado de las variables Reputación de la Empresa, Expectativas sobre el Proceso Digital y la Recomendación previa de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Figura 4.15 Resultado conjunto de las variables Satisfacción, Confianza, Repetición de Uso y Recomendación posterior de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2 Validación de las escalas de medida propuestas para las variables explicativas latentes del modelo causal propuesto

##### 4.3.2.1 Validación individual de cada escala de medida. Análisis factorial exploratorio

Los conceptos latentes que forman parte del modelo teórico se miden a través de escalas multi-ítem con objeto de capturar su verdadera naturaleza multidimensional. En consecuencia, se requiere validar de forma individual estas escalas de medición antes de proceder a la estimación del modelo final.

Para proceder a la validación de las diversas escalas de medida se realiza el oportuno análisis factorial exploratorio sobre cada una de ellas, datos recogidos en la tabla 4.15. La metodología es idéntica para cada uno de los ítems analizados. Siguiendo la recomendación de Abascal y Grande (1989), se utilizará el método de factorización de ejes principales con



rotación Oblimin<sup>8</sup>, cuyo objetivo es comparar la estructura subyacente de la muestra respecto a la estructura teórica desarrollada en los capítulos relacionados con la revisión de la literatura.

---

<sup>8</sup> Test de Oblimin (Bartholomew, Steele, Galbraith y Moustaki, 2008). El análisis factorial tiene como objetivo encontrar variables latentes independientes con el objetivo de descubrir un punto en común y obtener factor de ellas. Aunque se puede aplicar los diversos métodos factorial es distribuciones no normales, Abascal y Grande (1989) recomiendan el uso del método factorial de ejes principales al método de componentes principales (Principal component analysis (PCA) dada la existencia de distribuciones asimétricas y/o de datos extremos (outliers) que puede distorsionar los resultados obtenidos por el PCA (Abascal y Grande, 1989).

Tabla 4.15 Análisis factorial exploratorio

Análisis factorial exploratorio								
Dimensión	Indicador	Número de ítems	Factor 1 > 0,6	Factor 2 > 0,6	% Varianza acumulado	Determinante Matriz Correlaciones	Prueba de Esfericidad de Bartlett $c^2$	Índice KMO
<b>Norma Subjetiva</b>	CAOT1	2	0,861		74,206	0,766	1115,099	0,500
	CAOT2		0,861					
<b>Utilidad P.</b>	PERF6	4	0,758		71,411	0,617	2017,092	0,572
	PERF7		0,806					
	PERF8			.831				
	PERF10		0,654					
<b>Expectativas</b>	EXPGL1		0,814		72,69	0,13	8522,169	0,818
	EXPGL2		0,886					
	EXPGL3		0,842					
	EXPGL4		0,866					
<b>Experiencia de proceso</b>	SATI1	2	0,936		87,598	0,435	3480,061	0,500
	SATI2		0,936					
<b>Calidad Percibida</b>	CAIN1	18	0,824		67,555	5,61E-08	63514,595	0,970
	CAIN2		0,684					
	CAIN3		0,817					
	CAIN4		0,809					
	CAIN5		0,79					
	CAIN6		0,871					
	CASE1		0,651					
	CASE2		0,602					
	CASE3		0,801					
	CASE4		0,819					
	CASE6		0,86					
	CASI1		0,662					
	CASI2		0,818					
	CASI3		0,745					
	CASI4		0,805					
	CASI5		0,746					
	CASI6		0,877					
CASI7	0,792							
<b>Satisfacción Percibida</b>	SAIN6AA	5	0,864		62,58	0,116	8988,077	0,837
	SASE6AA		0,791					
	SASI6AA		0,881					
	SAUSSA		0,742					
	SASE6B		0,642					
<b>Confianza</b>	CONH1	5	0,886		76,496	0,23	15807,8	0,869
	CONC4		0,851					
	CONC4B6		0,875					
	CONB6		0,869					
	CONF1		0,892					
<b>Lealtad</b>	LEAL16	3	0,9		77,109	0,265	5537,676	0,722
	LEAL7		0,877					
	LEAL8		0,857					
<b>Reputación</b>	REPU1	10	0,836		71,953	7,10E-05	39863,339	0,956
	REPU2		0,867					
	REPU3		0,818					
	REPU4		0,72					
	REPU5		0,872					
	REPU6		0,868					
	REPU7		0,866					
	REPU8		0,878					
	REPU9		0,885					
	REPU10		0,861					

### **4.3.3 Evaluación del modelo de medida: validez y fiabilidad**

Antes de llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas en esta investigación, se procedió a evaluar el modelo de medida con PLS (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Se analizó la fiabilidad individual del ítem, la fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante. Para ello se utilizó el *software* SmartPLS 3.0 y se obtuvo la significatividad de los parámetros por medio del *bootstrapping*, el cual valora la precisión de las estimaciones de PLS. Este método es una técnica de muestreo repetido aleatorio con reposición de la muestra original para crear un número de muestras bootstrap. Para ello se utilizaron 10.000 submuestras (Hair, Henseler, Dijkstra y Sarstedt, 2011 y Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017).

#### **4.3.3.1 La fiabilidad individual del ítem**

Se calculó la fiabilidad individual de los indicadores, se analizaron las correlaciones simples de las medias con sus constructos y se comprobó aquellos ítems que tenían cargas mayores o iguales a 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988). En un modelo PLS, la fiabilidad individual del ítem es evaluada por medio de las cargas (A) o correlaciones simples de las medidas o indicadores con su respectivo constructo (Chin, 1998b). Falk y Miller (1992), proponen un mínimo de 0,55 para el valor de las cargas entre indicadores y variables latentes, lo que supone una comunalidad de la carga de 0,3025, valor inferior ya que solo el 30% de la varianza de la variable manifiesta estaría relacionada con el constructo. Para garantizar mayor fiabilidad del ítem, Carmines y Zéller (1979) proponen un valor de carga igual o superior a 0.707, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Para una visión global de los resultados obtenidos, véase el Anexo IV.

Como se puede observar en la tabla 4.16, la mayoría de los indicadores muestran valores por encima de 0,7, lo que implica que más del 50 % de la varianza de la variable observada es compartida por el constructo. Se han mantenido algunos indicadores por debajo de 0,7, (pero siempre por encima del umbral de 0,55), dada la información que los mismos aportaban y que su eliminación no suponía una mejora notable en el ajuste del modelo global. Es el caso de PERF10 (uso habitual del canal web por mayor información), CAIN2 (información inequívoca), CASE1 (información de las políticas de seguridad en el servicio), CASE2 (no fue necesario un agente), CASI1 (confianza en el cuidado de los datos) y SAUSAA

(adaptación a cualquier dispositivo). Esta decisión está corroborada por Barclay, Higgins y Thompson (1995) y Chin, (1998b), que indican que la regla empírica no debe ser muy rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas. Finalmente son desechados, siguiendo la fase de “depuración de ítems”, PERF8 (uso habitual por mal funcionamiento del resto de canales), REPU8 (reputación en modernidad y tecnología), REPU9 (reputación excelente), CAIN6 (información de calidad), CAIS6 (sistema de calidad), CASE6 (servicio de calidad) debido a la colinealidad que presentan con otros ítems.

Tabla 4.16 Instrumento de medida: fiabilidad individual

FACTOR	INDICADOR	CARGAS
NORMA SUBJETIVA	CAOT1	,878
	CAOT2	,856
UTILIDAD PERCIBIDA	PERF6	,799
	PERF7	,824
	PERF8	ELIMINADO
	PERF10	,622
REPUTACIÓN	REPU1	,864
	REPU2	,886
	REPU3	,845
	REPU4	,739
	REPU5	,888
	REPU6	,879
	REPU7	,889
	REPU8	ELIMINADO
	REPU9	ELIMINADO
	REPU10	,875
EXPECTATIVAS	EXPGL1	,831
	EXPGL2	,898
	EXPGL3	,842
	EXPGL4	,872
RECOMENDACIÓN PREVIA	EXPE13	1,00
EXPERIENCIA DEL PROCESO	SATI1	,948
	SATI2	,936
CALIDAD PERCIBIDA	CAIN1	,845
	CAIN2	,694
	CAIN3	,844
	CAIN4	,834
	CAIN5	,815
	CAIN6	ELIMINADO

	CASE1	,657
	CASE2	,619
	CASE3	,816
	CASE4	,838
	CASE6	ELIMINADO
	CASI1	,663
	CASI2	,833
	CASI3	,766
	CASI4	,823
	CASI5	,765
	CASI6	ELIMINADO
	CASI7	,816
SATISFACCIÓN CON EL PROCESO	SAIN6AA	,834
	SASE6AA	,789
	SASE6BB	,762
	SASI6AA	,855
	SAUSAA	,687
CONFIANZA EN LA EMPRESA	CONH1	,902
	CONC4	,859
	CONC4B	,887
	CONB6	,887
	CONF1	,913
LEALTAD	LEAL16	,907
	LEAL7	1,00
	LEAL8	,927

#### 4.3.3.2 La fiabilidad compuesta

Así mismo se calculó la fiabilidad compuesta que permite comprobar si, de forma satisfactoria, los indicadores miden el constructo subyacente al que se asigna. Este análisis se realiza con la fiabilidad compuesta (CR) y el Alpha de Cronbach<sup>9</sup> (Cronbach, 1951). Se estaría hablando de una fiabilidad aceptable si los valores son iguales o superiores a 0,7. Pero si el valor obtenido es superior a 0,8, sería una fiabilidad estricta según Nunnally (1978). Tal y como muestra la tabla 4.17, la mayoría de los constructos satisfacen la fiabilidad estricta al tener valor superior a 0,8, excepto *utilidad percibida* y *norma subjetiva*,

---

<sup>9</sup> En un ajuste de modelo, se debe tener también en cuenta también el Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) o media ponderada de las correlaciones entre los ítems o atributos que forman parte del constructo. Valores superiores a 0,7 (u 0,8 según los autores) indican que el constructo es fiable ya que sus ítems están muy correlacionados entre sí.

ligeramente inferiores a 0,7 en el Alpha de Cronbach, pero que sí cumplen el límite establecido para el límite de la fiabilidad compuesta. Por lo que se consideran finalmente todos válidos como indicadores de sus constructos respectivos.

Tabla 4.17 Instrumento de medida: fiabilidad compuesta

Factor	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta (CR)
Utilidad Percibida	,612	,795
Norma Subjetiva	,670	,858
Reputación	,949	,958
Expectativas	,884	,920
Recomendación previa	1,00	1,00
Experiencia en el Proceso	,873	,940
Calidad Percibida	,953	,958
Satisfacción	,851	,890
Confianza	,934	,950
Recomendación	,812	,914
Repetición de Uso	1,00	1,00

#### 4.3.4 La validez convergente y discriminante

Como primer paso, se calculó la validez convergente. Conocida como AVE (Average Variance Extracted) y según las indicaciones de Fornell y Larcker (1981), representa la varianza media extraída de cada uno de los ítems que conforman sus constructos con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Se recomienda que su valor sea igual o superior a 0,5, lo que indica que cada constructo explica al menos el 50 % de la varianza de los indicadores asignados. Así mismo, se calcula otra de las medidas de confiabilidad más importantes para PLS, como es la  $Rho^2_A$  (Dijkstra y Henseler, 2015). Actualmente es la única medida de confiabilidad consistente para las puntuaciones de construcción PLS. En la tabla 4.18 se pueden ver los resultados de estas medidas para cada uno de los constructos que se han incluido en este trabajo, donde ningún constructo presenta ningún problema en el aspecto de la validez convergente.

---

<sup>10</sup> El ratio  $Rho^2_A$  admite valores desde -1 +1, lo que permite confirmar asociaciones negativas o positivas. No obstante, el valor 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

Tabla 4.18 Instrumento de medida: validez convergente

<b>Factor</b>	<b>AVE</b>	<b>Rho_A</b>
Utilidad Percibida	,568	,632
Norma Subjetiva	,752	,673
Reputación	,739	,953
Expectativas	,742	,887
Recomendación previa	1,00	1,00
Experiencia en el Proceso	,887	,879
Calidad Percibida	,607	,958
Satisfacción	,621	,892
Confianza	,792	,936
Recomendación	,842	,820
Repetición de Uso	1,00	1,00

Posteriormente se comprueba la validez discriminante del modelo de medida, la cual indica en qué medida un constructo dado es diferente de los demás<sup>11</sup>. En este caso, para que se cumpla dicha validez, la varianza compartida entre una variable y sus indicadores debe ser superior a la varianza compartida con las otras variables del modelo (Fornell y Larcker, 1981). Para su valoración existen dos métodos: el análisis de cargas cruzadas y a través de las correlaciones de las variables latentes (AVE). En esta investigación se utiliza esta última, tal y como muestra la tabla 4.19, donde se observan los datos de la matriz de correlaciones entre los constructos del modelo. Así mismo, en la diagonal de la matriz se muestra el valor de la raíz cuadrada del AVE del constructo correspondiente (Fornell y Larcker, 1981).

Como se puede comprobar, las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE. Por lo tanto, se puede verificar que se cumple la condición de que cada constructo del modelo de medida comparte con sus indicadores más varianza que con los otros constructos restantes del modelo. Así se confirma la validez discriminante, donde cada constructo es diferente de los demás.

---

<sup>11</sup> Es conveniente indicar que esta medida es únicamente aplicable a constructos con indicadores reflectivos, caso de este proyecto de investigación.

Por último, y en base a los datos obtenidos en los diferentes análisis realizados, se puede afirmar que se cumplen todos los requisitos previos para disponer de un buen modelo de medida. Por tanto, se puede proceder a realizar la evaluación del modelo propuesto.



Tabla 4.19 Instrumento de medida: validez discriminante

	Expectativas	Experiencia Proceso	Recomendación	Repetición de Uso	Utilidad Percibida	Calidad Percibida	Recomendación Previa	Reputación	Satisfacción	Norma Subjetiva	Confianza
Expectativas	,861										
Experiencia Proceso	,336	,942									
Recomendación	,419	,765	,917								
Repetición de Uso	,402	,706	,734	1,00							
Utilidad P.	,458	,393	,425	,488	,754						
Calidad Percibida	,495	,813	,789	,779	,490	,779					
Recomendación previa	,384	,423	,673	,422	,287	,492	1,00				
Reputación	,430	,691	,830	,645	,369	,755	,635	,859			
Satisfacción	,345	,715	,680	,618	,352	,730	,407	,613	,788		
Norma Subjetiva	,218	,311	,292	,202	,288	,267	,182	,308	,218	,867	
Confianza	,436	,648	,804	,626	,366	,720	,644	,877	,577	,260	,890

#### 4.3.5 Evaluación del modelo propuesto

Una vez evaluado el modelo de medida, en este apartado se analiza el modelo estructural (figura 4.16). Para ello se utilizará SmartPLS 3, con el objetivo de contrastar las hipótesis propuestas en esta investigación (Cuadro 4.1). Para ratificar las hipótesis, se consideran los valores de los coeficientes *path* ( $\beta$ ) o coeficientes de regresión estandarizados, que muestran las estimaciones de las relaciones del modelo estructural; es decir, las relaciones hipotetizadas entre los constructos. Y se analizará el signo algebraico, la magnitud y la significación estadística, de tal manera que aquel *path* ( $\beta$ ) cuyo signo sea contrario al signo postulado en la hipótesis, conducirá a que ésta no se cumpla.

Igualmente, el ajuste global del modelo puede establecerse a través de un conjunto de medidas, como la Chi-cuadrado, el GFI o el NNFI. No obstante, la metodología PLS no intenta minimizar la covarianza residual de los componentes, por lo que no existe la provisión de estadísticos que muestren la bondad del ajuste del modelo. En cambio, sí hay otros estadísticos que comprueban la validez del mismo, como son los estadísticos *t*, el nivel de significación de los parámetros *path* ( $\beta$ ) y el valor de  $R^2$  (maximización de la varianza explicada de las variables dependientes<sup>12</sup>) y para cada variable dependiente (Chin, Marcolin y Newsted, 2003), de manera que mayores valores de la  $R^2$ , indican mayor poder y calidad predictiva del modelo (Fornell y Bookstein, 1982; Jöreskog y Wold, 1982; Chin y Newsted, 1999). En concreto, para valorar la capacidad predictiva del modelo y garantizar la validez del constructo dependiente, se aplica el criterio de propuesto por Falk y Miller (1992), que indica que solo se debe admitir valores de  $R^2$  mayores a 0,1. Esto ha permitido apoyar las hipótesis propuestas ya que todos los constructos han sido ratificados, como se puede observar en la tabla 4.20.

Tabla 4.20 Factor  $R^2$

Valor de $R^2$	
Descripción	$R^2$
Expectativas	0,2900
Experiencia de Cliente	0,6660
Recomendación Previa	0,1480

<sup>12</sup> Utilizando la técnica de estimación los mínimos cuadrados ordinarios (MCO), PLS ejecuta un conjunto iterativo de análisis factoriales combinados con análisis *path* hasta que la diferencia en la media de  $R^2$  de los constructos sea insignificante (Barclay, Higgins y Thompson., 1995).

Satisfacción Percibida	0,5230
Confianza	0,3330
Recomendación	0,7160
Repetición de uso	0,4910

Por último, se aplica el test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) como criterio para evaluar la capacidad predictiva de los constructos dependientes reflectivos. Conocido como  $Q^2$ , establece los siguientes límites para el constructo exógeno o dependiente: relevancia predictiva pequeña, mediana o grande según alcance valores de 0,02, 0,15, y 0,35 respectivamente. En esta investigación, la tabla 4.21 recoge que los constructos de *experiencia de cliente*, y *lealtad* en su voluntad de recomendación y de uso, son altamente predictivos. En tanto que tienen capacidad predictiva media y en el siguiente orden de relevancia, la *satisfacción percibida* del cliente del servicio, la *confianza* del cliente en la empresa y las *expectativas* sobre el servicio. Y es de capacidad predictiva débil la *recomendación previa a terceros* como resultado de las propias expectativas.

Tabla 4.21 Test de relevancia predictiva  $Q^2$  o test de Stone-Geisser

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
EXPECTATIVAS	16.712,000	13.326,620	0,203
EXPERIENCIA DEL PROCESO	8.356,000	3.644,677	0,564
RECOMENDACIÓN	8.356,000	3.540,478	0,576
REPETICIÓN DE USO	4.178,000	2.173,797	0,480
UTILIDAD PERCIBIDA	12.534,000	12.534,000	
CALIDAD PERCIBIDA	62.670,000	62.670,000	
RECOMENDACIÓN PREVIA	4.178,000	3.576,648	0,144
REPUTACIÓN	33.424,000	33.424,000	
SATISFACCIÓN	20.890,000	15.231,795	0,271
NORMA SUBJETIVA	8.356,000	8.356,000	
CONFIANZA	20.890,000	15.727,875	0,247

Por tanto, una vez que existe la seguridad de que el modelo tiene capacidad para explicar las variables dependientes que lo integran, habría que entrar a valorar la significatividad o no de las relaciones estructurales. En la siguiente tabla 4.22 se observan los resultados del análisis estructural llevado a cabo en esta investigación a través de PLS. En ella se

muestran los coeficientes *path* ( $\beta$ ) indicando las relaciones entre los constructos, así como la significación de dichas relaciones. Para el estudio de la estabilidad y significación de los parámetros estimados, se ha utilizado la técnica no paramétrica de remuestreo, mencionada anteriormente como *bootstrapping*<sup>13</sup> (Hair, Henseler, Dijkstra y Sarstedt, 2011; Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017). Se ha tenido en cuenta 10.000 submuestras (toda la información sobre la fiabilidad del ítem y del constructo, en el Anexo IV).

Por consiguiente, a partir de los coeficientes *path* obtenidos y la significación de cada uno de ellos, es posible establecer el contraste de las hipótesis planteadas (tabla 4.22). En el caso de esta investigación, el nivel de significación exigido será para una t-Student de una cola, ya que todas las hipótesis son planteadas según la opción a), es decir, son formuladas de tal manera para ver si existe una influencia directa de una variable sobre otra.

---

<sup>13</sup> La técnica no paramétrica Bootstrap representa mejor rendimiento que la utilizada Jackknife (Efron y Gong, 1983) y se caracteriza por el uso del error estándar y los valores t de Student de los parámetros. Estos estadísticos permiten confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en el modelo.

Figura 4.16 Modelo de Comportamiento del Cliente Digital

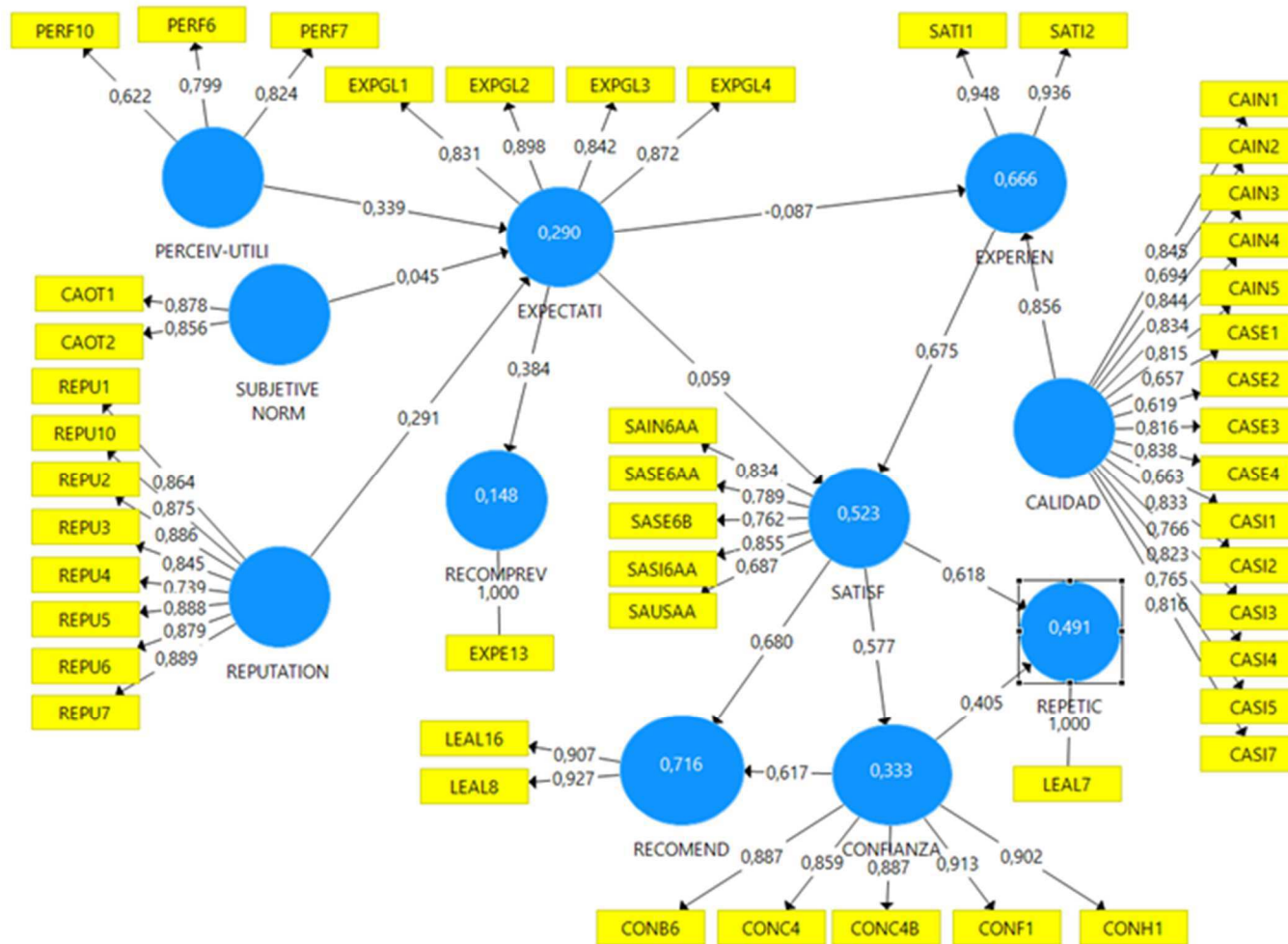


Tabla 4.22 Análisis estructural del contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación estructural	path ( $\beta$ )	Valor t Bootstrap	Contraste hipótesis
H1	Reputación → Expectativas	,291***	15,190	SE ACEPTA
H2	Utilidad Percibida → Expectativas	,339***	18,554	SE ACEPTA
H3	Norma Subjetiva → Expectativas	,045***	3,426	SE ACEPTA
H4	Expectativas → Recomendación previa	,384***	22,249	SE ACEPTA
H5	Expectativas → Experiencia Cliente	-,087***	7,065	SE ACEPTA
H6	Expectativas → Satisfacción Proceso	,059***	8,350	SE ACEPTA
H7	Calidad Percibida → Experiencia Cliente	,856***	91,094	SE ACEPTA
H8	Experiencia Cliente → Satisfacción	,675***	69,331	SE ACEPTA
H9	Satisfacción → Confianza	,577***	52,103	SE ACEPTA
H10	Confianza → Repetición de Uso	,405***	19,541	SE ACEPTA
H11	Confianza → Recomendación	,617***	45,509	SE ACEPTA
H12	Satisfacción → Repetición de Uso	,618***	21,937	SE ACEPTA
H13	Satisfacción → Recomendación	,680***	23,997	SE ACEPTA
*** p< ,01; ** p< ,05; * p< ,10; NS = No Significativo; NA = No Aplicable				

Los resultados obtenidos confirman todas las hipótesis planteadas, como se desarrollará a continuación. Se han aceptado los coeficientes con un nivel de confianza de 99%, puesto que los valores del estadístico t-Student son superiores (en valor absoluto) a 2,58, como refleja la tabla 4.22, y siempre se cumple el p-valor inferior a 0,01.

La primera hipótesis del modelo (**H1**) trataba de confirmar la influencia de la reputación en las expectativas. Se confirma la hipótesis de que la reputación influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital ( $\beta=0,291$ ;  $p<0,01$ ; H1).

La segunda hipótesis del modelo (**H2**) trataba de contrastar la relación entre la utilidad percibida y las expectativas. Se confirma la hipótesis de que la utilidad percibida por el cliente en relación al uso del servicio digital influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre dicho resultado ( $\beta=0,339$ ;  $p<0,01$ ; H2), siendo esta relación la más significativa respecto a las expectativas del modelo analizado.

La tercera hipótesis del modelo (**H3**) trataba de contrastar la relación entre la recomendación de terceros, ejercida como presión de uso o norma subjetiva y las expectativas. Se confirma la hipótesis de que la norma subjetiva influye de forma directa en las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital. ( $\beta=0,045$ ;  $p<0,01$ ; H3), si bien es significativamente inferior de las otras hipótesis formuladas en relación con las expectativas: reputación y utilidad.

La cuarta hipótesis (**H4**) pretendía contrastar que las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la recomendación (positiva o negativa) de la empresa a terceros. Se confirma tal hipótesis ( $\beta=0,384$ ;  $p<0,01$ ; H4), es decir, las propias expectativas, que afectan a la experiencia de cliente (H5) y a la satisfacción (H6), como veremos más adelante, inducen a la recomendación a los grupos de interés del cliente, fruto de las experiencias pasadas del cliente, de su percepción de reputación de la empresa y de la presión ejercida por sus grupos de influencia

La quinta hipótesis (**H5**) pretendía contrastar que las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la experiencia de cliente sobre dicho resultado. Esta hipótesis se acepta a pesar del signo negativo del coeficiente *path* ( $\beta=-0,087$ ;  $p<0,01$ ; H5) ya que el contraste de los datos es significativo y los constructos relacionados robustos. Este signo negativo puede representar tres interpretaciones diferentes: 1) que la relación entre ambas variables es muy débil, 2) que en la relación analizada pueden existir mediación de otras variables intermedias o 3) que la influencia de una variable sobre otra es negativa. En este proyecto de investigación otorgamos credibilidad a esta última interpretación en base a los argumentos de Pelegrín Borondo (2013), que se plantea la reflexión sobre qué tipo de expectativa está influyendo en la comparación. Del análisis

descriptivo de la muestra se deduce que las expectativas son muy altas (media de 3,9 sobre 5 en *expectativas* y *reputación*) y que la *calidad* también lo es (índice medio de 3,95) por lo que se puede intuir que el cambio de signo sea más debido a la falta de efecto sorpresa en tanto simplemente objetivos cumplidos en el proceso digital. Y efectivamente, SATI1 (conseguir el propósito) es mayor que SATI2 (superación de expectativas). Abundando en la relación cuestionada empíricamente, cabe añadir que los constructos *experiencia de cliente* y *expectativas* también se ven relacionados con *satisfacción* a través de las hipótesis H6 (expectativas - satisfacción) y H8 (experiencia de cliente – satisfacción) y ambas se cumplen como veremos a continuación, lo que refuerza su aceptación.

La sexta hipótesis (**H6**) pretendía contrastar que las expectativas del cliente sobre el resultado del servicio digital influyen de forma directa en la satisfacción sobre dicho resultado. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,059$ ;  $p<0,01$ ; H6). El valor del coeficiente *path*, menor que lo propugnado por el marco teórico tradicional, confirma su relativa capacidad de predicción de la satisfacción y resto de comportamientos del consumidor al influir otras variables como es la perspectiva emocional (*experiencia*) y la *calidad*.

La séptima hipótesis (**H7**) pretendía contrastar que la *calidad* del servicio digital influye de forma directa en la *experiencia de cliente* sobre dicho resultado. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,856$ ;  $p<0,01$ ; H7). Esta conclusión confirma el amplio marco teórico de referencia sobre la influencia de la *calidad web* en *experiencia de cliente*, citado suficientemente en la descripción del proceso digital.

La octava hipótesis (**H8**) pretendía contrastar que la *experiencia de cliente* sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la *satisfacción* sobre dicho resultado. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,675$ ;  $p<0,01$ ; H8). Esta conclusión confirma el amplio marco teórico de referencia, citado suficientemente en la descripción del proceso digital, sobre cómo la *calidad* influye en la *satisfacción* percibida, en este caso a través de la *experiencia de cliente digital*, constructo de orden superior que resume la consecuencia de objetivos y la superación de expectativas. Esta hipótesis será clave para el proyecto de investigación dado que uno de los objetivos era determinar el “ruido” que el canal, en su aspecto técnico, ejerce en la *satisfacción* percibida del cliente, con las consecuencias que veremos a continuación.



La novena hipótesis (**H9**) pretendía contrastar que la satisfacción sobre el resultado del servicio digital influye de forma directa en la confianza del cliente en la empresa. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,577$ ;  $p<0,01$ ; H9).

La décima hipótesis (**H10**) pretendía contrastar que la confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la repetición de uso del servicio digital. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,405$ ;  $p<0,01$ ; H10). Es decir, el cliente incrementa su confianza en la empresa después de la experiencia recibida, lo que le incita a nuevo uso, independientemente de que también la satisfacción percibida en la interacción le conduzca a ello de forma directa, como veremos a continuación.

La undécima hipótesis (**H11**) pretendía contrastar que la confianza del cliente en la empresa influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado). Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,617$ ;  $p<0,01$ ; H11). Es decir, el cliente incrementa su confianza en la empresa después de la experiencia recibida, lo que le incita a la recomendación como manifestación de la lealtad comportamental que siente por ella, ampliamente descrita en el capítulo III.

La duodécima hipótesis (**H12**) pretendía contrastar la satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la repetición de uso del canal digital. Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,618$ ;  $p<0,01$ ; H10). Es decir, el cliente se siente satisfecho de cómo se ha desarrollado su relación virtual con la empresa lo que le incita a nuevos usos en el futuro o al menos a tener la intención de volver a utilizarlos.

La decimotercera hipótesis (**H13**) pretendía contrastar que la satisfacción sobre el resultado del servicio influye de forma directa en la recomendación (tanto de la empresa como del canal digital utilizado). Se acepta esta hipótesis ( $\beta= 0,680$ ;  $p<0,01$ ; H13). Es decir, el cliente se siente satisfecho de cómo se ha desarrollado su relación virtual con la empresa lo que le incita a la recomendación a terceros como manifestación espontánea y genuina de su lealtad.

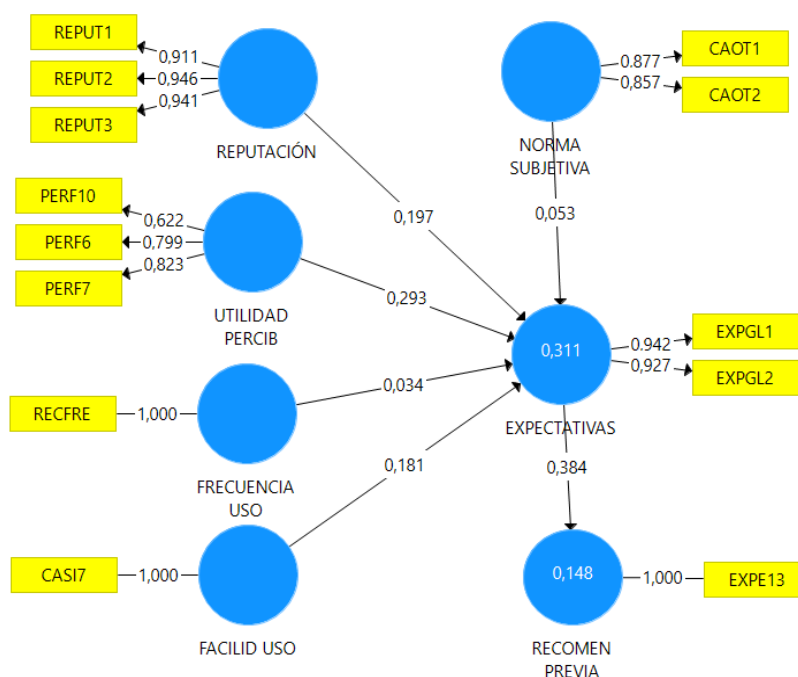
#### **4.3.6 Evaluación de los modelos parciales: vista secuencial de la Experiencia**

Una vez realizado el contraste directo de las hipótesis en el modelo, se incluye justificación de los modelos propuestos en los objetivos II, III y IV, visiones parciales de los determinantes y consecuencias de la experiencia de cliente y la satisfacción en el ámbito digital.

#### 4.3.6.1 Modelo estructural de formación de las Expectativas

Como se deduce de los estadísticos obtenidos, la diferencia de valores justifica la propuesta global, que permite apreciar en su justa medida las relaciones establecidas y justifica y confirma la utilidad del modelo global propuesto, figura 4.17.

Figura 4.17 Modelo estructural de formación de las Expectativas



Fuente: Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco (2017)

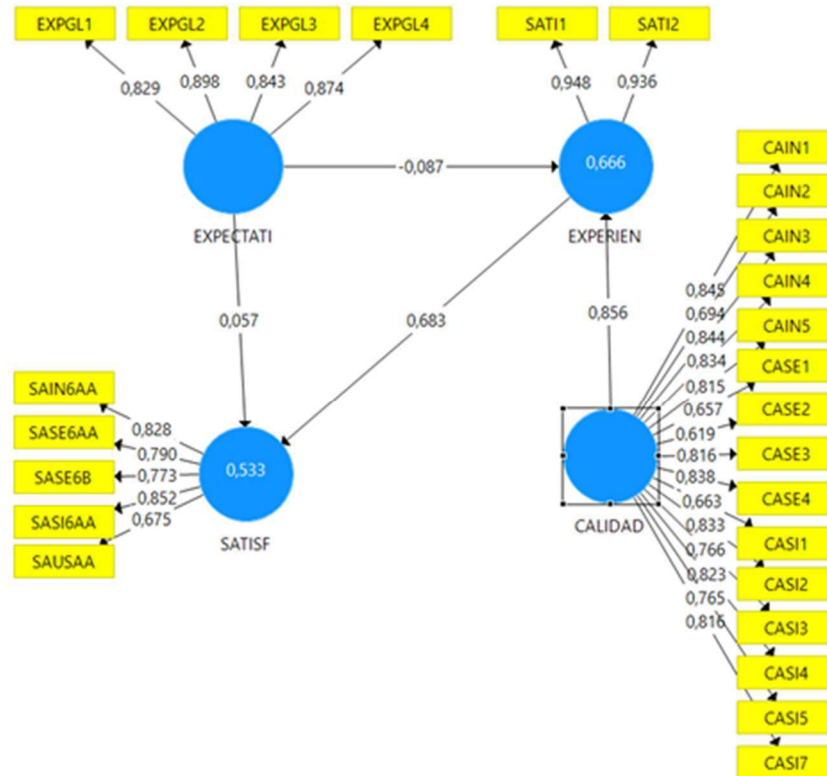
Como se puede apreciar en la figura 4.17, la bondad del modelo confirma el objetivo planteado sobre la capacidad predictiva de las *expectativas* en entornos digitales. Si bien se incluyen otras variables (*experiencia previa* y *facilidad de uso*), los valores obtenidos para la *norma subjetiva*, *utilidad percibida*, *reputación* y *recomendación previa* confirman lo acertado de su elección, incluso en una vista parcial del modelo. Y cómo la *reputación* y la *utilidad percibida* se conforman como verdaderos garantes de las *expectativas* en el modelo global frente al parcial analizado.

#### 4.3.6.2 Modelo estructural de Experiencia de Cliente

Como tercer objetivo, el modelo parcial de *experiencia de cliente* (figura 4.18) también manifiesta su bondad. A pesar de los bajos valores que arrojan las *expectativas* debido a su dependencia del efecto sorpresa, como ya se ha argumentado en la defensa de H5 y H6, los

estadísticos resultantes confirman su capacidad predictiva. Y más aún a través del efecto mediador de la experiencia de cliente. En este apartado se podrá apreciar la importancia de la *calidad* en el modelo global y la experiencia de cliente, garante de la satisfacción.

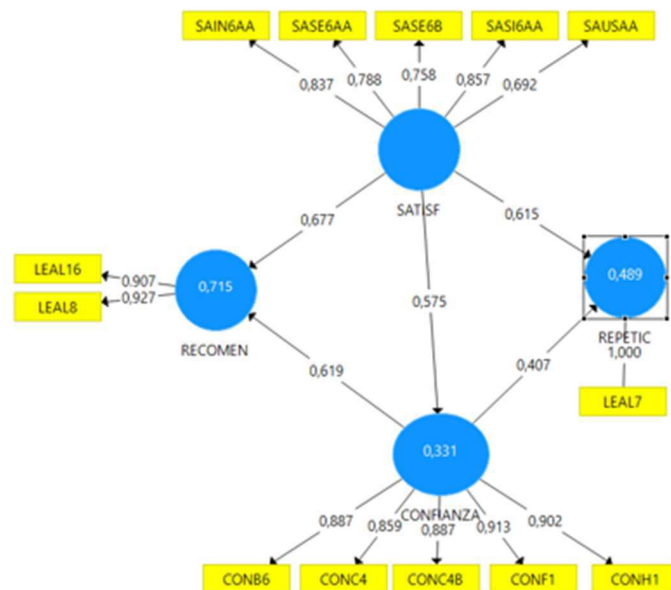
Figura 4.18 Modelo estructural de Experiencia de Cliente



#### 4.3.6.3 Modelo estructural de las consecuencias de la Satisfacción

Por último, se incluyen los resultados de las consecuencias de la *satisfacción percibida* en el servicio en medios virtuales (figura 4.19). De igual forma se ratifican las relaciones, por lo que también se acepta su capacidad predictiva y se refuerza la potencia de la relación de la lealtad en sus dos manifestaciones, repetición del canal y recomendación, tanto del canal como de la compañía.

Figura 4.19 Modelo estructural de las consecuencias de la Satisfacción



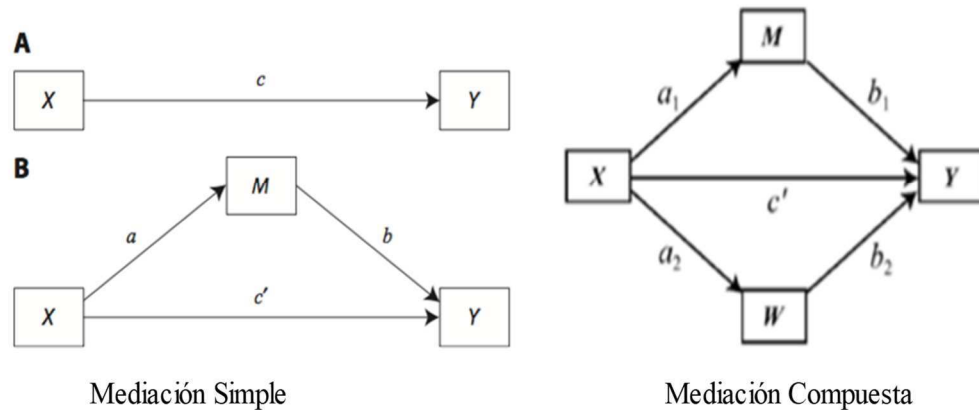
#### 4.3.7 Efectos de mediación en el modelo

A continuación, se procede a analizar el papel de mediación que ejercen algunas variables incluidas en la investigación. La mediación se considera como la presencia de una variable intermedia o mecanismo que transmite el efecto de una variable antecedente a un resultado (Aguinis, Edwards y Bradley, 2016). Y, como indican Carrión, Nitzl y Roldán (2017), permite plantear nuevas hipótesis de mediación que postulan “cómo, o a través de qué medios, una variable independiente afecta a una variable dependiente por medio de una o más variables mediadoras”. Aunque no es muy habitual en los estudios de PLS-SEM plantear hipótesis de mediación (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017), sí existe una amplia literatura sobre diversos métodos que permite probar los efectos de mediación (Hayes y Scharkow, 2013). Es el caso de esta investigación, se dan dos tipos de mediación: la *mediación simple*, que es cuando solo hay una variable mediadora y su inclusión en el modelo cambia la relación entre la variable independiente y la dependiente, según figura 4.20a. Y, por otro lado, se observa la *mediación múltiple* que es cuando existe una mediación simultánea por medio de múltiples variables, como se observa en la figura 4.20b.

En toda mediación, el efecto causal de una variable independiente sobre la dependiente puede ser dividido en los siguientes intermedios (Carrión, Nitzl y Roldán, 2017): 1) efecto indirecto ejercido a través de una o varias variables mediadoras, 2) efecto directo (path  $c'$ ) y 3) efecto total o efecto indirecto más efecto directo, que según el caso es:

- Mediación simple:  $c = c' + (a*b)$
- Mediación múltiple:  $c = c' + (a_1*b_1) + (a_2*b_2)$

Figura 4.20 Casuística de la mediación



Fuente: Roldán Salgueiro y Cepeda Carrión (2014)

Para estudiar los efectos indirectos existen diversos métodos, citados por Hayes y Scharkow (2013): *Delta methods (Sobel test)*, *Percentile and bias-corrected bootstrap* Cis<sup>14</sup>, *Distribution of the product*, *Monte Carlo CI* y *Joint significance*.

En este Tesis Doctoral, los pasos que se han seguido para calcular si existe efecto de mediación han sido los desarrollados en sus trabajos por Zhao, Lynch Jr, y Chen (2010) y Nitzl, Roldán y Cepeda (2016) (véase figura 4.21).

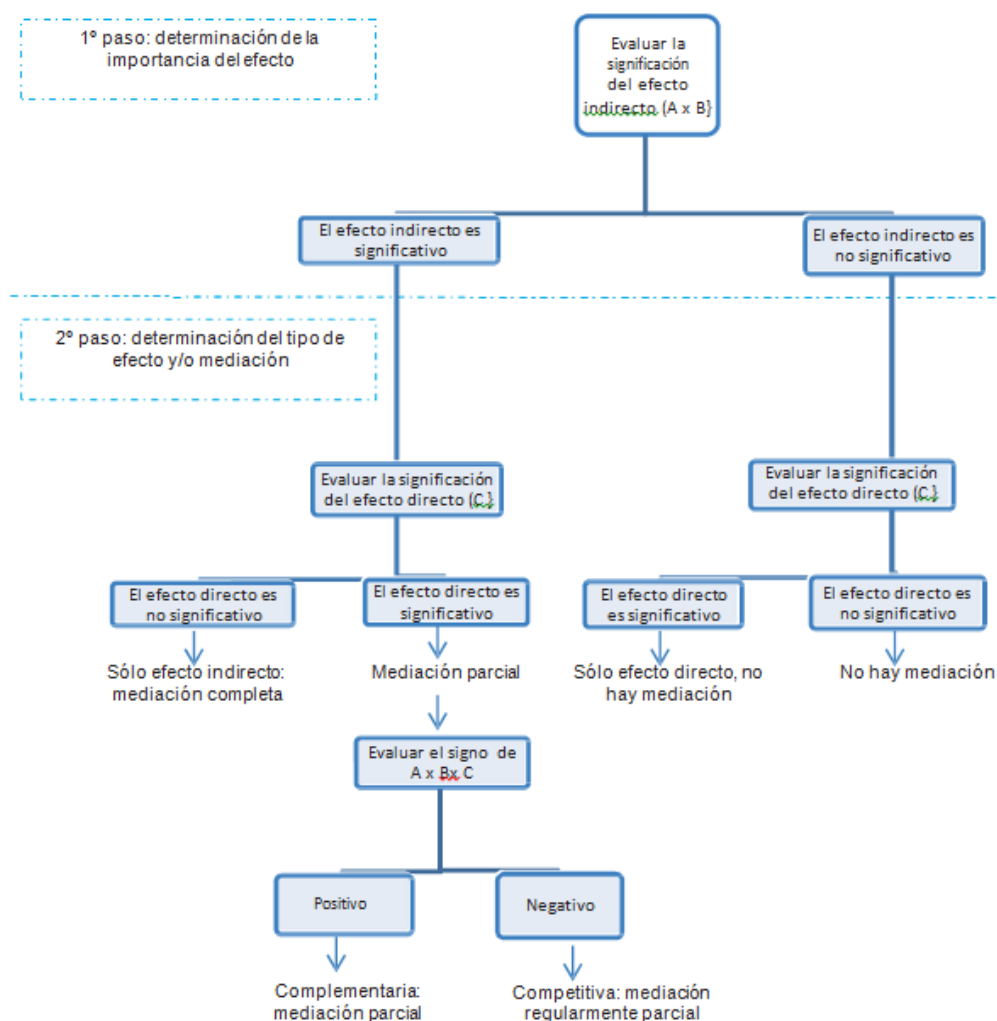
El primero es determinar la importancia del efecto mediante la evaluación de la significación de los efectos indirectos ( $a*b$ ). Para testar dicha significación se ha realizado la técnica del *bootstrapping*<sup>15</sup> con 10000 submuestras, (desechando otros métodos, como es el test de Sobel<sup>16</sup>), y testar de forma explícita los caminos directos desde los indirectos ( $ab$ ) sujetos a valoración, según los pasos sugeridos por Chin (2010).

<sup>14</sup> Hayes y Scharkow (2013) recomiendan el test *bias-corrected bootstrap* en ciertos casos de significancia, en tanto que consideran el test *percentile Bootstrap* como adecuado, en términos generales (Roldán Salgueiro y Cepeda Carrión, 2014).

<sup>15</sup> Realiza de forma repetida un muestreo a partir del conjunto de datos, estimando el efecto indirecto ( $ab$ ) en cada subconjunto obtenido aleatorio.

<sup>16</sup> El test de Sobel no es adecuado a la técnica PLS (Sosik, Kahai y Piovoso, 2009, p. 29), presupone una distribución normal multivariada del producto  $a*b$ , en tanto que es raramente normal en muestras finitas (Preacher y Hayes, 2008), como indican Roldán Salgueiro y Cepeda Carrión (2014).

Figura 4.21 Procedimiento para el análisis mediador en PLS



Fuente: Zhao, Lynch Jr, y Chen (2010) y Nitzl, Roldán y Cepeda (2016)

Finalmente, como segundo paso, se determina el tipo y la magnitud del efecto indirecto. Para ello, se estima la significación usando intervalos de confianza basados en el enfoque percentil sobre el remuestreo *bootstrap* realizado. Si el intervalo para una hipótesis de mediación ( $ab$ ) no contiene el cero, esto significa que el efecto indirecto es significativamente diferente de cero con una confianza del 95%. Posteriormente, se calcula la *Variance Accounted For* (VAF), que determina el tamaño del efecto indirecto sobre el efecto total, efecto directo más efecto indirecto, (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017). Es decir, determina la medida en que el proceso de mediación explica la varianza de la variable dependiente (Carrión, Nitzl y Roldán, 2017). Para determinar el tamaño del efecto indirecto sobre el efecto total, se han seguido los siguientes pasos, según los autores citados:

- Efecto total = (efecto directo + efecto indirecto)
- VAF = (Efecto indirecto) / (Efecto total)
- VAF = (Efecto indirecto) / (Efecto directo + indirecto)

Teniendo en cuenta toda la información anteriormente expuesta, se procede a contrastar los efectos de mediación de algunas de las variables, ya que se han detectado un total de tres posibles mediaciones:

- la mediación simple de la *experiencia de cliente* en la relación de expectativas y *satisfacción*, que se detallan a continuación (según datos observados en las figuras 4.22 y 4.23 y de las tablas 4.23 y 4.24).
- la mediación compuesta de la *confianza* en la relación de la *satisfacción* con la *repetición de uso del canal digital y de recomendación*, tanto del canal como de la compañía (según datos observados en las figuras 4.24 y 4.25 y de las tablas 4.25 y 4.26).

**Mediación de la Experiencia de Cliente en la relación de las Expectativas y la Satisfacción:**

Figura 4.22 Estudio del efecto directo de las Expectativas en la Experiencia de Cliente

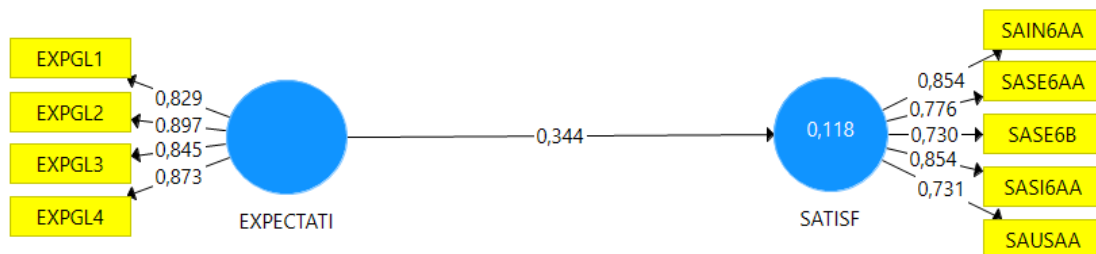


Tabla 4.23 Estadísticos obtenidos del efecto directo de Expectativas y Satisfacción

	Muestra O	Media Muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t		P Valores
Expectativas--Satisfacción	0.344	0.345	0.014	24.308		0.000

Figura 4.23 Estudio del efecto total de las Expectativas en la Satisfacción a través de la Experiencia de Cliente

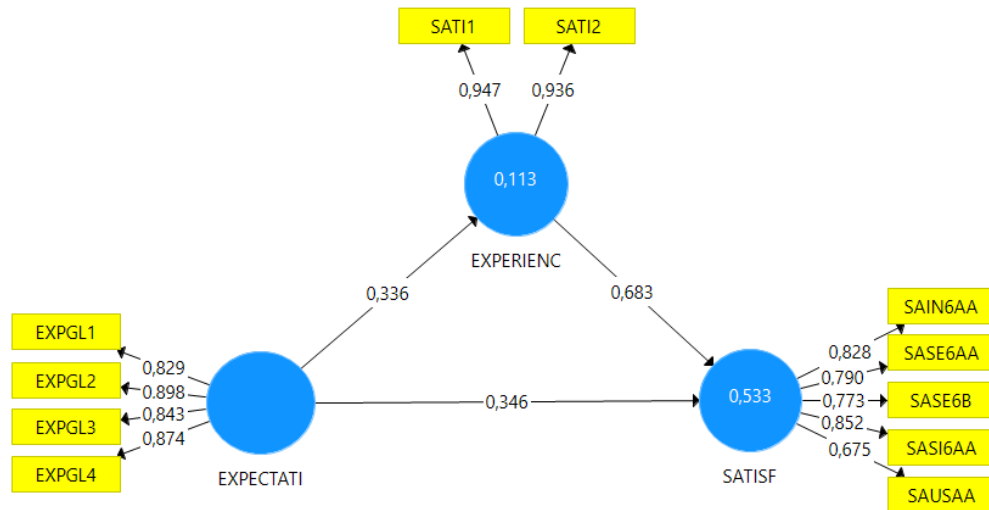


Tabla 4.24 Estadísticos obtenidos de la mediación Experiencia de Cliente en la relación Expectativas y Satisfacción

	Muestra O	Media Muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
Expectativas--Experiencia					
Expectativas--Satisfacción	0.230	0.230	0.013	18.338	0.000
Experiencia----Satisfacción					

	Muestra O	Media Muestra	Sesgo	Intervalo 2.5%	Intervalo 97.5%
Expectativas--Experiencia					
Expectativas--Satisfacción	0.230	0.230	0.000	0.205	0.254
Experiencia----Satisfacción					

$$VAF = (\text{Efecto indirecto}) / (\text{Efecto directo} + \text{indirecto})$$

$$VAF = (0,336*0,683) / (0,346 + (0,336*0,683)) = 0.399$$

→ **Existe mediación parcial** ya que  $20\% \leq VAF \leq 80\%$



### Mediación de la Confianza en la relación de la Satisfacción con la Lealtad

Figura 4.24 Estudio del efecto directo de la Satisfacción en la Lealtad

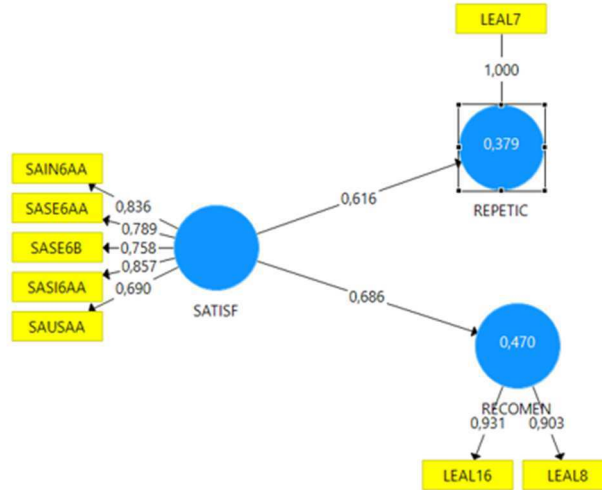


Tabla 4.25 Estadísticos obtenidos del efecto directo de la Satisfacción en la Lealtad

	Muestra O	Media Muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
Satisfacción---Lealtad 1	0.686	0.686	0.009	79.830	0.000
Satisfacción---Lealtad 2	0.616	0.616	0.010	61.227	0.000

Figura 4.25 Estudio del efecto total de la Satisfacción en la Lealtad a través de la Confianza

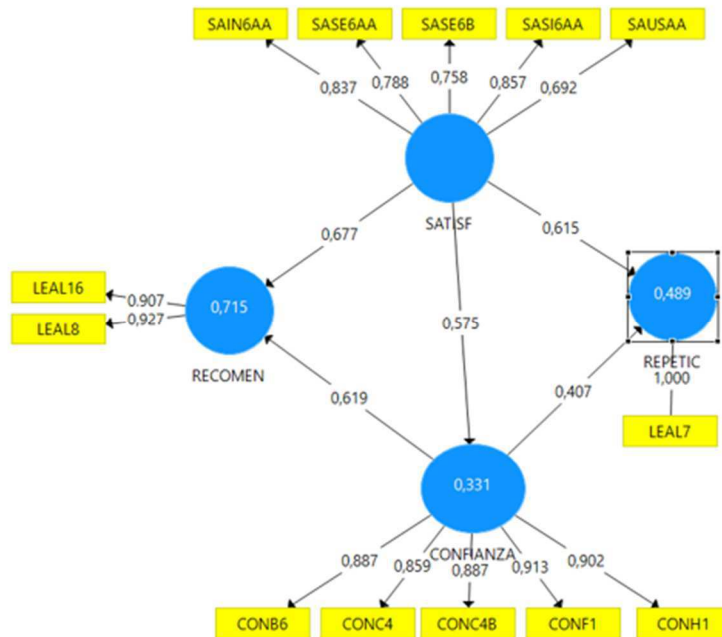


Tabla 4.26 Estadísticos obtenidos de la mediación de la Confianza en la relación Satisfacción y Lealtad

	Muestra O	Media Muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
Satisfacción---Lealtad 1	0.321	0.321	0.013	23.801	0.000
Satisfacción---Lealtad 2	0.381	0.381	0.017	22.437	0.000
Satisfacción---Confianza	0.575	0.576	0.011	51.309	0.000
Confianza-----Lealtad 1	0.619	0.619	0.013	45.930	0.000
Confianza-----Lealtad 2	0.407	0.407	0.020	20.191	0.000

	Muestra O	Media Muestra	Sesgo	Intervalo 2.5%	Intervalo 97.5%
Satisfacción---Lealtad 1	0.356	0.356	0.000	0.335	0.377
Satisfacción---Lealtad 2	0.234	0.234	0.000	0.209	0.260

$$VAF = (\text{Efecto indirecto}) / (\text{Efecto directo} + \text{indirecto})$$

**Rcomendación:**

$$VAF = (0,575*0,619) / (0,677 + (0,575*0,619)) = 0,345$$

→**Existe mediación parcial** ya que  $20\% \leq VAF \leq 80\%$

**Repetición de uso:**

$$VAF = (0,575*0,407) / (0,615 + (0,575*0,407)) = 0,276$$

→**Existe mediación parcial** ya que  $20\% \leq VAF \leq 80\%$

---

## PARTE III. CONCLUSIONES

---



---

**CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y  
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Introducción**

Una vez confirmada la solidez de los constructos y la robustez del modelo de relación digital empresa y cliente propuesto y habiendo sido aceptadas las hipótesis planteadas, se pueden extraer las oportunas conclusiones académicas y empresariales.

En primer lugar, en este capítulo se revisarán los objetivos propuestos en esta Tesis Doctoral y ratificar si se pueden considerar alcanzados. En segundo lugar, se analizará cada hipótesis y se expondrá a la comunidad investigadora la composición de los constructos y la validez de los ítems utilizados para futuras investigaciones y uso de las escalas contrastadas. En tercer lugar, se detallan las limitaciones de la investigación, que determinan posibles líneas de investigación futuras, tanto en la forma de solventar los riesgos como en nuevas perspectivas descubiertas en el modelo de comportamiento por nuevas relaciones entre constructos. Por último, de las reflexiones expuestas surgen ciertas recomendaciones para las empresas si quieren mejorar su relación con el cliente. No sólo en aras de su potenciar su fidelidad sino también por el considerable ahorro en costes técnicos que podían deducirse revisando y, en su caso, modificando la estrategia de comunicación digital.

### **5.2 Conclusiones académicas y empresariales**

Este modelo de comportamiento del cliente en los nuevos medios digitales surge de la necesidad empresarial de afianzar su estrategia de comunicación con sus suscriptores y la expansión y diversificación de sus negocios, en una economía cada vez más global y en un contexto económico muy competitivo dentro del sector terciario en cuanto a captación y consolidación de su cartera. Una vez afianzadas las nuevas tecnologías en la sociedad del siglo XXI, asistimos a una creciente expansión digital que las empresas exhiben como ventaja competitiva y de valor para sus usuarios. Pero es necesario comprobar cómo incorpora el cliente la digitalización en sus expectativas de servicios y su relación con la empresa, segundo objetivo de la investigación. No en vano, esta nueva forma de comunicación presenta una oportunidad inestimable para las compañías, al disponer de un

canal rápido y eficaz donde captar y fidelizar clientes, en tanto que éstos encuentran la ocasión de personalizar sus servicios y disponer de ellos de forma cómoda y segura.

Así pues, dado que la tecnología presenta estas ventajas tan evidentes, se hace necesario una demostración empírica que pueda confirmar cómo una mala relación digital puede ser un verdadero problema para las compañías cuando la digitalización es ineficiente, poco satisfactoria e incluso perjudicial para los intereses del usuario del nuevo canal. Ahora bien, estamos ante un pasado reciente donde los fallos percibidos eran subestimados por los clientes y sobreseídos por las compañías, seguros y empoderados en sus canales tradicionales. Conscientes de ello y de la competencia del sector, dentro de una economía cada vez más compleja, las empresas se han lanzado a una imparable carrera por la digitalización. Pero ¿qué es experiencia de cliente digital? Las cualidades web, recogidas en la norma ISO/IEC 25010 (ISO, s.f.), cada vez son más complejas, reflejando constructos de orden superior que alcanzan estructuras casi naturales. Ahondar en esta semántica se ha convertido en el objetivo de esta Tesis Doctoral, que ha permitido profundizar en el conocimiento de las dimensiones más relevantes para el cliente y en el análisis teórico de este concepto tan ambiguo como complejo de la experiencia de cliente digital.

Por último y verdadera consecuencia de la experiencia de cliente en el nuevo canal, se encuentra la satisfacción percibida por el cliente como usuario digital de los servicios y cómo este estado de ánimo influye en su comportamiento frente a su empresa. Esta reacción del cliente se manifestará en la recomendación de la compañía y del canal web ante sus grupos de influencia, así como en la repetición de uso del nuevo canal y en el aumento de su confianza hacia la compañía. Estas conclusiones ratificarán y justificarán el proyecto completo, así como el interés social y económico que puedan aportar, al permitir afianzar una economía sostenible desde la correcta prestación de los servicios digitales y la calidad y calidez de las experiencias de consumo en medios virtuales.

A continuación, revisaremos cada objetivo planteado en este proyecto de investigación:

### **5.2.1 Objetivo I: Establecer un modelo de comportamiento en la interacción entre el cliente y la empresa**

El primer objetivo de esta Tesis Doctoral ha sido crear un modelo de comportamiento cliente - empresa en medios digitales. Si en un principio el propósito era estudiar la experiencia de cliente digital, no era posible repetir los mismos errores detectados en investigaciones



previas, con contextos parciales de investigación en e-services (Pérez-Rave y Muñoz Giraldo, 2014)<sup>1</sup>. Aunque son muchos los autores que han contribuido al marco de referencia sobre el comportamiento de consumidor en entornos virtuales, su ámbito de investigación suele ser sectorial y/o centrado en algún aspecto concreto del proceso de compra del cliente. Para ello, ha sido necesario incluir aquellas variables que la literatura ha considerado tradicionalmente relacionadas con la experiencia de consumo y confirmar bajo hipótesis los antecedentes y las consecuencias de la experiencia digital. No se trata pues de analizar el canal web por sí mismo sino cómo esta experiencia afecta al cliente habitual, acostumbrado a utilizar servicios con su compañía por otros canales.

Por tanto, proponer un modelo de comportamiento entre cliente y empresa en medios digitales que sea robusto puede aportar nuevas vías de investigación a la comunidad científica. Tal y como comentaban Pérez- Rave y Muñoz Giraldo (2014), solo observaron en 50 constructos sobre e-service un Alpha de Cronbach superior a 0, 87 y tan solo 24 presentaron una media de 0,83 en el estadístico de fiabilidad compuesta. En este trabajo, la media de Alpha de Cronbach se encuentra en 0,867 y la fiabilidad compuesta ha sido de 0,909. Bien es verdad que se ha aceptado la *utilidad percibida* y la *norma subjetiva* con valores de Alpha de Cronbach 0,612 y 0,670 respectivamente, pero la fiabilidad compuesta de dichas variables, de valor 0,795 y 0,858 respectivamente, se encuentran totalmente en el rango admitido por el marco teórico de referencia.

En cuanto a la capacidad predictiva y la garantía de fiabilidad, de los valores obtenidos tanto del factor  $R^2$  como del índice de Stone-Geisser<sup>2</sup>,  $Q^2$ , se demuestra la solidez de los constructos dependientes. En particular, la *experiencia de cliente*, y *lealtad en su intención de recomendación* (empresa y canal) y *repetición de uso*, son altamente predictivos. Este valor acredita al modelo en su vocación de medir el impacto del canal en la actitud de cliente, como se argumentará en el cuarto objetivo con más detenimiento.

Una vez garantizada la fortaleza de los constructos, se procede a confirmar la fuerza de las relaciones entre ellos (en *path*,  $\beta$ ), aceptándose todas las hipótesis, con un nivel de confianza

---

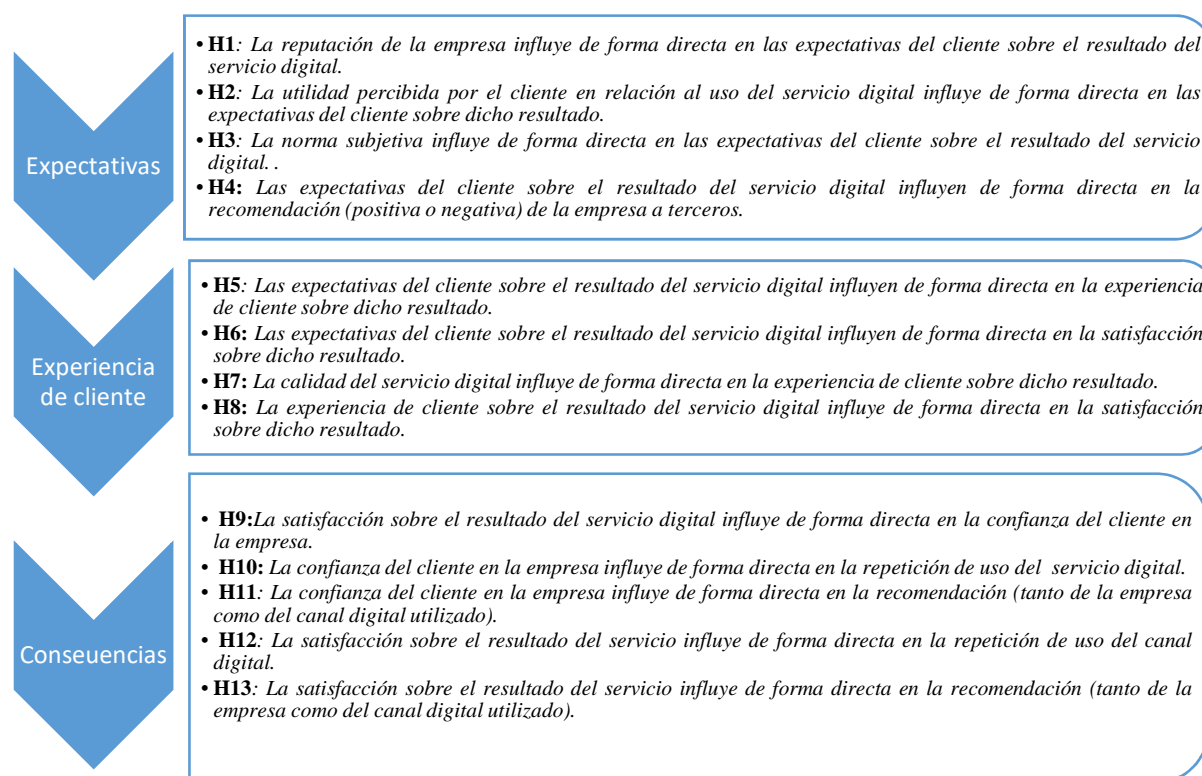
<sup>1</sup> Según el trabajo recopilatorio de artículos de interés sobre e-services de los autores Pérez-Rave y Muñoz Giraldo, (2014), de los 1.129 artículos publicados en el mundo entre los años 2006 a 2011 sobre calidad del servicio, solo 257 versaban sobre calidad desde el punto de vista actitudinal, y de muy diferente calidad empírica. Tan solo 50 se referían al canal web.

<sup>2</sup> El test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) se utiliza como evaluador de la capacidad predictiva de los constructos dependientes reflectivos y en los siguientes rangos: relevancia predictiva pequeña, mediana o grande según alcance valores de 0,02, 0,15, y 0,35 respectivamente y mayor robustez cuanto más próximo a uno el valor de la maximización de la varianza explicada, estadístico.  $R^2$ .

del 99% en las 13 formuladas. Por lo que se considera alcanzado el primer objetivo, que es proponer a la comunidad científica un modelo de comportamiento en la interacción entre el cliente y la empresa por medios digitales.

Si bien un objetivo global dentro de la Tesis es el propio modelo, se aprecian tres bloques conceptuales dentro de él, como se observa en el cuadro 5.1. Esto permite analizar detenidamente las *expectativas* como nueva fuente de información sobre lo que el cliente espera del proceso digital (objetivo II), cómo se produce la experiencia digital y la satisfacción del cliente (objetivo III) y cómo afecta dicha interacción a su relación con la compañía (objetivo IV).

Cuadro. 5.1 Objetivo I: Modelo de la Experiencia de Cliente Digital según Tesis Doctoral



### 5.2.2 Objetivo II: Definir el modelo de formación de las Expectativas

Considerar las expectativas como un antecedente de influencia sobre la experiencia en el proceso responde a la incógnita de por qué una interacción virtual, que debería ser idéntica para todo usuario desde la racionalidad de lo digital, no es vivida de la misma manera por cada cliente. La posibilidad de incluir factores internos y externos del usuario podría ofrecer explicación científica a esta evidencia. Aunque son numerosos los estudios que relacionan las expectativas con la satisfacción y la calidad a nivel general, como se considerado en la

revisión de la literatura, no tanto cómo se conforman sobre los nuevos canales virtuales. La propuesta de este proyecto presenta las *expectativas* como constructo de orden superior que aglutina:

- Lo que el cliente espera de la empresa (*reputación*),
- Lo que espera del medio digital (*utilidad percibida*) y
- La presión que las nuevas tecnologías producen en el usuario (*norma subjetiva o recomendación de terceros*).

En primer lugar, las tres variables son importantes y significativas para el constructo *expectativas*, desde el objetivo de conseguir un resultado del servicio digital, aunque es lógico que la *utilidad percibida* sea la más relevante. Esta conclusión confirma el marco teórico que afirma que la expectativa hacia la tecnología determina el uso que se haga de la misma (Gefen, Karahanna y Straub, 2003; Wu y Chen, 2005; Hsu, Yen, Chiu y Chang, 2006; Swaid y Wigand, 2012; Chang y Chang, 2014) e intuitivamente se acepta que la utilidad y resolución de necesidades es el fin por el que fue elegido el canal, por encima de la recomendación de terceros y la expectativas de reputación. Finalmente, aunque otras cualidades sean necesarias, como se revisará en el siguiente objetivo, es evidente que simplemente desde la ventaja otorgada (Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo, 2008) se puede afianzar el medio digital como nuevo canal de servicios al cliente.

En segundo orden de importancia en la conformación de expectativas se encuentra la *reputación* de la empresa para el cliente. En definitiva, la extrapolación al canal de la imagen que el cliente tiene de su compañía (Normann, 1984; Borrás Fernández, 2016). Todos los atributos tienen pesos muy homogéneos, si bien se puede establecer un orden de importancia. En primer lugar, el modelo revela mayor influencia de la *reputación en calidad* de los servicios de la empresa, (factor 0,889), donde el cliente confirma su satisfacción con la empresa desde la cobertura de sus necesidades, tanto en procesos como en información. (Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987; Oliver y De Sarbo, 1988; Grönroos, 1994, p. 38; Clow, Kurtz, Ozment y Soo Ong, 1997; Hamer, Shaw-Ching Liu y Sudharshan, 1999; Kopalle y Lehmann, 2001; Pascual, 2004; Duque, 2005; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005; y Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006). En segundo orden de importancia, y muy coherente con el entorno digital, se encuentra la *reputación en seguridad y confianza* (factor 0,888). Esta cualidad de la reputación es uno de los mayores activos de la compañía en la

consolidación de los canales digitales en la medida que compensan el riesgo percibido en la interacción virtual (Walsh y Beatty, 2007; Aldás-Manzano, Ruiz-Mafé y Sanz-Blas, 2009; Raajpoot, Sharma, Chebat, 2009; Lorenzo Romero, Alarcón de Amo y Gómez Borja, 2011; Moliner Velázquez y Fuentes Blasco, 2012).

El siguiente en orden de importancia, es la *reputación en innovación* (factor 0,886), de nuevo coherente con la apertura online de la compañía al cliente en busca de nuevas oportunidades de contacto y servicio. Una empresa líder en innovación estará al nivel exigido de las nuevas tecnologías (Izquierdo-Yusta, Martínez-Ruiz y Jiménez-Zarco, 2010; Cruz, 2010; Sánchez, Orduña Carlos y Álvarez Hernández, 2018). Esto confirma las investigaciones previas de reputación digital (Mattera y Baena, 2014) y multicanal (Argenti y Druckenmiller, 2004 y Borrás Fernández, 2016).

Como ya se ha referido en su dimensión *confianza*, la *reputación en ética y honestidad* (factor 0,879) es imprescindible en la actual tendencia digital como factor minimizador del riesgo percibido en internet y que tan profundamente está cambiando la relación entre cliente y compañía (Raajpoot, Sharma y Chebat, 2009; Moliner y Fuentes Blasco, 2012; Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013 y Caruana, Ramasashan y Krentler, 2015) y que genera confianza al apreciar el cliente el interés de la empresa en su adecuado servicio (Milgrom y Roberts, 1982, citados en Walsh y Beatty, 2007).

Finalmente, los ítems de *reputación en recursos y cualificación* revelan la importancia que tiene este concepto en la percepción de fortaleza de la compañía (recursos técnicos: factor de 0,875; cualificación del personal: factor de 0,864; cobertura de necesidades: factor de 0,845), capacitada para ofrecer transacciones de calidad en cualquier canal, como defendieron los autores Stein (2003), Thakur y Srivastava (2014) y Seker, Cankir y Arslan (2014), sobre que las empresas generan reputación corporativa desde el canal digital al ser una representación más de la compañía (Pan, Kuo, Pan y Tu, 2013).

En último orden, citar la influencia de la recomendación de terceros ejercida como presión de uso o *norma subjetiva* (cargas de 0,878 y 0,856) en el uso del canal. Si bien se demuestra que influye directa y positivamente en las *expectativas*, esta relación es significativamente inferior (*path*  $\beta$  de 0,045) de las otras hipótesis formuladas en relación con éstas: *reputación* y *utilidad*. Esto confirma la madurez de los consumidores españoles, que no parecen percibir beneficio o reconocimiento de su entorno social desde el uso de las nuevas tecnologías (Bagozzi y Dholakia, 2006; Rejón-Guardia y Liébana Cabanillas, 2011; Küster y Hernández,

2013; Sanz Blas, Ruiz Mafé y Pérez Pérez, 2013). No obstante, es importante destacar que es la empresa la que parece presionar a los clientes (factor de carga 0,878) más que la influencia desde su entorno social (0,856). Esto puede ser debido a la creciente digitalización de las empresas, que lleva inherente un cambio forzado hacia la relación con el cliente por los nuevos canales (Zhu, Kraemer y Xu, 2006; Westermanetal, 2014, Montano y Kasprzyk, 2015) y la consiguiente adaptación necesaria en comprensión, esfuerzo y efectividad. España se sitúa por encima de la media (0,54 sobre 0,52) en la lista de digitalización de la Unión Europea (Berger, 2017) y es imprescindible ofrecer una adecuada experiencia de cliente si la empresa quiere potenciar e incluso imponer los nuevos canales digitales y lograr la confianza y satisfacción de sus clientes (Izquierdo Yusta, 2007; Casaló, Flavián y Guinalú, 2008, Jiménez-Zarco, Rospigliosi, Martínez-Ruiz e Izquierdo-Yusta, 2019) y potenciar su implicación emocional (Pelegrín, 2013; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; Lourido y Otero, 2016). La madurez digital se estima que proporcionará un incremento de 120.000 millones de euros en el producto interior bruto español en el año 2025 (Berger, 2017) por lo que será mayor el beneficio cuanto más se rentabilicen las inversiones.

Como constructo influyente en la investigación, la influencia de la *recomendación previa* se ha analizado como factor emocional y actitudinal del cliente ante el servicio digital. Haya usado o no el canal y/o el servicio previamente, su actitud fiel ante la compañía le induce a la recomendación basado en sus propias expectativas (Roy, Eshghi y Sarkar, 2013; Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez- Zarco, 2017) y variará en función de las diferentes características de la experiencia y de los beneficios en que se traducen (Oliver, 1980; Alén y Rodríguez, 2004). Como se desprende de los estadísticos, la hipótesis ha ido aceptada, por lo que se pueden considerar las expectativas como predictivas del nivel de recomendación de la empresa por el cliente a su grupo de influencia. No obstante, y como se observa a nivel descriptivo (ver Anexo III), esta relación podría establecerse de forma biunívoca, ya que es perceptible la influencia de la recomendación previa en la satisfacción, confianza y experiencia digital. Considerada como futura línea de investigación, se ha considerado para este estudio la dirección ***expectativa → recomendación de la empresa***.

Señalar en conclusiones la relevancia de la *utilidad percibida* del canal, que debe mantenerse por encima de otros fines corporativos como es la imagen de marca y la venta cruzada de productos o servicios. Este canal es elegido por sus usuarios por las ventajas temporales y

espaciales que reporta y no debe verse pervertido por otros fines que no sea la eficaz y eficiente prestación del servicio (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Caruana, y Ewing, 2006; Swaid y Wigand, 2012). Esta utilidad se puede proporcionar bien desde el propio servicio digital o combinada en una estrategia omnicanal que permita obtener resultados al cliente sin perjuicio del canal utilizado, tal y como se desprende de las *expectativas sobre el servicio*, con un elevado factor de carga (0,842) y corroborado desde la *calidad*, que se valora que no se precise de un agente para su realización (Long y McMellon, 2004). En estos cuatro aspectos se puede concluir que el cliente confía en el éxito del servicio digital: es útil en la relación espacio-tiempo, es eficaz y eficiente, fuente de información y no necesita de ningún agente para su verificación.

Como reflexión final, cabe decir que las expectativas del cliente nos muestran su precaución ante el proceso digital: observando el valor de los factores de carga, son la *información* y la *calidad del sistema* los ítems más relevantes, relegando a tercer lugar lo esperado del *proceso*. Esta preocupación es coherente con la plataforma dado que el cliente debe ser el propio facilitador del servicio (Gutman, 1997; Kim y Gutpa, 2009; Hsu, Chang y Chen, 2012; Rodríguez Molina, Frías-Jamilena, y Castañeda-García, 2013) y tanto sistema como información del proceso digital puede que le sean más desconocidos, no así el servicio, como cliente que es ya de la compañía. Como se verificará en la *calidad*, efectivamente serán los atributos más valorados.

Concluir que las expectativas son relevantes en la experiencia digital (Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014) y confiere una responsabilidad a la empresa excepcional en el manejo de la calidad de su canal virtual (sitio web o App) como intermediario de los servicios al cliente. No solo se daña la propia reputación (Seker, Cankir y Arslan, 2014) sino que la desconfirmación negativa de expectativas afecta de forma directa a la experiencia de cliente digital y a las consecuencias en su actitud hacia la empresa, como se analiza a continuación.

### **5.2.3 Objetivo III: Definir la Experiencia de Cliente Digital. Influencia de las Expectativas y la Calidad del Software en la Experiencia y en la Satisfacción**

Es extensa la investigación científica en torno al concepto de experiencia digital en la última década, que a comienzos de siglo XXI se atribuía de forma habitual al constructo de calidad del canal web. Sin embargo, desde el ámbito del marketing relacional, se habla de experiencia de cliente como sentimiento sublime más allá de la satisfacción. Entender y

explicar su significado en el canal digital se convirtió en uno de los pilares del proyecto de investigación y poder aunar ambas perspectivas. Atributos tradicionales de *calidad* como *fiabilidad* (Wolfenbarger y Gilly, 2002; Cai y June, 2003; Caruana y Ewing, 2006; Swaid y Wigand, 2012), *eficacia* (Liu y Arnett, 2000; Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Caruana, y Ewing, 2006) y *eficiencia* (Swaid y Wigand, 2012; Huang, Lin y Fan, 2015) se agrupan sin ningún inconveniente en recientes investigaciones con nuevos constructos complejos como son *facilidad para encontrar la web, utilidad percibida, hedonismo, características prácticas, diversión percibida, personalización, socialización y compatibilidad multidispositivo* (Bilgihan, Kandampully y Zhang, 2015), *grado de contacto, grado de cumplimiento, privacidad, usabilidad, aspecto* (Huang, Lin y Fan, 2015), *contenido o servicios de calidad* (Hartmann, De Angeli, y Sutcliffe, 2008), *estética, cualidades técnicas y calidad experiencial del sitio web* (Al Sokkar y Law, 2013), *calidad del servicio: funcionalidad/diseño, disfrute, proceso, confiabilidad y sensibilidad* (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006), etc.

La definición en esta investigación de *experiencia de cliente* es sin embargo referida a su principal característica: su carácter de vivencia personal, fruto de una situación o estado de ánimo específico en interacción con el suceso que lo produce (Walls, Okumus, Wang y Kwun, 2011). Por ello, puede ser paralela a la *calidad del software* y diferente a la *satisfacción percibida*. De esta manera, podemos enlazar las *expectativas* con la *experiencia* desde la perspectiva de su superación, positiva o negativa (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009) y, a la vez, estudiar la Norma ISO/IEC 25010, estándar internacional para la evaluación de la *calidad del software* y cómo interactúa con la *experiencia*.

Como se expuso en la formulación de las hipótesis, la confirmación de expectativas como indicador de la satisfacción es un concepto cada vez más cuestionado, dado el diferente signo que toma según el grado de información del cliente, unido a la creciente importancia del aspecto de las emociones experimentadas en el proceso (Evrard y Aurier, 1994; Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999; Smith y Bolton, 2002; Chin, Marcolin, y Newsted, 2003; Alvarado Herrera y Beltrán Gallego Barraza, 2008; Barraza, 2011; Ladhari, R., Souiden, N. y Ladhari, 2011; Koenig-Lewis, N. y Palmer, 2014; Ali, Hussain y Omar, 2016; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; Lourido Gómez y Otero Neira, 2016; Olarte-Pascual, Pelegrín-Borondo y Reinares-Lara, 2016; Pelegrín-Borondo, Arias-Oliva y Olarte-Pascual, 2017). Se ha expuesto debidamente en el capítulo anterior la interpretación otorgada a la relación



expectativas y experiencia de cliente, que muestra que dicha experiencia coincide con el grado de desconfirmación con lo esperado. Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015) confirman este argumento, indicando que cuando se produce la desconfirmación o efecto sorpresa (momento “wow”) es cuando el grado de impacto en la experiencia de cliente es mayor, ya sea en términos positivos o negativos (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009). Este efecto en la *experiencia* es proporcional al grado de divergencia, es decir, cuanto mayor es la divergencia entre la calidad esperada por altas expectativas y el resultado obtenido, es cuando se puede apreciar mayor nivel de desconfirmación, tanto positiva (el cliente obtuvo más de lo esperado), negativa (obtuvo menos de lo esperado) o no se produjo dicho efecto (obtuvo lo esperado o el resultado no era de su interés). En la misma línea de razonamiento, si los niveles de desconfirmación son negativos, los niveles de experiencia de cliente caen, como es de esperar. Esta situación puede ocurrir cuando el producto era peor de lo esperado o simplemente si solo se cumplieron las expectativas normativas del cliente (resultado obtenido).

Reforzando este argumento, y retomando la consideración de las expectativas, Pelegrín Borondo (2013) señala la importancia de determinar cuál es el tipo de expectativa que tiene el cliente, factor por el que se medirá la experiencia de cliente. A este respecto, cita a Miller (1977), que propone el uso de las expectativas predictivas, las deseadas y las mínimamente tolerables; Bolton y Lemon (1999), que proponen el uso de las expectativas normativas; Oliver y Burke (1999), que entienden la conveniencia del uso de las expectativas normativas y predictivas; en tanto que Higgs, Polonsky y Hollick (2005) abogan por las predictivas. Es por ello que, si lo obtenido por el cliente se encuentra en el límite de las expectativas normativas, la relación decae, como es el caso observado.

Desde el punto de vista de las conclusiones empresariales es importante esta argumentación ya que establece una relación directa entre el efecto sorpresa y las expectativas previas con el consiguiente agrado (o desagrado) y las consecuencias que de ello se deduce en el cliente, más aún, y como indican los autores Venkatesh y Goyal (2010) y Brown, Venkatesh y Goyal (2014), la desconfirmación de expectativas tiene una influencia directa en el comportamiento del cliente hacia la empresa y en el caso del canal digital, la repetición de uso de este medio. Este efecto sorpresa se puede, y debe, manejar desde la empresa en su estrategia digital, manteniendo siempre una calidad excelente pero también administrando sabiamente los cambios de sus sitios web y App de forma que sea apreciable



para el cliente experto y pueda intervenir la experiencia de flujo como reto cognitivo bien administrado (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2014; Ozkara, Ozmen y Kim, 2016).

Para ello, en su estrategia de gestión de expectativas, la compañía debe tener presente que pueden darse dos tipos de clientes:

- Los usuarios que distorsionan sus expectativas para acomodarla a lo sucedido en la experiencia, *teoría del contraste*. En este caso, la confirmación se traducirá en la medida de su grado de satisfacción, como indicó Oliver (1977) y corroborado por: Al Sokkar y Law (2013); Kwon, Bae y Blum (2013); Klaus; (2013); Triantafillidou y Siomkos (2013); Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015).
- También puede suceder lo contrario y el usuario distorsiona la realidad experimentada para hacerla coincidir con sus expectativas, *teoría de la asimilación o teoría de la disonancia* (Olshavsky y Miller, 1972; Oliver, 1977; Raita y Oulasvirta, 2011). Si las expectativas eran fundadas (cliente activo e informado) el efecto de la distorsión será menor y la distorsión medirá mejor la experiencia.

Para el primer tipo de usuarios, es imprescindible cuidar la calidad del canal web en los atributos más valorados por el cliente y lograr su satisfacción; para ello es imprescindible la cercanía desde la personalización y el conocimiento de sus necesidades. Para el segundo perfil, el éxito estriba en cumplir las expectativas por lo que la compañía debe extremar el cuidado de la información y la arquitectura del proceso para que la experiencia suceda como lo esperaba el cliente.

Estrategias como la técnica del *framing*, en la que se centran las expectativas a base de enmarcar la información de diferentes maneras (Angeli y Sutcliffe, 2008) o del *priming* Bentley (2000), o incremento gradual del interés en la navegación, pueden ser de gran ayuda.

Cabe añadir, que esta apreciación desde las expectativas contribuye a la demostración empírica de la diferencia entre satisfacción y experiencia de cliente al tener diferente impacto en el modelo, en valor y diferencia de signo. En la evaluación del modelo, los estadísticos obtenidos demuestran que las *expectativas* del usuario sobre el resultado del servicio influyen en la *satisfacción percibida* del cliente, si bien la relación también es más débil de lo argumentado en investigaciones previas (Oliver, 1981; Bhattacharjee, 2001a; Mitra y Fay,

2010; Yip, Chan, Kwan y Law, 2011; Golder, Mitra y Moorman, 2012; Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014). Esta pérdida de fuerza en la relación esperada de *expectativas – experiencia – satisfacción* dentro del modelo global no se aprecia en el modelo estudiado de mediación de la experiencia de cliente en la relación *expectativas - satisfacción*, donde el valor de los estadísticos obtenidos de *expectativas – satisfacción* y *expectativas – experiencia de cliente* es muy superior. Este fenómeno se explica desde la variable *calidad*, que cuando está presente, hace perder protagonismo a las expectativas. Pero también se señaló en la literatura la necesidad de profundizar en el aspecto emocional de la experiencia de cliente, más allá de la calidad recibida (Ladhari, Souiden y Ladhari, 2011; Madhavan, y Phillips (2010); Smith y Bolton, 2002; Lourido y Otero, 2016, Pelegrín Borondo, 2013, Pelegrín Borondo, Arias-Oliva y Olarte-Pascual, 2017). Estos autores comprueban que, cuando el nivel afectivo es alto (y así es en esta investigación en reputación corporativa y recomendación previa, muy por encima de la media) es muy habitual que el cliente distorsione la realidad experimentada para hacerla coincidir con sus expectativas, muy en línea con la *profecía de la auto complacencia* (Olshavsky y Miller, 1972; Oliver, 1977; Raita y Oulasvirta, 2011) y aumente por tanto su nivel de experiencia de cliente. Pero también, y según acabamos de describir en la *la teoría del contraste*, el usuario distorsiona sus expectativas para hacerlas coincidir con lo sucedido en la experiencia y justifique su decisión (Clow, Kurtz y Ozment, 1998) y esta confirmación se traducirá en una medida de su grado de satisfacción (Oliver, 1977), concepto refrendado por múltiples investigadores entre los que cabe citar a Brown, Venkatesh y Goyal (2014); Murtagh (2014); Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015); Cheung, Liu y Lee (2015); Huang, Lin y Fan (2015); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015); Ali, Hussain y Omar (2016); Ali, Kim, Li y Jeon (2018). Por tanto, y en el modelo de comportamiento propuesto, la *experiencia de cliente* juega un papel potenciador en la relación de *expectativas y satisfacción percibida* del cliente.

Llegados a este punto, la experiencia previa del cliente puede ser muy importante y puede producir diferentes sesgos en la respuesta de satisfacción o experiencia de cliente, ya que su formación e información sobre el proceso digital de la compañía condicionan fuertemente el efecto sorpresa, siendo la causa del diferente signo entre la experiencia de cliente y la satisfacción. En esta Tesis Doctoral no se incluyó esta variable de los datos del cliente, no tenidos en cuenta de forma expresa para medir el grado real de experiencia de cliente en una web multiproducto y multiservicio y se pospone para futuras líneas de investigación ahondar

en estas dos hipótesis en función del grado de experiencia previa, tanto en los servicios ofrecidos, como en el canal digital donde se desarrollan.

En definitiva, se considera alcanzado el objetivo III, donde se establece la *experiencia de cliente digital* como constructo influenciado por las *expectativas* del cliente y la *calidad* del servicio digital e importante influenciador en la *satisfacción* percibida por el usuario, no solo de forma directa, sino también indirecta al potenciar las *expectativas* del cliente en los resultados obtenidos.

A continuación, se analizará cada indicador y su valor en el modelo para poder profundizar en mayor detalle.

Dentro de la experiencia digital recibida, los indicadores se exponen desde la perspectiva de las expectativas: normativas, *conseguir el propósito* (factor 0,948) o ideales, *superar expectativas* (0,936), (Pelegri-Borondo, Juaneda Ayensa, Ollate-Pascual y Sierra-Murillo, 2016), con valores muy altos que demuestran empíricamente su fiabilidad dentro del constructo. Los resultados obtenidos están totalmente en la línea de las expectativas sobre utilidad percibida, tan valoradas del cliente (Gutman, 1997 y Kim y Gupta, 2009). Estos valores son los más altos obtenidos en todo el modelo lo que confirma la relevancia de la experiencia en las consecuencias del comportamiento del consumidor, como veremos más adelante.

Son dieciocho los indicadores seleccionados para analizar la calidad. Aunque podrían haberse agrupado en tres constructos de orden superior en torno a información, sistema y servicio, como observamos en Hsu, Chang y Chen (2012) y Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014), se analizan de forma aislada para estudiar el impacto de cada uno de los ítems en el modelo. Es muy amplio el marco investigador, extensamente descrito en capítulos anteriores, pero cabe citar a Liu y Arnett (2000); Loiacono, Watson, y Goodhue (2000); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Yoo y Donthu (2001); Madu y Madu (2002); Wolfenbarger y Gilly (2002); Yang y Jun (2002); Long y McMellon (2004); Yang, Jun y Peterson (2004); Caruana y Ewing (2006); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Swaid y Wigand (2012); Al Sokkar y Law (2013); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014); Michalco, Simonsen y Hornbæk (2015) por su aportación concreta a las escalas de medición del modelo de este proyecto.

Se valora a continuación el orden de relevancia conseguido en el modelo de dichos indicadores, importante para los diseñadores y arquitectos web en aras de una mayor apreciación del canal por el cliente e imprescindible para la empresa en su consolidación del canal y justificación de la inversión tecnológica.

En primer lugar, la arquitectura de la información es claramente el indicador más valorado en el modelo, siendo los tres atributos de *información* los de más peso en el constructo: *relevante*, *detallada* y *suficiente*, resultado que coincide con los trabajos de Otim y Grover (2006); Kim y Gutpa (2009); Kassim y Asiah Abdullah (2010); Hsu, Chang y Chen (2011); Swaid y Wigand (2012); Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014). Es comprensible este resultado dado que no hay otro soporte de la compañía que la propia arquitectura web, única interfaz de ésta con el cliente en la prestación del servicio. La necesidad de autosuficiencia en el desarrollo del proceso, que ya incorpora el cliente en las *expectativas* en torno a la *información*, queda refrendada en el peso inferior que se le otorga a la necesidad de disponer de un agente de soporte en el proceso, que no se considera necesario (Long y McMellon, 2004) y valorado en último lugar. Pero también es coherente con los valores obtenidos para la *utilidad percibida*, donde se aprecia que el canal digital es valorado como una importante fuente de información y confirman los indicadores de investigadores previos, caso de Hernández, Jiménez y Martín (2009); Rodríguez Molina, Frías-Jamilena, y Castañeda-García (2013); Cabero Almenara, Sampedro Sampedro y Gallego Pérez (2016) y Wang y So (2016), entre otros.

Como es natural en una prestación de servicio, uno de los indicadores de mayor relevancia en el modelo es la *rapidez*, que hace necesaria una correcta arquitectura del proceso digital y desde un sistema rápido, atributo incluido en casi todas las investigaciones sobre calidad web, tal y como argumentan Swaid y Wigand (2012) y Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014), entre otros autores. En tanto que el auge imparable de los smartphones hace relevante la cualidad *adaptación multidispositivo* (carga de 0,833), refrendado por Chang, Kuo, Hsu y Cheng (2014), Bilgihan, Kandampully y Zhang (2015) y Huang, Lin y Fan (2015), entre otros investigadores.

Siguiendo en orden de importancia, la *fiabilidad* es importante en el modelo (carga de 0,816) (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006). La habilidad de que el servicio sea tal y como se informa al cliente es importante para su capacidad de aprendizaje del nuevo medio, refuerza la confianza en la compañía y consolida la adquisición del canal desde la petición de uso, tal

y como preconizaron los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry Berry (1985); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000); Yang y Jun (2002); Madu y Madu (2002); Wolfinger y Gilly (2002); Long y McMellon (2004).

También es relevante en el modelo el ítem *facilidad de uso* (carga de 0,816) muy en línea con la *velocidad* y la *utilidad percibida*. Pero indicadores clásicos en la literatura de referencia han perdido valor en el modelo, como son los relacionados con la *seguridad* (en los *datos* y en la *información sobre políticas de seguridad*), que se encuentran en último lugar. Se admitió su validez a pesar de encontrarse por debajo del valor 0,7 recomendado como criterio de fiabilidad, pero se consideró interesante su mención dado que han figurado de forma explícita en muchos estudios sobre la calidad web (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000; Madu y Madu, 2002; Caruana y Ewing, 2006; Kassim y Asiah Abdullah, 2010; Swaid y Wigand, 2012). Este menor valor en aras de nuevos indicadores no les exime de su aportación a una correcta arquitectura web y quizá la explicación se encuentre en el argumento de Liuqu, Fan y Fu (2015), que hablan de la diferencia sutil del canal online frente al físico tradicional y cómo los clientes tienden a ser menos racionales en medios digitales, dejando aspectos concretos de la calidad del *software* referente al riesgo percibido descansando en la reputación en ética de la empresa y en la confianza. Se ratifica pues este criterio ya que, efectivamente, estos dos ítems son los de mayor carga en el constructo *reputación y confianza*.

Como se ha descrito, la relevancia de la información es notoria en el modelo, que se observa como la mayor expectativa alrededor de la experiencia y también el valor más alto en los atributos de calidad. Sin embargo, la principal fuente de *satisfacción* percibida en el cliente en la interacción digital con la empresa proviene del *sistema*, es decir, cómo se ha resuelto técnicamente la implementación online del servicio (factor de carga de 0,855), muy apropiado en un canal digital de reciente implantación y que corrobora estudios anteriores sobre la relevancia que tiene la plataforma en la satisfacción del cliente con el servicio web (Cox y Dale, 2001; Waite y Harrison, 2002; Zavareh, 2012; Al Sokkar y Law, 2013; Michalco, Simonsen y Hornbæk, 2015). Este hecho coincide con las expectativas sobre el canal, analizadas por autores de referencia (Swaid y Wigand, 2012; Chang, Kuo, Hsu y Cheng, 2014) y no tanto desde qué atributos de calidad se consigue. Se concluye por tanto, y como es de esperar de un proceso servido desde la tecnología, que el peso del canal es muy importante.

Concluida la revisión de este objetivo, podemos resumir las principales conclusiones:

- Aunque las *expectativas* previas son importantes para el cliente, no juegan un papel relevante en el proceso de la experiencia ya que es la *calidad del software* el constructo más influyente en la *experiencia*. En concreto, el *sistema* o plataforma donde se produce el servicio y donde el atributo de calidad más valorado es la *información*.
- La *experiencia* de cliente se mide desde la *desconfirmación* de expectativas.
- La *satisfacción percibida* del proceso digital se mide desde la *confirmación* de las mismas.
- Es muy relevante la influencia de la *experiencia de cliente* en la *satisfacción* por lo que se hace necesario profundizar en el efecto sorpresa y cómo afecta a la relación desde el aspecto emocional. Esto explicaría el menor efecto directo de las *expectativas* sobre la *satisfacción* ya que es desde la *experiencia* de cliente donde se obtiene todo el efecto en dicha relación.

#### 5.2.4 Objetivo IV: Medir la respuesta final del proceso

El cuarto objetivo de este proyecto de investigación era ratificar las consecuencias de la experiencia digital en el comportamiento del cliente (Collier y Bienstock (2006; Ali, Hussain y Omar, 2016; Ali, Kim, Li y Jeon, 2018), desde la satisfacción percibida en el proceso a la vez que confirmar cómo se comporta el modelo entre la disyuntiva empresa y canal a nivel de recomendación y repetición de uso.

En ese sentido, es importante reseñar que todos los constructos analizados dentro del ámbito lealtad actitudinal /comportamental, han recibido el mayor valor en el índice de Stone-Geisser, lo que confirma su alta capacidad predictiva. Lo mismo se aprecia en los valores de  $\beta$  (Tabla 5.1), que ocupan el segundo y tercer lugar en el modelo en lo que se refiere a la influencia de la *satisfacción percibida* sobre dicha *recomendación a terceros* y *repetición de uso del canal web* respectivamente (Rodríguez del Bosque, San Martín y Collado, 2006; Chang, Wang y Yang, 2009; Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé y Sanz Blas, 2011; Lin y Lekhawipat, 2014; Ali, Kim, Li y Jeon, 2018).

Tabla 5.1 Detalle del valor *path* ( $\beta$ ) de las relaciones Satisfacción, Confianza y Lealtad del modelo

<b>Relación estructural</b>	<b><i>path</i> (<math>\beta</math>)</b> *** p< 0,01, ** p<0,05
Satisfacción → Confianza	,577***
Confianza → Repetición de Uso	,405***
Confianza → Recomendación	,617***
Satisfacción → Repetición de Uso	,618***
Satisfacción → Recomendación	,680***

Respecto a la *confianza*, también queda validada su relación con la *satisfacción* (Bauer, Grether y Leach, 2002; Zeithaml y Bitner, 2002; Nexhmi, Russel y Audrey 2003; Barnes, 2003; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2006; Arcand, Nantek, Arles-Dufour y Vincent, 2007; Lassala Navarré, Ruiz Mafé, y Sanz Blas, 2010; Shen y Chiou, 2010; Aldás Manzano, Lassala Navarré, Ruiz Mafé, y Sanz Blas, 2011) con un importante peso en el modelo, como se puede apreciar en la Tabla 5.1. Es mejorable la capacidad predictiva del constructo (media, según el índice de Stone-Geisser), pero robusto y coherente por los estadísticos de fiabilidad y Alpha de Cronbach, por lo que deberá ser revisada la composición del constructo como medida de recomendación, según se indicará más adelante.

En el modelo se ratifica también el efecto directo que tiene la *confianza* en la *repetición de uso* (Lee, Kim y Moon, 1998; Mukherjee y Nath, 2003; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2004; Kassim y Abdulla, 2006; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Flavián, Guinalú y Gurrea, 2006; Flavián y Guinalú, 2007; Lassala Navarré, Ruiz Mafé, y Sanz Blas, 2010) y en la *recomendación a terceros*, grupo de influencia del cliente (Ennew, Banerjee y Li, 2000). Pero también se confirma el *efecto mediador de la confianza* en la relación de la *satisfacción* con la *recomendación y repetición de uso*, que potencia el efecto final en el cliente. Este hecho es importante por lo relevante de recomendar desde la confianza en un canal digital, donde el riesgo percibido ha sido objeto de rechazo en su adopción como principal motivo

por los usuarios (Pavlou, 2003; Lee, 2009; Shen y Chiou, 2010; Currás-Pérez, y Sánchez-García, 2012; Martins, Oliveira y Popovič, 2014; Thakur y Srivastava, 2014).

Como se indicó en las conclusiones sobre expectativas, la *reputación en honestidad y ética* era uno de los mayores activos en el modelo y según se aprecia en el cuarto objetivo, la *confianza* se determina como clave en el modelo al aportar también valor a la *recomendación* del canal y de la compañía (Kreps y Wilson, 1982; Shapiro, 1983; Williamson, 1985; Dowling, 2001; Roberts y Dowling, 2002; Rose y Thomsen, 2004; Raajpoot, Sharma y Chebat, 2009; Moliner Velázquez y Fuentes Blasco, 2012, citados en Prado Román, Blanco González y Mercado Idoeta, 2013 y Caruana, Ramasashan y Krentler, 2015). Esto refuerza la necesidad de conseguir la máxima seguridad en la gestión del proceso, así como garantizar la fiabilidad (credibilidad) de los servicios digitales ofrecidos. Blut, Beatty, Evanschitzky y Brock (2014) argumentan que cada experiencia digital es única por lo que la calidad debe mantenerse si la empresa quiere consolidar su canal digital.

Se puede concluir la revisión de este objetivo, resumiendo las principales conclusiones:

- La relación de *satisfacción* y *recomendación* de la empresa y el canal es una de las más consolidadas del modelo.
- Existe un efecto mediador en la *lealtad* desde la *confianza* generada en la empresa que potencia la relación de la *satisfacción* percibida, tanto en la *recomendación* del canal como de la compañía y en la futura voluntad de uso del canal digital por el cliente.
- La *lealtad* es igualmente potente en el modelo en sus tres diferentes formas de manifestación, sin destacar ningún indicador sobre otro en: repetición de uso, recomendación de la empresa y recomendación del canal.

### 5.2.5 Conclusiones

El modelo presentado es robusto y permite estudiar las relaciones que se establecen entre el cliente y su marca en la petición de servicios en canal web. Esta relación, que existe previamente, representa una faceta diferente al marco teórico habitual donde es la compra en internet para nuevos usuarios el principal tema de interés desde las múltiples relaciones cruzadas en el proceso digital.

Los resultados son concluyentes: la *experiencia de cliente* es imprescindible en el modelo de comportamiento en el canal digital, donde el cliente quiere conseguir sus objetivos a la



vez que desea que el proceso supere sus expectativas. Esto explica la importancia otorgada al mejor contexto tecnológico posible y donde la información sea el mejor acompañamiento de la empresa en conseguir el proceso. El hecho de que la desconfirmación de expectativas afecte a la experiencia de cliente en tanto que la confirmación de las mismas influya en la satisfacción, confiere una especial importancia al efecto sorpresa en el cliente en la prestación del servicio digital.

Este efecto en la satisfacción es altamente predictivo de su nivel de *recomendación*, tanto de la empresa como del canal digital, de la voluntad de *repetición de uso* del mismo y del aumento de la *confianza* del cliente en la compañía.

Pero se pretende demostrar que también las *expectativas sobre el proceso* son una variable influyente en el modelo de comportamiento en el entorno digital. La *reputación corporativa*, es decir lo que se espera de la marca, juega un papel importante en la conformación de lo esperado por el cliente en el entorno digital. Tanto la calidad en servicios y productos, así como la excelencia en recursos e innovación, se extrapolan al canal de forma que el cliente espera obtener la misma calidad que la recibida en los medios tradicionales o en servicios similares (positiva o negativa). Es de constatar que es la reputación en confianza y ética de la compañía, lo que minimiza el riesgo percibido en una relación virtual. Pero en este rol de las *expectativas*, la relación verdaderamente relevante es la utilidad o ventaja que el cliente espera obtener con el nuevo medio, situación por la que elige el canal y/o la empresa que lo proporciona. Es este punto, la naturaleza de las expectativas puede variar ya que el alto perfil de la cartera en la adopción de tecnología tiende a considerar ciertas características del servicio como normativas o de obligado cumplimiento. De ahí la importancia que la *utilidad percibida* sea real y, como tal expectativa cumplida, influirá en la satisfacción del cliente.

La *recomendación previa* como actitud hacia la marca revela su relación con las expectativas en el modelo. Así, se puede apreciar la capacidad predictiva de la recomendación a terceros del cliente en función de las expectativas que tiene sobre la empresa. Como se indicará en futuras líneas de investigación, se propondrá una vía de investigación sobre la existencia de una relación inversa, donde la recomendación previa pueda ser un factor influenciador en las expectativas del cliente como relación directa entre ambos constructos, con independencia de usos anteriores de la empresa o del canal digital.

Pero es la *recomendación* a familiares y amigos y la voluntad de *repetición de uso del canal* lo que resulta realmente potenciado, ya que un satisfactorio servicio digital induce a la repetición y a la recomendación. Esto comporta una alta responsabilidad en la calidad web en sus tres dimensiones, información, servicio y sistema (orden obtenido en los estadísticos resultantes) ya que cada experiencia puede concluir en un nuevo promotor/detractor del canal de forma irrevocable.

Por último, es importante señalar que muchas de las clásicas variables de la *calidad del software*, como es el diseño atractivo y la disponibilidad y las políticas de seguridad no son apreciadas por el cliente de forma tan relevante como se pretende en muchas webs de servicios. Es la información lo que más interesa al cliente, así como servicios rápidos de tramitar, fiables y fáciles de usar en múltiples dispositivos. Esta conclusión, siendo lógica, a veces se olvida en la carrera por la diferenciación. En el proceso web, el cliente espera conseguir sus propósitos, indicador de la *satisfacción* más relevante. Por encima de un canal atractivo, el cliente valora la utilidad de obtener el servicio de forma eficaz y eficiente y considera de forma altamente positiva ver superadas sus expectativas. Denominado *Experiencia* de Cliente, este efecto sorpresa será clave en la satisfacción percibida del proceso y, por ende, de la empresa.

Respecto a la relevancia de la información, y en previsión de usuarios menos informados o capaces, una excelente arquitectura web e informacional se hace necesaria para que la realidad sea lo más acorde a las expectativas. La sencillez en el sitio web o App y una correcta estructura digital no solo permitirá la capacidad de aprendizaje y recuerdo, evitará la distorsión entre expectativas y experiencia de cliente, pero también este conocimiento previo facilitará el factor sorpresa cualitativo y su beneficio consiguiente.

Por último, cabe citar un aspecto no incluido en el modelo de comportamiento dado que excede el alcance de esta Tesis Doctoral y es el *aspecto emocional*. Se introdujo una pregunta voluntaria sobre la mejora propuesta sobre el servicio digital y condicionada a una peor recomendación según el índice NPS (valores de 0 a 8 en una escala Likert de 0 a 10). La respuesta se interpretó de forma cualitativa y con el objetivo de analizar la emoción vertida en el proceso a nivel estadístico descriptivo. Análisis que reveló el impacto de las emociones en el comportamiento del cliente (Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999; Bigné, Ruiz y Andreu, 2005; Currás-Pérez, y Sánchez-García, 2012; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; Pelegrín-Borondo, Arias-Oliva y Olarte-Pascual, 2017). Calificadas las observaciones según

el contenido en a) queja, b) reclamación, c) emocional y d) constructivo, el 99% de los encuestados no se ciñó al contexto del servicio web en sus observaciones, pero sí convirtió la ocasión en una vía de escape a sus sentimientos.

Usando el canal web desde la ausencia de presión del anonimato digital, que le permite abrir su pensamiento sin tabúes y uno de los atractivos de las redes sociales (Hine, 2000; Cardoso, 2013), se observa que, en los perfiles constructivos y emocionales, la satisfacción final fue mayor que en aquellos clientes que demostraron un comportamiento de queja o reclamación, que percibieron menor satisfacción en el canal.

Como indica Landin (2004), “no es lo mismo conocer una marca que sentir una marca”. Siendo un proceso similar para toda la cartera de clientes, solo el 26% de los usuarios que manifiestan reclamaciones consiguen su propósito en el canal web o, lo que es lo mismo, un 76% no se siente satisfecho ni muy satisfecho con el proceso realizado. Esa conclusión promueve la necesidad de demostrar, desde un modelo de comportamiento estructural, esta conexión, tan evidente a nivel descriptivo. Por otra parte, los clientes con perfil emocional, que solo transmiten sentimientos sin contenido concreto de acción, el 60% consigue un 60% de satisfacción. Este sentimiento, lejos de provocar una actitud negativa, refuerza su vinculación con la marca al exteriorizar sus sentimientos, motivo por el que no impacta en el resultado final. Pero es importante advertir que, si bien su actitud no perjudica la relación de forma inmediata o colérica, los clientes emocionales pueden llegar al abandono o ruptura por frustración, como corroboran autores acreditados que demuestran, mediante sus propios modelos de relación, que la ruptura final con la marca sucede (Mano y Oliver, 1993; Carrero Muñoz y Camarero Izquierdo, 2005; Chandrashekar, Kristin, Stephen y Rajdeep, 2007).

Respecto al *cuestionario*, se ha podido apreciar el orden de aquellos indicadores más importantes en el modelo según su factor de carga, lo que nos puede indicar ciertos aspectos a obviar en futuras encuestas, si bien ha sido muy significativo su medición para estudiar impactos concretos, sobre todo en la calidad y en la reputación (Abreu, 2012). De igual forma, se ha podido ratificar que los indicadores generales han obtenido un impacto igual o más elevado que los particulares por lo que, si no importa el detalle, se pueden obviar igualmente y acortar la encuesta, con el consiguiente ahorro en costes (Triantafillidou y Siomkos, 2014).

### **5.3 Limitaciones y Futuras líneas de investigación**

#### **5.3.1 Limitaciones**

La presente Tesis Doctoral presenta una serie de limitaciones derivadas de la elección de la muestra y que deben ser consideradas en futuras líneas de investigación. En concreto, cabe citar:

1. Limitada a un sector, con el consiguiente riesgo de influencia del tipo de servicio en la experiencia de cliente digital. El modelo propuesto aconsejaba que no fuera multisectorial e introducir el sesgo de la diversa naturaleza del servicio. Para minimizar este impacto, no se incluyeron preguntas asociadas al tipo de actividad o respecto al detalle del servicio.
2. Ausencia de información del cliente sobre su experiencia en el servicio y en el canal. La información previa influye en las expectativas desde el aprendizaje, el hábito y la ausencia/presencia de distorsión de expectativas digitales. De igual forma, la edad y el tipo producto/servicio pueden producir sesgos en la apreciación del servicio por falta de experiencia. Para minimizar este riesgo, es aconsejable una muestra lo más amplia posible que elimine la influencia del perfil, servicio y producto y variables sociológicas del cliente. En la presente Tesis Doctoral, con más de 4100 encuestas y una edad media de 44 años, se considera un riesgo controlado al ser una población madura, con suficiente experiencia en el canal y en los servicios analizados (sector de seguros), pero se aconseja prudencia en la extrapolación de resultados, caso de referirse a una población concreta de estudio.

#### **5.3.2 Futuras líneas de investigación**

Desde este proyecto de investigación se consideran las siguientes líneas de investigación, imprescindibles en la carrera de la digitalización, pero fuera de los objetivos de la Tesis Doctoral por exceso de alcance y/o falta de datos.

Cabe destacar:

1. La recomendación a terceros es un constructo que actúa de forma biunívoca: afecta a las siguientes experiencias del cliente como actitud del cliente ante la empresa pero también es consecuencia de las expectativas que se tiene sobre la misma (Gupta y Harris, 2010; López y Sicilia, 2013; Roy, Eshghi y Sarkar, 2013; Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Esteban,

Ballester y Muñoz, 2014; Hegner, Fenko y Teravest, 2017; Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez- Zarco, 2017; Wilson, Giebelhausen y Brady, 2017). Se debe estudiar el efecto que produce en las propias expectativas la recomendación que se realiza a otros, como indicador de la actitud del cliente ante su empresa.

2. Es necesario incluir las emociones (Smith y Bolton, 2002; Bigné, Ruiz y Andreu, 2005; Madhavan, y Phillips, 2010; Ladhari, Souiden y Ladhari, 2011; Currás-Pérez, y Sánchez-García, 2012; Pelegrín Borondo, 2013; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; Lourido y Otero, 2016) como variable de un modelo de comportamiento de experiencia digital, donde es perfectamente posible humanizar lo virtual (Informe DEC-Human Brand, Grass Root, 2018).

3. Internet puede ser una gran oportunidad para crear verdaderas comunidades de marca. Se debe incluir nuevos indicadores más próximos a consumos sociales (Murthy, 2008; Ruíz Olabuénaga, 2012) en el concepto de calidad para ver su impacto en la experiencia de cliente. Las áreas de cliente deben responder a esta creciente necesidad social, que permite conocer la opinión de los clientes a la vez que conocer, controlar la influencia de las comunidades y ser promotor del sentimiento de marca.

4. Para ratificar el modelo de experiencia de cliente en su disyuntiva confirmación / desconfirmación de expectativas, se debería incluir la variable frecuencia de uso y dirimir empíricamente el efecto de la falta de experiencia previa en el servicio y/o del canal. Ambas situaciones juntas, desconocimiento de proceso y canal, pueden producir una distorsión importante de las expectativas con el consiguiente impacto en la experiencia de cliente.

5. *Ámbito multisectorial.* El presente proyecto de investigación se basa en el sector servicios, en el ámbito de productos de experiencia (seguros). Se debe confirmar la capacidad predictiva del modelo mediante muestras de diferentes sectores de la economía y confirmar si se mantiene la validez del modelo. En la investigación cualitativa, donde se establecieron los criterios de selección de la muestra, se determinó la imposibilidad de generalizar a todos los sectores el estudio por lo que el criterio fue inverso, elección de una única compañía multiproducto tradicional y de suficiente relevancia para ofrecer una masa crítica importante de usuarios registrados y poder realizar el estudio de su experiencia digital. Concluido el presente proyecto, cabe la posibilidad ya manifestada de la influencia del nivel de la recomendación previa en los resultados, no tanto debidos al canal sino al sentimiento de

fidelidad a la marca, expresados en el índice de recomendación a terceros, como ya hemos propuesto al comienzo de la sección.

#### 5.4 Recomendaciones para la gestión

Según se describió en la introducción, los principales observadores económicos (Berger, 2017; INE, 2018a y 2018b; iab Spain, 2018) prevén un enorme impacto de la digitalización en el producto interior bruto español a corto plazo. Según el índice DESI<sup>3</sup>, que evalúa el nivel de competitividad de las empresas en la Unión Europea, España, evoluciona favorablemente en el tratamiento y gestión de los datos abiertos en los servicios públicos digitales, Open data, y en la digitalización de las empresas (CNMV, 2018).

Pero en la fecha de escritura de estas conclusiones (2019), existen serios avisos que indican que la carrera por la transformación digital no está siendo efectiva ya que se está convirtiendo más en una renovación tecnológica que en un nuevo lugar de encuentro con el cliente en la evolución del mercado (it User, 2018). Según el Informe de Paradigma Digital (Rodríguez Calvente, 2019), los sectores tradicionales más digitales como son las telecomunicaciones y servicios financieros todavía se encuentran en un nivel de digitalización de 4,8 sobre 10, repuntando *retail* (4,6) y seguros (4,5) en tanto que incipiente la Administración Pública y el sector energético. Como confirma la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2018), la evolución en España en 2018 no es favorable en capacidades digitales básicas, así como en el número de profesionales del sector TIC.

Para lograr esta transformación digital deseada, las recomendaciones planteadas en este apartado ofrecen la oportunidad a los responsables de las compañías diferentes medidas y propuestas que pueden favorecer la experiencia de cliente y cumplir objetivos imprescindibles: consolidar el canal, potenciar la atmosfera web, realimentar la experiencia de cliente digital mediante el factor sorpresa, afianzar la confianza digital, crear comunidades de marca e invertir en programas de “Voz de Cliente Digital” desde cuestionarios confirmados empíricamente en su capacidad predictiva.

Para ello, se aconsejan las siguientes mejoras en la estrategia digital con el cliente, recordando los valores obtenidos de ítems y constructos:

---

<sup>3</sup> DESI: índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI).

- Mejorar y mantener la mejor arquitectura de la información que facilite el servicio de forma natural.
- Extremar la vigilancia de la calidad del *software* para reforzar la confianza y la fiabilidad.
- Aumentar el volumen de escucha de la voz de cliente para personalizar los servicios y adecuar sus expectativas.
- Potenciar el canal digital desde la estrategia de la utilidad percibida y nunca como canal de naturaleza impositiva.
- Aumentar el efecto sorpresa en el canal desde una adecuada gestión del conocimiento previo y el cambio gradual y justificado, jugando con el flujo, el reto y la gamificación, en una atmosfera virtual conocida y sosegada, donde el cliente realiza sus transacciones de forma eficaz y segura.
- Estrategia omnicanal en la prestación de servicios.
- Potenciar la reputación e imagen de marca e innovación y calidad mediante la adecuada estrategia de marketing.
- Potenciar la confianza del cliente en la empresa y en los medios digitales desde un acercamiento progresivo a las nuevas tecnologías.
- Potenciar el sentimiento de comunidad desde la adecuada gestión de las áreas de clientes.





---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abascal, E. y Grande, I. (1989). *Métodos multivariante para la investigación comercial*. Ed. Ariel Economía.
- Abdul-Muhmin, A.G. (2005). Instrumental and Interpersonal Determinants of Relationship Satisfaction and Commitment in Industrial Markets. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 619-628.
- Abelson, R.P., y Levi I. A. (1985). Making a Decision Theory. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds). *Handbook of Social psychology*. Vol 1. New York: Addison Wesley.
- Abreu, J. L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia Daena: *International Journal of Good Conscience*. 7(3) 123-130. Noviembre 2012. ISSN 1870-557X.
- Action Coach (2018). *Efecto wow*. Coachdenegocios. Recuperado de <http://coachdenegocios.com>
- Adhikari, A. y Bhattacharya, S. (2016). Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework. *Current Issues in Tourism*, 19(4), 296-321.
- Adhikari, A. y Bhattacharya, S. (2016). Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework. *Current Issues in Tourism*, 19(4), 296-321.
- Agarwal, R., y Venkatesh, V. (2002). Assessing a firm's web presence: A heuristic evaluation procedure for the measurement of usability. *Information Systems Research*, 13(2), 168–186.
- Aguilera Castro, A., Becerra, P. y Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Aguinis, H., Edwards, J. R., y Bradley, K. J. (2016). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*. Advance online publication. DOI: 1094428115627498.
- Ajjan, H. y Hartshorne, R. (2008). *Investigating faculty decisions to adopt Web 2.0 technologies: Theory and empirical tests*. *The Internet and Higher Education*, 11(2), 71–80.
- Ajzen, I. (1987). *Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior*. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 20. New York: Academic Press.
- Ajzen, I. (1988) *Attitudes, personality and behavior*. Bristol. Open University Pres.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*. 50, 179–211.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1975). *Creencia, actitud, intención y conducta: una introducción a la teoría y la investigación*. Addison-Wesley, MA.

- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. y Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: the role of intention, perceived control and prior behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 305-328.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management* 25, 170-192.
- Akerlof, G. (1970). The markets for lemons: quality under uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economic*, vol. 84, Agosto, pp. 488-500.
- Al Sokkar, A. y Law, E. (2013). Validating an episodic UX model on online shopping decision making: A survey study with B2C e-commerce. In *Proceedings of the 5th ACM SIGCHI Symposium on Engineering Interactive Computing Systems (EICS '13)*; pp. 297–306). New York, NY: ACM.
- Alam, S. y Yasin, N. (2010). What factors influence online Brand trust: evidence from online tickets buyers in Malaysia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5, 78–89.
- Albert, N. y Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30, 258–266. doi:10.1108/07363761311328928.
- Alcaide Casado, J. A. y Soriano Soriano, C.L. (2006). *Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*. Delta Ideas.
- Alcañiz, J. E. B. y Simó, L. A. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 89-120.
- Aldás Manzano, J., Lassala Navarré, C., Ruiz Mafé, C. y Sanz Blas, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 14 (2011) 26-39.
- Aldás-Manzano, J., Ruiz-Mafé, C. y Sanz-Blas, S. (2009). Exploring individual personality factors as drivers of M-shopping acceptance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 6, pp. 739–757.
- Alén, M.E. y Rodríguez, L. (2004). Evaluación de la calidad percibida por los clientes de establecimientos termales a través del análisis de sus expectativas y percepciones. *Revista Galega de Economía*, vol. 13, núm. 1-2 (2004), pp. 1-18 ISSN 1132-2799. Recuperado de [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol13\\_1\\_2/Castelan/art1c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol13_1_2/Castelan/art1c.pdf)
- AlGhamdi, R., Nguyen, J., Nguyen, A. y Drew, S. (2012). Factors influencing e-commerce adoption by retailers in Saudi Arabia: a quantitative analysis. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 83-100.
- Ali, F., Hussain, K. y Omar, R. (2016). Diagnosing customers experience, emotions and satisfaction in Malaysian resort hotels. *European Journal of Tourism Research*, 12, 25.

- Ali, F., Kim, W. G., Li, J. y Jeon, H. M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 1-11.
- Al-Somali, S. A., Gholami, R. y Clegg, B. (2009). An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia. *Technovation*, 29(2), 130-141.
- Alvarado Herrera, A., y Beltrán Gallego, S. (2008). Efectos de la satisfacción emocional y evaluativa de los espectadores deportivos sobre sus intenciones de asistir y recomendar. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18 (32), 75-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803206.pdf>
- Ambrose, P.J. y Johnson, G.J. (2000). *A trust based model of buying behavior in electronic retailing*. eGlobal. Recuperado de [www.e-global.es](http://www.e-global.es)
- Amdocs (2013). Survey Reveals Direct Link between Net Promoter(R) Score (NPS) And Service Provider Revenues: Consumer survey shows significant opportunity for service providers to profit from NPS increase. *PR Newswire* [New York] 04 June 2013.
- Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, vol.72 n°. 1, pp. 77-93.
- Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1990, September). Customer satisfaction and retention across firms. In *TIMS College of Marketing Special Interest Conference on Services Marketing, Nashville, TN*.
- Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1993) The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science* (12:2), Spring 1993, pp. 125-143.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, pp. 18-34.
- Anderson, E.W., Fornell, C., y Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. doi:10.2307/1252310
- Anderson, R. y Srinivasan, S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology & Marketing*, vol. 20, no. 2, pp. 123-138.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1-2), 156-175.
- Andreassen, T.W. y 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*, vol. 9, n° 1, pgs. 7-23.
- Arango Serna, M.D., Serna Urán, C.A. y Pérez Ortega, G (2012). La gestión de indicadores empresariales con lógica difusa para la toma de decisiones. *Lámpsakos*. No. 8, julio-diciembre 2012.

- Arazy, O. y Run, B. (2009). Improving Social Recommender Systems. *IEEE IT Professional*, May/June, 31-37.
- Arcand, M., Nantek J., Arles-Dufour, M. y Vincent, A. (2007). The impact of reading a web site's privacy statement on perceived control over privacy and perceived trust. *Online Information Review*, vol. 31 n° 5, pp. 661-681.
- Arce-Urriza, M. y Cebollada-Calvo, J. J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 102-111.
- Argenti, P.A. y Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, vol. 6, No. 4, pp. 368- 374.
- Arjona Muñoz, J.A. y Cebrián de la Serna, M. (2012). Expectativas y satisfacción de usuarios en cursos online. estudio del caso: experto en entornos virtuales de formación. Píxel-Bit. *Revista de Medios y Educación* 2012, (41): 93-107.
- Arrondo, E., Berné, C., Múgica, J. M., & Rivera, P. (2002). Modelling of customer retention in multi-format retailing. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 12(3), 281-296.
- Asociación Española de Comercio Electrónico, AECE. (2006). *Estudio sobre comercio electrónico B2C*. AECE. Recuperado de <http://www.aece.es>
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC (2016). *La onda del cliente*. DEC. Recuperado de <https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/09/LA-ONDA-DEL-CLIENTE-FRAMEWORK-DEC-completo.pdf>
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC (2017). *La experiencia de cliente rentable*. Libro colaborativo. Ed. DEC, Madrid 2017.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC (2018). *Informes de gestión*. DEC. Recuperados de <https://asociaciondec.org/eventos/presentacion-informes-dec/>
- ASSAEL, H. (1992). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston : PWS-Kent.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S. y Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 5-6, pp. 687-707.
- Atkinson, J. W. (1957). *Motivational determinants of risk taking behavior*. *Psychol. Rev.* 64: 359-372.
- Auh, S. y Johnson, M.D. (2005). Compatibility effects in evaluation of satisfaction and loyalty. *Journal of Economic psychology*, 26, 35 –37 (2005) 7.
- Ayob, N., Wahid, N. y Omar, A. (2013). Mediating effect of visitors' event experiences in relation to event features and post-consumption behaviors. *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 14 No. 3, pp. 177-192.

- Ba, S. y Pavlou, P.A. (2002). Evidence of effect of trust building technology in electronic markets: price premiums and buyer behavior. *MIS Quarterly*, vol. 26 n°. 3, pp. 243-268.
- Babin, B., Lee, Y.K., Kim, E.J. y Griffin, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, vol. 19 no. 3, pp. 133-139.
- Bäckström, K. y Johansson, U. (2006). Creating and Consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journals of retailing and consumer services* 13 (2006) 417-430.
- Badgett, M., Boyce, M.S. y Kleinberger, H. (2007). *Turning Shoppers into Advocates*, IBM Institute for Business Value, Somers, NY.
- Bagozzi, R. P. y Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of research in Marketing*, 23, 45–61. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.01.005
- Bagozzi, R. P., Belanche, D., Casaló, L.V. y Flavián, C. (2016). I want to feel good and avoid feeling bad. The role of anticipated emotions in purchase intention. *Psychology & Marketing* 33 (8), 629-645.
- Bagozzi, R.P. (2000). El concepto de acción social intencional en comportamiento del consumidor. *Journal of Consumer Research*, 2 (3), 388-396.
- Bagozzi, R.P. y Dholakia, U.M. (2002). Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 2-21. doi: 10.1002/dir.10006
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M. y Nyer, P.U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 184-206.
- Bagozzi, R. P. y Warshaw, p. r. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, 17, 127-140.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. y Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.
- Bakos, Y. (1991). A strategic analysis of electronic marketplaces. *MIS Quarterly*, vol. 15, septiembre, pp.295-310.
- Balmer, J. M. T. y Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), pp. 730-741.
- Banco Mundial (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB), comparativa 1999-2016*. Banco Mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

- Banco Santander Central Hispano, BSCH (2019). *España: política y economía. Contexto económico*. Santander. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). *Social Cognitive Theory*. En R. Vasta (Ed.), *Annals of child development, Vol. 6, Six Theories of Child Development*, 1-60. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandyopadhyay, S. y Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35-44. doi: 10.1016/j.jretconser.2006.03.002
- Bansal, H. y Voyer, P. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3 (2000), pp. 166-177.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). *The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration*.
- Barnes, J.G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, vol. 13 n° 3, pp. 178-186.
- Barnes, S. J., Bauer, H. H., Neumann, M. M. y Huber, F. (2007). Segmenting cyberspace: A customer typology for the Internet. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 71-93. doi: 10.1108/03090560710718120
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A., (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26-38.
- Barranco, P. (2018). *Emociones directas a la cuenta de resultados*. DEC. Recuperado de <http://asociaciondec.org/emociones-directas-a-la-cuenta-de-resultados/>
- Barraza, J. (2011) Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers. *Motivation and Emotion* (2011) 35:211-219 DOI 10.1007/s11031-011-9210-4. Published online: 8 April 2011 Springer Science+Business Media, LLC 2011.
- Barrera, J. P. S. (2009). *Una arquitectura multi-agente y un modelo de confianza para apoyar la gestión del conocimiento en comunidades de práctica*. (Disertación Doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4 (marzo), pp. 9-36.
- Batra, R., Ahuvia, A. y Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.



- Bauer, H. H., Falk, T. y Hammerschmidt, M. (2006). eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping. *Journal of Business Research* 59(7):866-875. 10.1016/j.jbusres.2006.01.021.
- Bauer, H. H., Grether, M. y Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 155-163.
- Bearden, W. y Tell, E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21-8.
- Belanche, D., Casaló, L.V. y Flavián, C. (2012) Integrating trust and personal values into the Technology Acceptance Model: The case of e-government services adoption. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (4), 192-204.
- Belanger, F., Hiller, J.S. y Smith, W.J. (2002). Trust worthiness in electronic commerce: The role of privacy, security, and site attributes. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 245–270.
- Bellman, S., Lohse, GH. y Johnson, E. J. (1999). Predictors of Online Buying Behavior. *Communication of the ACM*, vol. 4, no. 12, pp. 32-38.
- Bennett, R. y Gabriel, H. (2001a). Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/sea port relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16 n°. 6, pp. 424-438.
- Bennett, R. y Gabriel, H. (2001b). Corporate reputation, trait covariation and the averaging principle: the case of the UK pensions mis-selling scandal. *European Journal of Marketing* 35(3–4), 387–414.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 238–246.
- Bentley, T. (2000). Biasing web site user evaluation: A study. In *Proceedings of Australian Conference on Human-Computer Interaction (OZCHI '00)* (pp. 130–143). Baulkham Hills, New South Wales, Australia: HFESA.
- Berenguer Contrí, G. (2011). *Factores internos Motivación, percepción, aprendizaje, memoria y actitudes*. Ed. UOC. PID\_00142434.
- Berger, Roland (2017). *Avance hacia la digitalización*. Diario expansión (junio 2017). Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/06/20/592c636c22601dfa458b458f.html> (24/11/2017)
- Bergkvist, L. y Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of brand management*. 17, 504–518. doi:10.1057/bm.2010.6
- Berné, C., Múgica, J. M. y Yaque, M. J. (1996). La Gestión Estratégica y Los Conceptos De Calidad Percibida, Satisfacción Del Cliente y Lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63-74.

- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing en Berry, L.L., G.L. Shostack y G.D. Upah Emergin perspectives on service marketing en *American Marketing Association, Chicago IL*, pp. 25-28.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of Services – Growing interest, emerging Perspectives. *Journal of the Avadem of Marketing Science*, vol. 23, no. 4-pp. 236-245.
- Berry, L. L., Carbone, L. y Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Berry, L. L., Seiders, K. y Grewal, D. (2002). Entender la conveniencia del servicio. *Revista de Marketing*, 66(3), 1 – 17. doi: 10.1509/jmkg.66.3.1.18505
- Bettencourt, L.A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, Vol. 73, nº 3, pgs. 383-406.
- Bevan (1994). *The magnetic anomaly of a brick foundation*. Archaeological Propection Recuperado de [https://doi.org/10.1002/1099-0763\(199412\)1:2<93::AID-ARP6140010203>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/1099-0763(199412)1:2<93::AID-ARP6140010203>3.0.CO;2-L)
- Bharadwaj, S., Varadarajan, S. y Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* Vol. 57, No. 4 (Oct. 1993), pp. 83-99 Published by: Sage Publications, Inc. DOI: 10.2307/1252221
- Bharwani, S. y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry. *Hospitality Marketing and Consumer Behavior*, 25 (6), 823–843.
- Bhattacharjee, A. (2001a). An Empirical Analysis of the Antecedents of Electronic Commerce Service Continuance. *Decision Support Systems*, No. 32, pp. 201-214.
- Bhattacharjee, A. (2001b). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25, 351–370.
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual Trust in Online Firm: Scale Development Initial Test. *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no. 1, pp. 211-241.
- Bhatti, T. (2007). Exploring factors influencing the adoption of mobile commerce. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 12(3), 1-13.
- Bigné, E., Küster, I. y Hernández, A. (2013). Las redes sociales virtuales y las marcas: influencia del intercambio de experiencias eC2C sobre la actitud de los usuarios hacia la marca. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(2), 7-27.
- Bigné, E., Ruiz, C. y Andreu, L. (2005). Satisfacción y lealtad del consumidor online. *A.M. Gutiérrez y M. Sánchez-Franco. Marketing en Internet. Estrategia y Empresa*, pp. 201-236. Madrid: Pirámide.
- Bilgihan, A. (2016). Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding. *Computers in Human Behavior*, 61, 103-113.

- Bilgihan, A., Barreda, A., Okumus, F. y Nusair, K. (2016). Consumer perception of knowledge sharing in travel related online social networks. *Tourism Management*, 52, 287–296. doi:10.1016/j.tourman.2015.07.002
- Bilgihan, A., Kandampully, J. y Zhang, T. (2015). Towards a unified customer experience in online shopping environments. Antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 8 No. 1, 2016, pp. 102-119. DOI 10.1108/IJQSS-07-2015-0054
- Bisquerra Alzina, R. y Pérez Escoda, N. (2015). ¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2015, vol. 8, num. 2, p. 129-147. Recuperado de [https://www.academia.edu/14872084/Bisquerra\\_R.\\_and\\_Pérez-Escoda\\_N.\\_2015\\_.Pueden\\_las\\_escalas\\_Likert\\_aumentar\\_en\\_sensibilidad\\_.REIRE\\_Revista\\_d\\_Innovació\\_i\\_Recerca\\_en\\_Educació\\_8\\_2\\_129-147.\\_DOI\\_10.1344\\_reire2015.8.2.828](https://www.academia.edu/14872084/Bisquerra_R._and_Pérez-Escoda_N._2015_.Pueden_las_escalas_Likert_aumentar_en_sensibilidad_.REIRE_Revista_d_Innovació_i_Recerca_en_Educació_8_2_129-147._DOI_10.1344_reire2015.8.2.828)
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blas, S. S., Mafé, C. R. y Pérez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. *Teoria y praxis*, (6), 31-56.
- Bloemer, J. y De Ruyter, K. (1997). On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 5-6, pp. 499-513.
- Bloemer, J.M. y Poiesz, T.B. (1989). The Illusion of Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 15, pp. 68-80.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H. y Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link. *Journal Retail*. 90,275–290. doi:10.1016/j.jretai.2014.04.003
- Boby J., R. S. Kadadevaramath y Edinbarough A. I. (2016). Recent Advances in Software Quality Management: A Review. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408-7041). Vol. 4(3) pp. 018-026,
- Bolton, R. y Drew, J. (1991). A Multistage Model of Customer Assesment service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Bordonaba Juste, V., Polo Redondo, Y. y Borraz Mora, J. (2016). El cliente omnicanal en banca electrónica: un análisis del mercado español. *ICE, Revista De Economía*, 1(891). Recuperado de <https://doi.org/10.32796/ice.2016.891.1871>
- Borghini, S., Diamond, N., Kozinets, R.V., Mcgrath M.A., Muñiz, A. y Sherry, J. F. (2009). Why Are Themed Brand stores so Powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place, *Journal of Retailing*, vol. 85(3), 363-375.
- Borrás Fernández, Elena.2016. *Sistematización de la reputación corporativa y su predicción sobre los resultados bursátiles de las compañías (Tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Comercialización e

- Investigación de Mercados. Madrid. Recuperado de <https://docplayer.es/83306329-Universidad-complutense-de-madrid.html>
- Boston Consulting Group, (2015). *Estudio BCG-DEC 2015. Hacia la excelencia en Experiencia de Cliente*. DEC. Recuperado de <https://asociaciondec.org/publicaciones/informes-dec/>
- Boston Consulting Group, (2016). *Estudio BCG-DEC 2016. La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento. Estudio integral sobre la Experiencia de Cliente en España Evolución 2014-2016*. DEC. Recuperado de <https://asociaciondec.org/publicaciones/informes-dec/>
- Boston Consulting Group, (2018). *Informe BCG-DEC. Reinventarse: El gran reto de la Experiencia de Cliente. Estudio integral sobre la Experiencia de Cliente en España Evolución 2016-2018*. DEC. Recuperado de [https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-dec\\_bcg-reinventarse-el-gran-reto-de-la-experiencia-de-cliente/35680/](https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-dec_bcg-reinventarse-el-gran-reto-de-la-experiencia-de-cliente/35680/)
- Boulding, W. y Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, vol. 20, Junio, pp. 111-123.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Bourlier, A. y Gomez, G. (2016). *Estrategias para la expansión a mercados emergentes utilizando e-commerce*. Euromonitor Internacional. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2016/10/estrategias-para-la-expansion-mercados-emergentes-utilizando-e-commerce.html>.
- Boyd, J. (2003). The rhetorical construction of trust online. *International Communication Association*, vol.13 n°. 4, Noviembre, pp. 392-410.
- Boza, Manuel Guil. (2006). Escala mixta Likert- Thurstone. *Revista andaluza de ciencias sociales Anduli*. N° 5 2006.Universidad Pablo Olavide. Recuperado de [http://scholar.google.es/scholar\\_url?url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2151095.pdf&hl=es&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&ei=Ttd4V6D5HYqSmgHYjZEo&scisig=AAGBfm1y6d\\_o6b99jmvLRrW68xtkLPkBaQ&nossl=1&ws=1242x685](http://scholar.google.es/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2151095.pdf&hl=es&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&ei=Ttd4V6D5HYqSmgHYjZEo&scisig=AAGBfm1y6d_o6b99jmvLRrW68xtkLPkBaQ&nossl=1&ws=1242x685)
- 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 No. 3, pp. 52-68.
- Bridson, K., Evans, J. y Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty programs attributes, store satisfaction and store loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pgs. 364-374.
- Briñol, P., Sierra, B., Falces, C., Becerra, A. y Froufe, M. (2000). La eficacia relativa del efecto de mera exposición y del condicionamiento clásico en la formación de preferencias. *Psicothema* (vol. 12, núm. 4, págs. 586-593).

- Brown, S. A., Venkatesh, V. y Goyal, S. (2012). Expectation confirmation in technology use. *Information Systems Research*, 23, 474–487.
- Brown, S. A., Venkatesh, V. y Goyal, S. (2014). Expectation confirmation in information systems research: A test of six competing models. *MIS Quarterly*, 38, 729–756.
- Brown, S. A., Venkatesh, V., Kuruzovich, J. y Massey, A. P. (2008). Expectation confirmation: An examination of three competing models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 52–66.
- Brown, S.A., Dennis, A.R. y Venkatesh, V. (2010). Predicting collaboration technology use: Integrating technology adoption and collaboration research. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 9–54.
- Brown, B. y Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's most admired companies. *Academy of Management Journal*. 37, 5, 1347 – 1359.
- Bruhn, M., Georgi, D. y Hadwich, K. (2008). Customer equity management as formative second-order construct. *Journal of Business Research*, 61(12), 1292–1301.
- Brynjolfsson, E. y Smith, M.D. (1999-2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, vol. 46 n°. 4, Abril, pp. 563-585.
- Buttle, F. (1998). Word of Mouth: Understanding and Managing Referral Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, núm. 3, pp. 241-254.
- Cabero Almenara, J., Sampedro Sampedro, B. y Gallego Pérez, Ó. (2016). Valoraciones de la "Aceptación de la tecnología de formación virtual" por profesores universitarios asistentes a un curso de formación virtual. *EDUTEC. Revista electrónica de tecnología educativa*, 56, 31-47.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B. y Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 305-314.
- Cai, S., y Jun, M. (2003). Internet users' perceptions of online service quality: a comparison of online buyers and information searchers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6), 504-519.
- Calisir, F., Altin Gumussoy, C., Bayraktaroglu, A. E. y Karaali, D. (2014). Predicting the intention to use a web-based learning system: Perceived content quality, anxiety, perceived system quality, image, and the technology acceptance model. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(5), 515-531.
- Calvo, P. Z. (2005). El conocimiento de la conducta de patronazgo del consumidor: clave en la rentabilidad del sector minorista en España. *Boletín de Estudios Económicos*, 60(184), 57.
- Camarero Izquierdo, C., Gutiérrez Cillán, J. y San Martín Gutiérrez, S. (2004). Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor. *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, 8 (1) (2004), pp. 97-125.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.

- Canal asegurador (2014). *Ventajas del social crm para pymes del sector asegurador*. Canal Asegurador. Recuperado de <http://www.canalasegurador.es/ventajas-del-social-crm-para-pymes-del-sector-asegurador/#.V0sIzdObuWx>
- Cappel, J. y Huang, Z. (2007). A usability analysis of company websites. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 117–123.
- Cardoso, G. (2013). *Sociología de las pantallas* ed. UOC Ediciones.
- Carmines, E., y Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carr, C. (1992). *La vanguardia del servicio al cliente*. Editorial Díaz de Santos. España.
- Carr, C., y Hayes, R. (2015). Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 46-65.
- Carrera Barroso, Álvaro (2016). *Application of agent technology for fault diagnosis of telecommunication networks*. (Tesis doctoral). E.T.S.I. Telecomunicación (UPM), Madrid. Recuperado de <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.39170>.
- Carrero Muñoz, M. y Camarero Izquierdo, C. (2005). Determinantes de la disolución de relaciones por parte del consumidor. Un análisis para el sector de seguros de automóviles. Recuperado de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/80369/Determinantes\\_de\\_la\\_disolucion\\_de\\_r\\_elaciones\\_por\\_parte\\_del\\_consumidor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/80369/Determinantes_de_la_disolucion_de_r_elaciones_por_parte_del_consumidor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrión, G. C., Nitzl, C. y Roldán, J. L. (2017). *Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples*. In *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173-195). Springer, Cham.
- Carú, A y Cova, B. (2003a). Revisiting consumption experience A more humble but complete view of the concept. *Marketing theory*, 3(2), 267-286. [journals.sagepub.com/](http://journals.sagepub.com/) Volume 3(2): 267–286 doi/10.1177/14705931030032004
- Carú, A. y Cova, B. (2003b). A critical approach to experiential consumption: Fighting against the disappearance of the contemplative time. *Critical Marketing*, 23, 1-16.
- Carú, A. y Cova, B. (2008). Small versus big stories in framing consumption experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14 (2), 166–176.
- Caruana, A. (2002). Service Loyalty, the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, vol. 36, num. 7-8, pp. 811-828.
- Caruana, A., Michael T. y Ewing, M.T. (2006). The psychometric properties of eTail quality An international investigation across product categories. *International Marketing Review*, vol: 23 Issue: 4, 2006. Recuperado de [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm)
- Caruana, A., Ramasashan, B. y Krentler, K. A. (2015). Corporate Reputation, Customer Satisfaction, & Customer Loyalty: What is the Relationship? In *Assessing the Different Roles*

*of Marketing Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty* (pp. 301-301). Springer, Cham.

Casaló, L., Flavián, C. y Guinalú, M. (2008). The role of perceived usability, reputation, satisfaction and consumer familiarity on the website royalty formation process. *Computers in Human Behavior*, vol. 24, pp. 325-345.

Castañeda García, A., Martínez Heredia, M. J. y Rodríguez Molina, M. A. (2015). *XXVII Congreso de Marketing AEMARK, 2015, Pamplona, 2015: [libro de actas]*.

Castañeda, J. A. (2005). *El Comportamiento del Usuario de Internet: Análisis de los Antecedentes y Consecuencias de la Fidelidad* (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada.

Castells, M. (2002). *La dimensión cultural de Internet. Instituto de cultura, debates culturales*. UOC. Recuperado de <https://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html>

Castells, M. (2004). *La era de la información. Sociedad, Economía y Cultura*. (Vol. 2: El poder de la identidad). Madrid: Alianza editorial.

Castells, M. (2016). *De la crisis económica a la crisis política*. Barcelona, La Vanguardia Ediciones.

Castro-Abancéns, I., Rocha, C. C. y González, J. L. G. (2006). Capital social, confianza e innovación. El caso de un sistema productivo local tradicional. *Revista madri+ d*, (36), 4.

Cenfetelli, R., Benbasat, I. y Al-Natour, S. (2008). Addressing the what and how of Online Services: Positioning Supporting-Services Functionality and Service Quality for Business-to-Consumer Success. *Information Systems Research*, 19 (2008), pp. 161-181.

Cepeda-Carrión, G. y Roldán-Salgueiro, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. In *Paper presented at the XIV Congreso Nacional ACEDE: [libro de actas]*.

Cha J. (2011). Exploring the internet as a unique shopping channel to sell both real and virtual items: a comparison of factors affecting purchase intention and consumer characteristics. *Journal of Electronic Commerce Research*, vol.12, No. 2, 2011.

Chamba, L., Arruarte, A. y Elorriaga, J. (2016). Predominant Components of the Trust Models in E-learning Environments. *IEEE Latin America Transactions*, 14(12), 4799-4810.

Chan, S. C. (2004). Understanding internet banking adoption and use behavior: a Hong Kong perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 12(3), 21-43.

Chandrashekar, M., Kristin R., Stephen S. T. y Rajdeep G. (2007). Satisfaction Strength and Customer Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44 (Febrero). 153-63

Chang, H. H., Wang, Y. H. y Yang., W. Y. (2009). The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, no. 4, pp. 423-443, Apr. 2009.

- Chang, K. C., Kuo, N. T., Hsu, C. L. y Cheng, Y. S. (2014). The impact of website quality and perceived trust on customer purchase intention in the hotel sector: website brand and perceived value as moderators. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(4), 255.
- Chari, S., Christodoulides, G., Presi, C., Wenhold, J. y Caseletto, J. P. (2016). Consumer trust in user-generated brand recommendations on facebook. *Psychology & Marketing*, 33,1071–1081.doi:10.1002/mar.20941.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Altinay, L., Chan, E. S., Harrington, R. y Okumus, F. (2014). Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management*, 42, 181-193.
- Chaudhuri, A., y Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65, 81–93.doi:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Chen, C. y Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty. *Tourism Management*, 36, 269-278.
- Chen, C.F. y Chen, F.S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, vol. 31 No. 1, pp. 29-35.
- Chen, K., Yen, D. C. y Huang, A.H. (2004). Media selection to meet communication contexts: Comparing e-mail and instant messaging in an undergraduate population. *Communications of the Association for Information Systems*, 14(paper 20), 387–405.
- Chen, L. y Holsapple, C. (2013). E-Business Adoption Research: State of the Art. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14. 261-286.
- Chen, Q. y Wells, W. D. (1999). Attitude toward the site. *Journal of Advertising Research*, 39(5), 27–37.
- Chen, Y.F. (2008). Herd behavior in purchasing books online. *Computers in Human Behavior* (24:5) 2008, pp 1977-1992.
- Cheng, J. H. y Chen, S.W. (2011). Determinants of behavioral intention to use course blogs. *Asia Pacific Management Review*, 16(2), 196–208.
- Cheung, C.M., Liu, I.L. and Lee, M.K. (2015). How online social interactions influence customer information contribution behavior in online social shopping communities: a social learning theory perspective. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 66 No. 12, pp. 2511-2521. doi: 10.1002/asi.23340.
- Cheung, C.M.K. y Lee, M.K.O. (2001). Trust in Internet shopping: instrument development and validation through classical and modern approaches. *Journal of Global Information Management*, vol. 9 n°. 3, Julio-Septiembre, pp. 23-35.
- Chhabra, S. (2017). An Empirical Analysis of the Effect of a Retailers Loyalty Programme on Their Customers' Loyalty. *Global Business Review*, 18(2), 445–464. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0972150916668612Willson>



- Chhetri, P., Arrowsmith, C. y Jackson, M. (2004). Determining hiking experiences in nature-based tourist destinations. *Tourism Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 31-43.
- Chin, W. (1998a). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Chin, W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chiou, J. S. y Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the academy of marketing science*, 34(4), 613-627.
- Chircu, A.M. y Kauffman, R.J. (2000). Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 24 n°. 4, Verano, pp. 7-42.
- Chiu, C. M., Chang, C. C., Cheng, H. L y Fang, Y. H. (2009). Determinants of customer repurchase intention in online shopping. *Online information review*, 33(4), 761-784.
- Chiu, C., Hsu, M.H., Lai, H.C. y Chang, C.M. (2010). Exploring online repeat purchase intentions: The role of habit. In *PACIS* (p. 63). Recuperado de <http://www.pacis-net.org/file/2010/S06-01.pdf>
- Choi, J. y Geitsfeld, L.V. (2004). A cross-cultural investigation of consumer e-shopping adoption. *Journal of Economic Psychology*, vol. 25, n° 6, pp. 821-838.
- Choi, S. Y., Stahl, D.O. y Whinston, A.B. (1997). *The economic of electronic commerce*. Macmillian Technical Publishing. Upper Saddle River, New York.
- Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J.J. y Chintagunta, P.K. (2010). En Pelegrín Borondo, J. (2013). *Análisis comparativo de la estrategia de los grupos competitivos: e-clientes vs. clientes off-line* (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
- Chun R. y Davies, G. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *The Journal of Brand Management*, vol. 8, no. 4, pp. 315-333.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, No. 2, pp. 91-109.
- Churchill, G. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19,491-504.

Cinco días (2001). *El País Economía. Monitores de reputación en el mundo*. Cinco Días. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/03/07/empresas/1047132884\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/03/07/empresas/1047132884_850215.html)

Círculo Marketing (2018). *Efecto wow*. Marketing. Recuperado de <http://www.circulomarketingla.com>

Cisneros, G. y Molina, J. (1996). Fidelización Efectiva: No Caiga En Los Errores Más Frecuentes. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Noviembre-Diciembre, 30-35.

Clow, K. E., Kurtz, D.L. y Ozment, J. (1998). A longitudinal study of the stability of consumer expectations of services. *Journal of Business Research*, vol. 42 no.1, pp 63-73.

Clow, K. E., Kurtz, D.L. y Ozment, J. y Soo Ong, B. (1997). The antecedents of consumer expectation of services: an empirical study across four industries. *The Journal of Services Marketing*, 11(4), 230-248.

Cohen J. y Goldberg, M. (1970). The Dissonance Model in Post-Decision Product Evaluation. *Journal of Marketing Research*, vol. 7, No. 3 (Aug. 1970), pp. 315-321 Published by: American Marketing Association Stable. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/>

Cohen, H. (2011). *Actionable Marketing Guide, The 4 Moments of Truth*. Recuperado de <http://heidicohen.com/marketing-the-4-moments-of-truth-chart/>

Collier, J. y Bienstock, C. (2006). Measuring Service Quality in E-Retailing. *Journal of Service Research*, 8 (2006), pp. 260-275.

Colmenares, O. A. y Saavedra, J.L. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Revista técnica administrativa. Buenos Aires* 6(4), 138-175. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

Colwell, S. R., Aung, M., Kanetkar, V. y Holden, A. L. (2008). Toward a measure of service convenience: multiple-item scale development and empirical test. *Journal of Services Marketing*, 22(2), 160-169.

Comisión nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC (2015). *Informe actividad comercio electrónico 2015*. Recuperado de [http://www.cnmc.es/Portals/0/Ficheros/notasdeprensa/2016/TelecomunicacionesAudiovisual/20160118\\_NP\\_CE\\_IIT\\_15.pdf](http://www.cnmc.es/Portals/0/Ficheros/notasdeprensa/2016/TelecomunicacionesAudiovisual/20160118_NP_CE_IIT_15.pdf)

Comisión nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC (2019). *El comercio electrónico supera en España los 10.000 millones de euros en el tercer trimestre de 2018, casi un 30% más que el año anterior*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/gl/node/374284>

Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV (2015). *Distribución comercio electrónico en España 2015*. Recuperado de <https://blog.cnmc.es/?s=comercio+electronico+2015>

Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV (2019). *Distribución comercio electrónico en España 2018*. Recuperado de [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Temp1\\_comercio\\_electronico\\_IIT\\_2018%20\(1\).zip/Nota\\_de\\_prensa\\_CE\\_II\\_18.pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Temp1_comercio_electronico_IIT_2018%20(1).zip/Nota_de_prensa_CE_II_18.pdf)

- Corbitt, B.J., Thanasankit, TH. y YI, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol.2, pp. 203-215.
- Corder, G.W. y Foreman, D.I. (2009). *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*. John Wiley & Sons Wiley, ISBN 9780470454619 Pearson, 1854.
- Cornu, L. (1999). La confianza en las relaciones pedagógicas. *Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Daniel Korinfeld (comps.), Construyendo un saber sobre el interior de la escuela, Buenos Aires, Novedades Educativas*, 19-26.
- Cortiñas Ugalde, M., Chocarro Eguaras, R. y Villanueva Orbaiz, M. L. (2015). Fuentes de información y compra en los servicios de experiencia y creencia. *XXVII Congreso de Marketing 2015*, Pamplona, 2015: [libro de actas].
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la psicología*. Editorial Brujas.
- Cox. J. y Dale, B.G. (2001). Service quality and e-commerce: an exploratory analysis. *Managing Service Quality*, vol. 11 No. 2, pp.121-31.
- Cravens, K. y Oliver, E.G. (2006). Employees: the key link to corporate reputation management, *Business Horizons*, vol. 49 No. 4, pp. 293-302
- Cristóbal, E., Flavián, C. y Guinalú, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ). Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, vol. 17 No. 3, 2007 pp. 317-340. Recuperado de [www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm](http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm)
- Cronbach, I. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, G. t. m. (2000). assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Re-Examination and Extension, *Journal of Marketing*, no. 56 (July), pp. 55-68.
- Crosby, L. y Stephen, N. (1987). Effects id Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, no. 24, pp. 404-411.
- Crosby, P. B. (1988). *La organización permanece exitosa*. Cd. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cruz Sánchez, A., Orduña Carlos, M.D. y Álvarez Hernández, J. G. (2018). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *Innovaciones de Negocios* 15(30): 259-278.
- Cruz, J. (2004). Cuánto cuesta la calidad. *Innovaciones de Negocios*, 2(2), 259-276.
- Csikszentmihalyi, M. (1979). *The concept of flow*. En B. Sutton-Smith (Ed.) *Play and learning* (335-358).

- Csikszentmihalyi, M. (1982). Toward a psychology of optimal experience. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, vol. 2, pp. 13–36). Beverly Hills: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow*. New York, Perseus Book.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). La experiencia del flujo y su importancia para la psicología humana. *Experiencia Óptima. Estudios psicológicos de Flujo en la Conciencia* (31-48).
- Csikszentmihalyi, M. (2000). 'The Costs and Benefits of Consuming'. *Journal of Consumer Research*, 27(Sept.). 267-272.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Fluir en los Negocios*. Barcelona: Editorial Kairós (Orig. 2003).
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Editorial Paidós (Orig. 1996).
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Aprender a Fluir*. Barcelona: Editorial Kairós (Orig. 1997).
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Fluir (Flow). Una Psicología de la Felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós Debolsillo (Orig. 1990).
- Csikszentmihalyi, M. y LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822. doi:10.1037/0022-3514.56.5.815
- Currás-Pérez, R. y Sánchez-García, I. (2012), Satisfaction and Loyalty to a Website: The Moderating Effect of Perceived Risk. *Esic Market Economics and Business Journal Journal*, vol. 141, pp. 183-207.
- Customer experience (2016). *Una visión multidisciplinar del marketing de experiencias*. Libro colaborativo. Recuperado de <http://www.thecustomerexperience.es/descargas.html>
- Dabholkar, P. A. y Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situation factors. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201.
- Dailey, L. (2004). «Navigational Web Atmospherics. Explaining the Influence of Restrictive Navigation Cues», *Journal of Business Research*, 57, 7, páginas 1-9
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living*. Harward Business Review Press
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13 (1989), pp. 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, vol. 35 N° 8, pp. 982–1003.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1111-32.

- Dawar, N. y Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(May) 215–226.
- Day, R. E. (1977). Toward a process model of consumer satisfaction. *Conceptualisation and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 153-186). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Day, R. E. (1984). Modelling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction, en T. Kinneer [ed.]: *Advances in Consumer Research*, vol. 11, pp. 496-499. Chicago: Association for Consumer Research.
- De Keyser, A. y Lariviere, B. (2014). How technical and functional service quality drive consumer happiness: Moderating influences of channel usage. *Journal of Service Management*, 25(1), 30-48. doi: 10.1108/JOSM-04-2013-0109
- De Leeuw, A., Valois, P., Ajzen, I. y Schmidt, P. (2015). Using the theory of planned behavior to identify key beliefs under lying pro-environmental behavior in high school students: Implications for educational interventions. *Journal of Environmental Psychology*, 42,128–138.doi:10.1016/j.jenvp.2015.03.005
- De Quevedo, E. (2010). *Reputación Corporativa* en Pucheta Martínez, M. C. (2010). *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Netbiblos, SL.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J. M. y Delgado, J. B. (2005). Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de Una Relación Circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.
- De Santiago, D. (2015). *Buscando el efecto ‘WOW’ en ecommerce*. ecommerce-news. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/buscando-el-efecto-wow-en-ecommerce-31148>
- Dean, A.y Gibbs, P. (2015). Student satisfaction or happiness? *Quality Assurance in Education*, 23(1), 5-19. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/QAE-10-2013-0044>
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16-24.
- Delgado, M. y Munuera, J. (1998). La confianza hacia la marca en el ámbito de la lealtad del consumidor, la obra colectiva. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Ed. ESIC, Madrid 449-455.
- Deloitte (2016). *Estudio Operativización de la experiencia de cliente. Madrid, octubre 2016*. Deloitte Digital. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/operativizacion-experiencia-cliente.html>
- Deloitte (2018). *II Informe sobre la operativización de la Voz de Cliente*. Deloitte Digital Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en.html>
- Deming, W. E. y Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Dennis, Ch., Merrilees, B., Jayawardhena, Ch. y Wright, L.T. (2009). E-consumer behaviour, *European Journal of Marketing*, vol. 43 nº 9/10, pp. 1121-1139.
- Diario el Mundo. (2018). *Presupuesto en millones de euros para investigación y ciencia en los Presupuestos Generales de España 2018*. El Mundo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2018/04/03/5ac3453d22601de3478b462e.html>
- Díaz-Chao, Á. y Torrent-Sellens, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa catalana. *Estudios de economía aplicada*, 28(2), 1-22.
- 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.
- Diewert, E., Greenlees, J. y Hulten, Ch. (2009). *Price Index Concepts and Measurement*. University of Chicago Press, 2009. Recuperado de <http://www.nber.org/books/diew08-1>
- Dijkstra, T. y Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2).
- Dimitriadis, S. y Kyrezis, N. (2010). Linking trust to use intention for technology-enabled bank channels: the role of trusting intentions. *Psychology & Marketing*, v.27, n.8, p.799-820, 2010.
- Dirección General de Seguros. (2018). *Volumen de ventas de productos de seguro por Internet*. Ditrendia. Recuperado de <http://mktefa.ditrendia.es/blog/por-qué-no-se-venden-más-seguros-por-internet-y-qué-hacer-con-las-insurtech>
- Divisadero (2017). *Estado de la Transformación Digital*. Recuperado de [http://www.divisadero.es/?gclid=EAIAIQobChMI\\_bfvzNzc1wIV1LgbCh1s9AE3EAAYASA AEgJEr\\_D\\_BwE](http://www.divisadero.es/?gclid=EAIAIQobChMI_bfvzNzc1wIV1LgbCh1s9AE3EAAYASA AEgJEr_D_BwE)
- Doney, P.M. y Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 61, Abril, pp. 35-51.
- Donthu, N. y García, A. (1999). The internet shopper. *Journal of Advertising Research*, 39(3), 52-58.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Drucker, P (1993). *La Sociedad Post Capitalista*. Editorial Apóstrofe. 2013. ISBN 9788445500538.
- Duck, S.W. (1982). *Topography of Relationship Disengagement and Dissolution*, en S. Duck y R. Gilmour [ed.]: *Personal Relationships 4: Dissolving Personal Relationships*. New York, NY: Academic Press.

- Duhan, D.F., Johnson, S. D., Wilcox, J.B. y Harrell, G.D. (1997). Influences of Consumer use of Word-of-Mouth Recommendation Sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, pp. 283-295.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión de los modelos de evaluación de la calidad del servicio. *Revista Innovar*, (15) 25, 64-80.
- Duque-Oliva, E. J. y Mercado-Barboza, M. (2011). ATC-PSQUAL scale: a proposal to measure perceived quality of the air traffic Control service. *Revista Innovar*, 21(41), 169-185.
- Dwyer, F. R. y OH, S. (1988). A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, vol. 52, Abril, pp. 21-34.
- Dwyer, F. R., Dwyer, P.H. y OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 41, Abril, pp. 11-27.
- Eagly, H. y Chaikens, S. (1993). *The Psychology of attitudes*. Harcourt Bran Janovich, Orlando.
- East, R., Harris, P., Wilson, G. y Lomax, W. (1995). Loyalty to Supermarkets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 1, pp. 99-109. 5. 10.1080/09593969500000006.
- Eccles, J. S., Wigfield, A. y Schiefele, U. (1998). Motivation to succeed. In W. Damon (Series Ed.) and N. Eisenberg (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology* (5th ed., Vol. III, pp. 1017-1095). New York: Wile.
- Efron, B. y Gong, G. (1983). A leisurely look at the bootstrap, the jackknife, and cross-validation. *The American Statistician*, 37(1), 36-48.
- Egger, F. N. (2001). *Affective design of e-commerce user interfaces: how to maximice perceived trustworthiness*, Proceedings of The International Conference on Affective Human Factors Design., London Asean Academic Press.
- Eiser, J.R. (1988). *Attribution theory and social cognition*. En J. Jaspars et al (Eds.). Attribution theory and research: conceptual and social dimensions. London: Academic Press.
- El Economista (2016). *Datos de crecimiento comercio electrónico 2015 en España*. Recuperado de <http://www.economista.es/economia/noticias/7333718/02/16/El-comercio-electronico-movio-la-cifra-record-de-20000-millones-en-2015.html>
- El Independiente (2018a). *Crecimiento de Mutua Madrileña. Datos de crecimiento orgánico. Mutua Madrileña, la aseguradora que más crece en 2017 entre las principales del sector*. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/economia/2018/01/24/mutua-madrilena-aseguradora-mas-crece-2017/>
- El País (2016). *El comercio electrónico crece en España a su mayor ritmo en casi seis años*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053\\_449714.html](https://elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053_449714.html)

- El País (2017a). *Mercadona bate récord de ventas y beneficios y crea 4.000 empleos en un año*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488449317\\_920751.html](https://elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488449317_920751.html)
- El País (2017b). *El Corte Inglés eleva las ventas al nivel máximo en cinco años y gana 162 millones*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2017/08/26/actualidad/1503764153\\_613131.html](https://elpais.com/economia/2017/08/26/actualidad/1503764153_613131.html)
- El País (2017c). *Inditex dispara su beneficio un 18% tras registrar 5.569 millones de ventas en el primer trimestre*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2017/06/14/actualidad/1497416538\\_631736.html](https://elpais.com/economia/2017/06/14/actualidad/1497416538_631736.html)
- El País (2018b). *Crecimiento de Mutua Madrileña. Datos de crecimiento orgánico. El Grupo Mutua acelera su expansión*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2018/03/27/actualidad/1522161059\\_505817.html](https://elpais.com/economia/2018/03/27/actualidad/1522161059_505817.html)
- Engel, J., Blackwell R. D. y Miniard, P. W. (1993). *Consumer behaviour* (7th ed.). ed. Hynsdale, IL: The Dryden Press.
- Engel, J., Kollat, D. y Blackwell, R. (1982). *Consumer Behavior*. 4ª ed. Hynsdale, IL: The Dryden Press.
- Ennew, C., Banerjee, A. y LI, D. (2000). Managing Word of Mouth Communication: Empirical Evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, núm. 2, pp. 75-83.
- Enríquez, L. A., Adame, M. G. y Camacho, R. R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (53), 39-48.
- Erdem, T. y Swait, J. (2004). Brand, credibility and its role on brand choice and consideration. *Journal of consumer Research*, vol.31 n°. 1, pp. 191-199.
- Erdem, T. y Swait, J. y Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 1-19.
- Eroglu, S., K. Machleit y Davis, L. (2001) Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications. *Journal of Business Research*, (54) 2, pp.177-184.
- Eroglu, S., Machleit, K. y Davis, L. (2003) Empirical Testing of a Model of Online Store Atmospheric and Shopper Responses. *Psychology and Marketing*, (20) 2, pp. 139-150.
- Esteban, A. A., Ballester, M. E. D., y Muñoz, J. P. (2014). ¿Quién ama a las marcas? Determinantes personales y de consumo. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC* 18,2-16.doi:10.1016/S1138-1442(14)60002-4
- Europapress (2019). *El comercio electrónico en España crece un 30% en el tercer trimestre de 2018 y supera los 10.000 millones*. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-comercio-electronico-espana-crece-30-tercer-trimestre-2018-supera-10000-millones-20190405103714.html>
- Evans, J. (1992), A report of the total quality leadership steering committee and working councils. Milwaukee: Procter & Gamble.



- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. C. (2002). *The management and control of quality* (No. 658.562 Ev157i Ej. 13 017629). South Western.
- Evans, M., Jamal, A. y Foxall, G. (2009). *Consumer Behaviour*. UK: Wiley Publications.
- Evrard, Y. y Aurier, P. (1994). The influence of emotions on satisfactions with movie consumption. *Journal of Consumer Satisfactions, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 119-125.
- Falk, R., y Miller, N. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang Alandette, Y. (2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 27-40.
- Fassnacht, M. y Köse, I. (2007). Consequences of Web-Based Service Quality: Uncovering a Multi-Faceted Chain of Effects. *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2007), pp. 35-54.
- Feldman, S. y Spencer, M. (1965). The Effect of Personal Influence in the Selection of Consumer Services, en P. Bennett [ed.]: *Marketing and Economic Development*, pp. 440-452. Chicago: American Marketing Association.
- Fernández Cardador, P. (2015). *Análisis de los factores de influencia en la adopción de herramientas colaborativas basadas en software social. Aplicación a entornos empresariales* (Tesis doctoral). Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Fernández S., E. y Delgado B., M. (2011). Marcas de experiencia: marcando las diferencias. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 59-77.
- Fernández, L. G., y Álvarez, A. A. (2012). *Guía de aplicación de la Norma UNE-ISO/IEC 27001 sobre seguridad en sistemas de información para pymes*. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Fernández, M. y Martín, J.D. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1) (2006), pp. 77-100.
- Figlewicz, R. E. y Szwajkowski, E. (2002). Systematic risk volatility and corporate reputation: A longitudinal and cross-sectional analysis. *Organization Science Electronic Letters*, 2(1, July). Recuperado de [online] <http://web.gsm.uci.edu/orgsci/Systematic%20Risk.pdf>
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, M A: Addison-Wesley.
- Fitzgerald, B. P. (1995). Word-of-mouth Effects on Short-term and Longterm Product Judgments. *Journal of Business Research*, 32, 213-233.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Flavián Blanco, C. y Torres Moraga, E. (2003). Factores relacionados con la lealtad: Un análisis del compromiso con la compra y de los atributos de los supermercados. *Theoria*, 12(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/299/29901209/>

- Flavián, C. y Guinalú, M. (2006a). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 29, pp. 133-160.
- Flavián, C. y Guinalú, M. (2006b). Consumer Trust, Perceived Security and Privacy Policy. Three Basic Elements of Loyalty to a Web Site. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 106, núm. 5, pp. 601-620.
- Flavián, C. y Guinalú, M. (2007). Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web. El caso de la distribución de servicios gratuitos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 1, pp. 159-178.
- Flavián, C., Guinalú, M. y Gurrea, R. (2004). Análisis empírico de la influencia ejercida por la usabilidad percibida, la satisfacción y la confianza del consumidor sobre la lealtad a un sitio web. *XVI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 209-226. Madrid: Esic.
- Flavián, C., Guinalú, M. y Gurrea, R. (2006). The Role Placed by Perceived Usability, Satisfaction and Consumer Trust on Website Loyalty. *Information and Management*, vol. 43, pp. 1-14.
- Floh, A. y Treiblmaier, H. (2006). What Keeps the E-Banking Customer Loyal? A Multigroup Analysis of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-Loyalty in the Financial Service Industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 7, no. 2, pp. 97-110.
- Folkes, V. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach, *Journal of Consumer Research*, vol. 10, pp. 398-409.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Press, Cambridge, MA.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1 (1998), pp. 327-340.
- Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 285-308.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: a compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 144-153. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550047
- Fombrun, C. J. y Rindova, V. (1998). Reputation management in Global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, vol. 1 No. 3, pp. 205-12.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. y Sever, J. (2000). The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 4, , 241 – 255.
- Fombrun, C.J. y Van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune How successful companies build winning reputations*. New York, Pearson Education.
- Forbes (2017). *Forbes Lists*. Recuperado de <https://www.forbes.com/lists/list-directory/#320faa33b274>

- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Forrester Customer Experience (2013). *Forrester's 2013 Customer Experience Predictions*. Recuperado de [https://go.forrester.com/blogs/13-01-04-forrester\\_2013\\_customer\\_experience\\_predictions/](https://go.forrester.com/blogs/13-01-04-forrester_2013_customer_experience_predictions/)
- Fraiz Brea, J. A. y Alén González, M. E. (2006). Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito del turismo termal. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 15, Nº 3, 2006, págs. 171-184.
- Franch, X. y Cavallo, J.P. (2003) Using quality models in software package selection. *IEEE software* Juany/February 2003, 20(1), 34-41.
- Frei Quiñonez W.H. (2015). *Las 10 expectativas del consumidor*. International Service Marketing Institute. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/mktservicio/2015/07/22/las-10-expectativas-del-consumidor/>.
- Fundación Mapfre (2016). *El seguro en la sociedad y economía españolas*. Recuperado de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1075909](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1075909)
- Fundación Mapfre, (2013). *El seguro en la sociedad y economía españolas*. Recuperado de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1075909](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1075909)
- Gaither Tucker, F. (1983). Creative customer service management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 13(3), 34-50.
- Galarraga, S. A., Gabilondo, J. A. A., Rodriguez, O. G. y Arzamendi, S. T. (2007). Validación de una escala reducida de utilidad percibida de la práctica de la actividad física y el deporte. RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. doi: 10.5232/ricyde, 3(7), 34-48.
- Galera, C. (2017). *Así son las 100 empresas más valiosas del mundo*. Diario Expansión Economía. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/04/06/58e4dd9ae2704e796f8b45aa.html>
- Galvagno, F. (2011). Store attachment. *10<sup>th</sup> International Conference Marketing Trends 2011*. Paris, 20-22 January.
- Galvagno, F. (2011). Store attachment. *10<sup>th</sup> International Conference Marketing Trends 2011*. Paris, 20-22 January.

- Gambetta, D. (1988). Can we trust? *Trust: making and breaking cooperative relations* Blackwell, Oxford, 213-37. Recuperado de <http://www.Sociology.Ox.ac.uk/papers/dasgupta213-237>.
- Gamo Sánchez, A. (2013). *Calidad de Servicio Electrónica a través del Cybermarketing*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 58, Abril, pp. 1-19.
- Ganesan, S. y Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, vol. 8 n°. 4, pp. 439-448.
- Garbarino, E. y Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, vol. 63, Abril, pp. 70-87.
- García Haro, M.A. (2018). *La co-creación de valor a través de los social media: efecto en la imagen de Cuenca como destino turístico* (Tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha.
- García, B., Gutiérrez, A. y Gutiérrez, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, n° 7, pgs. 387-396
- García, N. P. (2014). El valor percibido y la confianza como antecedentes de la intención de compra online: el caso colombiano. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 15-24.
- Gardberg, N. A. y Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303–307.
- Garrity, J. (2010). Drive Customer Loyalty with Net Promoter Score. *ABA Bank Marketing* (2010). Volume: 42, Issue: 9, Pages: 30-33.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Businesses*, 13 (spring), 11-32.
- Garvín, D. A. (1983). *Quality on the line*. Harvard Business Review, 61(4), 65-75.
- Garvín, D.A. (1984). La calidad en la línea de producción. *Harvard-Deusto Business Review*, Segundo Trimestre, pp. 77-92.
- Geers, A. L. y Lassiter, G. D. (2003). Need for cognition and expectations as determinants of affective experience. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(4), 313-325. Geers, A. L. y Lassiter, G. D. (2003). Need for cognition and expectations as determinants of affective experience. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(4), 313-325.
- Gefen, D., Karahanna, E. y Straub, D.W. (2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS Quarterly*, Vol. 27 No.1, pp. 51-90.
- Gehrt, K. C., Yale, L. J. y Lawson, D. A. (1996). ¿La conveniencia de compras catálogo: es allí más tiempo? *Diario de Marketing directo*, 10 (4), 19-28. doi: 10.1002 / (SICI) 1522-7138 (199623) 10:4 <19:AID-DIR2> 3.0.CO;2-#

- 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 No. 5, pp. 395-410.
- George, J.F. (2002). Influences on the intent to make Internet purchases. *Internet Research*, vol. 12 n°. 2, pp. 165-180.
- Getty, J. M. y Thompson, K. N. (1994). The relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 2 (3).
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B. y Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 223-248.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B., Scheer, L.K. y Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 303-317.
- Giese, J. L. y Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1. Recuperado de <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
- Gil, I., Berenguer G., Gallarza M. y Moliner B. (2004). Calidad, satisfacción y valor del servicio. Una revisión. *Quaderns de treball*, 152. Valencia: Instituto de Economía Internacional.
- Gil, I., Berenguer, G., González-Gallarza, M. y Fuentes, M. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 31, 31-66. Doi:10.1016/S1138-5758(07)70082-8.
- Gilly, M. C., Graham, J. L., Wolfenbarger, M. F. y Yale, L. J. (1998). A dyadic study of interpersonal information search. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 83-100.
- Girard, T., Orgaonkar, P. y Silverblatt, R. (2003). Relationship of type of product, shopping orientations, and demographics with preference for shopping on the Internet. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 18. N° 1: 101-120. Recuperado de <http://jcmc.indiana.edu/vol8/issue1/girard.html>
- Glanz, K., Rimer, B.K. y Viswanath, K. (2008). *Health behavior and health education theory. Research, and Practice*. John Wiley & Sons, 4th Edition.
- Goh, W. W., Tang, S. F., y Lim, C. L. (2016). Assessing Factors Affecting Students' Acceptance and Usage of X-Space Based on UTAUT2 Model. In *Assessment for Learning Within and Beyond the Classroom* (pp. 61-70). Springer Singapore.
- Golder, P.N., Mitra, D. y Moorman, C. (2012). What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23.
- Gómez Borja, M. A. y Lorenzo Romero, C. (2006). El desarrollo del comercio electrónico: el efecto de la ambientación en entornos virtuales. *ICE Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*. Enero-febrero 2006. N.º 828.

- Gómez Borja, M.A. (2014). *El proceso de decisión en el consumidor*. UOC, PID\_00142435.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.
- González Menorca, C., González Menorca, L., Pelegrín Borondo, J. y Juaneda Ayensa, E. (2014). *La Calidad en las organizaciones turísticas*. Editorial Paraninfo.
- González, A., Sánchez, I. y Sanz, S. (2004). Relaciones entre la imagen de un destino, la evaluación de la estancia y el comportamiento post-compra: una aplicación al mercado doméstico. *Trabajo presentado en el I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el siglo XXI*, Osuna.
- González, C. I. y Marqués, J.M. (2014). Las entidades de seguros ante el nuevo entorno financieras. *Estabilidad Financiera*, 27, 127-139. Recuperado de <http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/13/Noviembre/Fic/ref20132535.pdf>
- Google Scholar (2019). *Número de citas del índice de Recomendación NPS, Net Promoter Score*. Recuperado de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=net+promoter+score&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=net+promoter+score&btnG=)
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001a). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications. An International Journal*, vol. 6 Iss 1 pp. 24 - 30. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001b). Corporate reputation management: Living the brand. *Management Decision*, 39(2), 99–104.
- Gottlieb, B.H., Grewal, D. y Brown, S.W. (1994) Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Construct? *Journal of Applied Psychology*, 79, 875-885. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.875>
- Gounaris, S y Koritos, C. (2008) Investigating the drivers of internet banking adoption decision: A comparison of three alternative frameworks. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26 Iss: 5, pp.282 – 304.
- Grace, D. y O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, vol. 18 Iss 6 pp. 450 – 461. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/08876040410557230>.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.
- Grass Roots (2018). *Informe para DEC The HUMAN Brand ©: Un diagnóstico del mercado español*. Recuperado de <https://asociaciondec.org/presentacion-informe-the-human-brand/>
- Gremler, D. D. y Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5, 171-181.

- Grewal, D., Levy, M. y Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85 (1, 2009) 1–14.
- Groenland, E. A. G. (2002). Qualitative research to validate the RQdimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 309–315.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The six criteria of good service quality. Review of Business*. New York: St. John's University Press.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (2001) The perceived service quality concept-a mistake? *Managing Service Quality. An International Journal*, 11 (3), 150-152.
- Guadarrama Tavera, E. y Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40 (2), 307-340.
- 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*, 63(9-10), 1041-1049. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.015
- Gutiérrez Rodríguez, P., Vázquez Burguete, J. L. y Cuesta Valiño, P. (2010). Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. *Innovar*, 20(36), 139-156.
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Psychology & marketing*, 14(6), 545-560.
- Ha, H.Y. y Janda, S. (2014). The effect of customized information on online purchase intentions. *Internet Research*, 24(4), 496–519.
- Hackman, K. (2006). Using the service encounter to facilitate regulatory change. *Strategic Change*, 15(3), 145–152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J., Henseler, J., Dijkstra, T. y Sarstedt, M. (2014). *Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann*.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. SAGE Los Angeles.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y William, C.B. (1999). *Análisis multivariante*, 5ª edición, ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.

- Hall, C.M., Johnson, G., Cambourne, B., Macionis, N. Mitchell, R. y Sharple, L. (2000). Wine tourism: an introduction, en Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B., & Macionis, N. (2009). Wine tourism around the world. Routledge. *Development, management and markets. Butterworth-Heinemann*, Oxford, pp. 1-23.
- Hamer, L.O., Shaw-Ching Liu. B. y Sudharshan D. (1999). The effects of intraencounter changes in expectations on perceived service quality models. *Journal of Services Research*, 1(3), 275-289.
- Hanssens, D.M., Villanueva, J. y Yoo, S. (2015). Word-of-Mouth and Marketing Effects on Customer Equity. *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, eds. V. Kumar and D. Shah (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing), 178-198.
- Harris, F. y De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 441-456.
- Hartmann, J., De Angeli, A. y Sutcliffe, A. (2008). Framing the user experience: Information biases on website quality judgement. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '08)* (pp. 855–864). New York, NY: ACM.
- Hassenzahl, M. (2004). The Interplay of Beauty, Goodness, and Usability in Interactive Products. *Human-Computer Interaction*, 19(4), 319-349. doi: 10.1207/s15327051hci1904\_2
- Hayes, A. F. y Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological science*, 24(10), 1918-1927. DOI: 10.1177/0956797613480187
- Hegner, S. M., Fenko, A. y Teravest, A. (2017). Using the theory of planned behaviour to understand brand love. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 26-41. doi:10.1108/JPBM-06-2016-1215
- Heim, G.R. y Sinha, K.K. (2005). Service product configurations in electronic business-to-consumer operations. A taxonomic analysis of electronic food retailers. *Journal of Service Research*, vol. 7 n° 4, Mayo, pp. 360-376.
- Heintzman, P. (2012). The spiritual dimension of campers' park experience: management implications. *Managing Leisure*, 17(4), 291-3.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. y Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service research*, 4(3), 230-247.
- 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*, 18(1), 38-52.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1995). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12 n° 4, pp. 1-6.
- Herederó, C. D. P., Agius, J. J. L. H., Romero, S. M. R., Salgado, S. M. y de Pablos, C. D. P. H. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. ESIC.



- Hernández, B., Jiménez, J. y Martín, M. J. (2009). Key website factors in e-business strategy. *International Journal of Information Management, Guildford*, v. 29, n. 5, p. 362-371, Oct. 2009.
- Hernández, B., Montaner, T., Sese, F. J. y Urquizu, P. (2011). The role of social motivations in elearning: How do they affect usage and success of ICT interactive tools? *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2224-2232.
- Higgs, B., Polonsky, M.J. y Hollick, M. (2005). Measuring expectations: Forecast vs. ideal expectations. Does it really matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 49-64.
- Higueros, J. A. D. y Gentilin, M. (2016). Aspectos estratégicos para la gestión de marca en contextos digitales/Strategic aspects for brand management in digital contexts. *Palermo Business Review*, (14), 13.
- Hine, C. (2000). *Etnografía virtual*. Cap. 1. 'Introducción' y Cap. 2. 'Internet como cultura y como artefacto cultural'. Barcelona: Editorial UOC 2004.
- Hirschman, E. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hocutt, M.A. (1998). Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, vol.9, núm. 2, pp. 189-200.
- Hoekstra, J.C., Huizingh, E.K., Bijmolt, T.H. y Krawczyk, A.C. (2015). Providing information and enabling transactions: Which web site function is more important for success? *Journal of Electronic Commerce Research*, 16(2).
- Hoffman, D.L. y Novak, T.P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60 (July). 50-68. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.3580&rep=rep1&type=pdf>
- Hoffman, D.L. y Novak, T.P. (2000). Advertising and Pricing models for the Web [On- line]. *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property*, 2000, vol. 5, p. 2.
- Holbrook, M.B. y Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 132-140.
- Hollenbeck, C.R. Peters, C. y Zinkhan, G.M. (2008). Retail Spectacles and Brand Meaning: Insights from a Brand Museum Case Study. *Journal of Retailing*, vol. 84 (3), 334-353.
- Hosany, S. y Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, vol. 49 No. 3, pp. 351-364.
- Howard, J. A., y Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York, 63.
- Howells, J. (2000). Innovation & services: New conceptual frameworks. Centre for Research on Innovation and Competition. *The University of Manchester, CRIC Discussion Paper no. 38*.
- Howells, J. (2001). The nature of innovation in services in OECD (ed.). *Innovation and Productivity in Services* (pp.55-79) OECD Publications Centre, Paris.

- Howells, J. (2004). Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 19-36.
- Howells, J. (2007). Services and innovation: conceptual and theoretical perspectives in J.R Bryson, P.W. Daniels (eds.). *The Handbook of service Industries* (pp. 215- 228)..
- Howells, J. (2010). Services and innovation and service innovation: new theoretical directions in F. Gallouj, F. Djellal, F. (eds.), *The handbook of innovation and services* (pp. 68-83).
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K. y Macpherson, A. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends* (Doctoral dissertation, European Commission).
- Hsu, C. L. y Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & management*, 41(7), 853-868.
- Hsu, C. L., Chang, K. C. y Chen, M. C. (2012). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intention: perceived playfulness and perceived flow as mediators. *Information Systems and e-Business Management*, 10(4), 549-570. DOI 10.1007/s10257-011-0181-5
- Hsu, C. L., Chuan-Chuan Lin, J. y Chiang, H. S. (2013). The effects of blogger recommendations on customers' online shopping intentions. *Internet Research*, 23(1), 69-88.
- Hsu, C. y Lin, J. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1), 65–74.
- Hsu, M. H., Yen, C. H., Chiu, C. M. y Chang, C. M. (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 889-904.
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Confirmatory\\_factor\\_analysis#Root\\_mean\\_square\\_error\\_of\\_approximation](https://en.wikipedia.org/wiki/Confirmatory_factor_analysis#Root_mean_square_error_of_approximation)
- Huang Y. y Oppewal, H. (2006) Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 Issue: 4/5, pp.334-353.
- Huang, E.Y., Lin, S.W. y Fan, Y.C. (2015). MS-QUAL: mobile service quality measurement. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 14 No. 2, pp. 126-142.
- Huang, J. y Hsu, C.H. (2010), The impact of customer-to-customer interaction on cruise experience and vacation satisfaction. *Journal of Travel Research*, vol. 49 No. 1, pp. 79-92.
- Hui, T.K., Wan, D. y Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28, 965–975. doi: 10.1016/j.tourman.2006. 08.008

- Hung, K. y Petrick, J. F. (2011). Why do you cruise? Exploring the motivations for taking cruise holidays, and the construction of a cruising motivation scale. *Tourism Management*, 32(2), 386-393.
- Hung, S. Y., Chen C.C. y Huang, N.H. (2014). An integrative approach to understanding customer satisfaction with e-service of online stores. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(1), 40-57.
- Hunt, H. K. (Ed.). (1977). Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction (No. 77-103). *Marketing Science Institute* 455-88. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- iab Spain (2015). *Estudio Anual Mobile Marketing (2015)*. Recuperado de <http://www.iabspain.net>
- iab Spain (2016a). *Estudio anual de redes Sociales 2016*. Recuperado de [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB\\_EstudioRedesSociales\\_2016\\_VCorta.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf)
- iab Spain (2016b). *Estudio anual de eCommerce España (2016)*. Recuperado de [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/06/Estudio-eCommerce-IAB-2016\\_VPública1.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/06/Estudio-eCommerce-IAB-2016_VPública1.pdf)
- iab Spain (2017a). *Estudio anual de eCommerce España 2017*. Recuperado de [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf)
- iab Spain (2017b). *Estudio anual Mobile Marketing 2017*. Recuperado de <https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-mobile-2017-vcorta.pdf>
- iab Spain (2018). *Estudio anual de eCommerce España 2018*. Recuperado de [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018\\_vcorta.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf)
- Iago Aro (2015). *La fidelización no es un programa. Impacto en las palancas de negocio*. Recuperado de <http://www.asociaciondec.org/>. Blog Asociación DEC, 09/02/2015.
- Iannini, M. (2010). Marketing Olfativo, un valor diferencial. *Marketing y Ventas*, vol. 253, pp. 58- 64.
- Iglesias, O., Singh, J. J. y Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Brand Management*, 18 (8), 570-582.
- Inese. (2012). *Informe del volumen de comercio electrónico del sector asegurador en España 2012*. Recuperado de [http://www.inese.es/resultados/detalle/-/asset\\_publisher/kC8E/content/un-42-de-las-aseguradoras-capta-mas-del-10-de-su-negocio-por-internet](http://www.inese.es/resultados/detalle/-/asset_publisher/kC8E/content/un-42-de-las-aseguradoras-capta-mas-del-10-de-su-negocio-por-internet).
- INFOADEX (2015). *Inversión publicitaria en España y otros medios*. Recuperado de <http://www.ymedia.es/es/canal-ymedia/otros-medios/inversion/222/21-abr-2016/inversion-publicitaria-primer-trimestre-2016-infoadex>

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2015). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2014 – Primer trimestre de 2015*. INE informe 16/6/2015.
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2017). *España en cifras, 2017*. Recuperado de [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html#27/z](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#27/z)
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2018a). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Abril 2018*. Recuperado de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799)
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2018b). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Nov 2018*. Recuperado de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608)
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- ISO (s.f.). *ISO/IEC 25010*. Recuperado de <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25010>
- It User (2018). *El estado de la transformación digital en España no es alentador*. Recuperado de <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2018/04/el-estado-de-la-transformacion-digital-en-espana-no-es-alentador>
- Izquierdo Yusta, A. (2006). *Factores económicos determinantes de la elección de pernataciones hoteleras en el canal de distribución internet* (Tesis doctoral). Universidad de Burgos.
- Izquierdo-Yusta, A., Martínez-Ruiz, M. P. y Álvarez-Herranz A. (2014). What differentiates Internet shoppers from Internet surfers? *The Service Industries Journal*, 34 (6), 530-549, 2014. 7, 2014.
- Izquierdo-Yusta, A., Martínez-Ruiz, M. P. y Jiménez-Zarco, A. I. (2010). Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: Análisis de la compra de servicios. *Innovar*, 20(36), 173–186.
- Izquierdo-Yusta, A., Olarte-Pascual, C. y Reinares-Lara, E. (2015). Attitudes toward mobile advertising among users versus non-users of the mobile Internet. *Telematics and Informatics*, 32 355–366.
- Jacoby, J. y Chestnut, R.W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: Wiley.
- Jap, S.D. y Weitz, B. (1995). Achieving synergistic outcomes in long-term buyer-supplier relationships: a longitudinal investigation. *Working paper, Pennsylvania State University*.
- Jarvenpaa, S. L. y Todd, P. A. (1997). Consumer reactions to electronic shopping on the World Wide Web. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(2), 59–88.

- Jarvenpaa, S.L., Tractinsky, N. y Vitale, M. (2000). Consumer trust in an Internet store. *Information Technology and Management*, vol. 1 n°. 1, pp. 45-71.
- Jayanti, R. (1995). The impact of affective responses on physician evaluations: an exploratory study. *Health Marketing Quarterly*, Vol. 12 No. 3, pp. 49-62.
- Jiang, L., Yang, Z. y Jun, M. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191-214.
- Jiménez Zarco, A.I. (2001). *La denominación de origen en los mercados vinícolas: sus efectos en las relaciones empresa-consumidor en un contexto relacional* (Tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha.
- Jiménez, I. (2012). *Efecto viral del cliente descontento, su influencia y repercusión negativa*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/53/13055/efecto-viral-cliente-descontento-influencia-repercusion-negativa.html>
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4). 408-417.
- Jiménez-Zarco, A. I. y Torrent-Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 19(33), 55-76.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P. y González-Benito, Ó. (2008). Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. *Universia Business Review*, (20), 54-67.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M.P. e Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 43-67.
- Jiménez-Zarco, A. I., Rospigliosi, A., Martínez-Ruiz, M. P. e Izquierdo-Yusta, A. (2019). Marketing 4.0: enhancing consumer-brand engagement through big data analysis. *Web Services: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2172-2195). IGI Global.
- Johnson, C. y Mathews, B.P. (1997). The influence of experience on service expectations. *International Journal of Service Industry Management*, 8(4) 290-305.
- Johnsons-George, C. y Swap, W.C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43 n°. 6, pp. 1306-1317.
- Johnston, R. y Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement, *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 21 No. 1, pp. 5-24.
- Jong, A.D., Ruyter, K.D. y Lemmink, J. (2003). The adoption of information technology by self-managing service teams. *Journal of Service Research*, 6(2), 162-179.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

- Jöreskog, K. y Wold, H. (1982). *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (vol. 139). North Holland.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: a guide to the program and application*. 2nd ed. Chicago: SPSS Inc.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kalamas, M., Laroche, M. y Cézard, A. (2002). A model of the antecedents of should and will service expectations. *Journal of Retailing and consumer Services*, 9, 291-308.
- Karapanos, E. (2013). User experience over time. In *Modeling users' experiences with interactive systems* (pp. 57-83). Springer, Berlin, Heidelberg. Recuperado de [http://ekarapanos.com/UXOT\\_CHI09.pdf](http://ekarapanos.com/UXOT_CHI09.pdf)
- Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J. y Martens, J.-B. (2009). User experience over time: An initial framework. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '09)* (pp. 729–738). New York, NY: ACM.
- Karjaluoto, H. Jayawardhena, C. Leppäniemi, M. y Pihlström, M. (2012). How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 36(8), 636-649. ISSN 0308-5961. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.04.012>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596112000729>)
- Kassim, N. y Abdulla, A. (2006). The Influence of Attraction on Internet Banking: An Extension to the Trust-Relationship Commitment Model. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 24, núm. 6, pp. 424-442.
- Kassim, N. y Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 22(3), 351-371.
- Kee, H. W. y Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, pp. 357-366.
- Keiningham, T. Aksoy, L. Coil, B. Andreassen, T. y William, L. (2007). A holistic examination of Net Promoter. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 15, 2, 79–90. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/230557989\\_A\\_Holistic\\_Examination\\_of\\_Net\\_Promoter](https://www.researchgate.net/publication/230557989_A_Holistic_Examination_of_Net_Promoter)
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, no. 57, pp. 1-22.
- Kelley, C.A. (1988). An investigation of consumer product warranties as Market signals of product reliability. *Academy of Marketing Science*, vol. 16 n°. 2, Verano, pp. 72-78.
- Kile, G., Graefe, A. y Manning, R. (2005). Testing the dimensionality of place attachment in recreational settings. *Environment and Behavior*, 37(2), pgs. 153-177.

- Kim, D. J. (2012). An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation. *Information Systems and E-Business Management*, 10(2), 219-240. doi:10.1007/s10257-010-0136-2
- Kim, G. S., Park, S. B. y Oh, J. (2008). An examination of factors influencing consumer adoption of short message service (SMS). *Psychology & Marketing*, 25(8), 769-786.
- Kim, H.W. y Gupta, S. (2009). A comparison of purchase decision calculus between potential and repeat customers of an online store. *Decision Support System*, 47, 477-487 (2009).
- Kim, J.H., Ritchie, J.B. y McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, Vol. 51 No. 1, pp. 12-25.
- Kim, W. G., NG, C. Y. N. y KIM, Y. S. (2009): «Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, pp. 10-17.
- Kim, Y. (2011). Understanding j-blog adoption: Factors influencing Korean journalists' blog adoption. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 25-46.
- Kiran, K. y Diljit, S. (2012). Modeling web-based library service quality. *Library & Information Science Research*, 34(3), 184-196.
- Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, vol. 27 No. 6, pp. 443-457.
- Knutson, B. Stevens, P. Wullaert, C. Patton, M. y Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*, vol. 14, núm. 2, pp. 277-284.
- Ko, H., Chang-Hoan, Ch. y Roberts, M. S. (2005). Internet uses and gratifications: A structural equation model of interactive advertising. *Journal of Advertising*, 34(2), 57-70.
- Koenig-Lewis, N. y Palmer, A. (2014). The effects of anticipatory emotions on service satisfaction and behavioral intention. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 437-451. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0244>
- Kolmogorov, A. N. (1933). Sulla determinazione empirica di una legge di distribuzione. *Giornale dell' Istituto Italiano degli Attuari*, 4, pp. 83-91 (6.1).
- Kopalle, P.K. y Lehmann, D.R. (2001). Strategic management of expectations: The role of disconfirmation sensitivity and perfectionism. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 386-394. 20161130. Recuperado de <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.38.3.386.18862>
- Korgaonkar, P. K. y Wolin, L. D. (1999). Web usage, advertising, and shopping: Relationship patterns. *Internet Research*, 12(2), 191-204. doi: 10.1108/10662240210422549.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. Cd. México: Prentice-hall
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México.

- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Principios de marketing* (10a edición). Madrid: Prentice Hall.
- Koufaris, M. y Hampton-Sosa, W. (2002). Customer trust online: examining the role of the experience with the web site. *CIS working papers Series*.
- Koufaris, M. y Hampton-Sosa, W. (2004). The development of initial trust in an online company by new customers. *Information & Management*, vol. 41, pp. 377-397.
- Kreps, D. M. y Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 253–279.
- Kristensen, K. y Eskildsen, J. (2012). The Relationship Between SERVQUAL, National Customer Satisfaction Indices, and Consumer Sentiment. *Quality Management Journal*, 19(2), 47-61. Recuperado de <https://www.mendeley.com/catalog/relationship-between-servqual-national-customer-satisfaction-indices-consumer-sentiment/>
- Kruskal, W. H. y Wallis, W.A. (1956). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47 (260): 583–621, December 1952.
- Kuhl, J. (1982). *The expectancy value approach within the theory of social motivation: elaborations, extensions, critique*. En N.T. Feather (Ed.). *Expectations and actions*. Hillsdale: Erlbaum.
- Kujala, S., Mugge, R. y Miron-Shatz, T. (2017). The role of expectations in service evaluation: A longitudinal study of a proximity mobile payment service. *International Journal of Human-Computer Studies*, 98, 51-61. doi.org/10.1016/j.ijhcs.2016.09.011
- Kukar-Kinney, M. y Close, A. G. (2010). The determinants of consumers' shopping cart abandonment. *Journal of Academy of Marketing Science*, 38(2), 240–250. doi: 10.1007/s11747-009-0141-5
- Kumar, P., Kalwani, M. U. y Dada, M. (1997). The impact of waiting time guarantees on customers' waiting experiences. *Marketing science*, 16(4), 295-314.
- Kuster, I. y Hernández, A. (2013). De la Web 2.0 a la Web 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica. *Universia Business Review*. Primer trimestre, 2013 Rev.1,104–118 ISSN: 1698-5117.
- Küster, I., Vila N. y Canales, P. (2016). How does the online service level influence consumers' purchase intentions before a transaction? A formative approach. *European Journal of Management and Business Economics*, 25 (2016) 111–120.
- Kwon, J., Bae, J. I. y Blum, S.C. (2013). Mobile applications in the hospitality industry, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 4 No. 1, 81-92.
- Labarbera, P. y Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspects of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 22,41-53.



Labarca, C. (2008). La confianza y la reputación como variables del desarrollo económico y la imagen país/Reputation and Trust as Variables of Economic Development and Nation Branding. *Cuadernos. info*, (23), 72-81.

Lacey, R. (2007). Relationship drivers of customer commitment. *Journal of Marketing and Practice*, vol. 15, no. 4, pp. 315-333.

Laczniak, R., De Carlo, T. y Ramaswami, S. (2001). Consumers' Responses to Negative Word-of-Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective. *Journal of consumer Psychology*, 11(1), 57-73. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1101\\_5](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1101_5). Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057740801703117>

Ladhari, R., Souiden, N. y Ladhari, I. J. (2011). Determinants of loyalty and recommendation: the role of perceived service quality, emotional satisfaction and image. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(2), 111-124. doi:10.1057/fsm.2011.10

Lai, H. M. y Chen, C. P. (2011). Factors influencing secondary school teachers' adoption of teaching blogs. *Computers & Education*, 56(4), 948-960.

Landin (2004). *La marca emocional*. Recuperado de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/La%20marca%20emocional%20corregida.pdf>

Laroche, S. (1999). Los mecanismos de la memoria. *Investigación y Ciencia*, Julio-Septiembre 1999 - N° 17. 20171021. Recuperado de <http://www.investigacionyciencia.es/revistas/temas/inteligencia-viva-306>

Lassala Navarré, C., Ruiz Mafé, C. y Sanz Blas, S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online, un análisis aplicado al mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, no.1, pp. 27-46.

Lassoued, R. y Hobbs, J. E. (2015). Consumer confidence in credence attributes: The role of brand trust. *Food Policy*, vol. 52, pp. 99-107. doi:10.1016/j.foodpol.2014.12.003

Latour, S. A. y Peat, N. C. (1979). Conceptual and methodological issues in satisfaction research. *Advances in Consumer Research*, 6(1), 431-437.

Lauterbach, D., Truong, H., Shah, T. y Adamic, L. (2009, August). Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on couchsurfing. com. In *2009 International Conference on Computational Science and Engineering* (Vol. 4, pp. 346-353). IEEE.

Le Heron, E. y Carré, E. (2005). Credibilidad, confianza e inflación. *La Inflación, Crédito y Salarios: Nuevos Enfoques de Política Monetaria para Mercados Imperfectos*.

Lee, C. y Wan, G. (2010). Including subjective norm and technology trust in the technology acceptance model: a case of e-ticketing in China. *ACM SIGMIS Database: The Database for Advances in Information Systems*, 41(4), 40-51.

Lee, G.G. y Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2/3), 161-17.

- Lee, K.S. y Lee, S.J. (2004). A Weight Decision technique of Software Quality Characteristics in Software Development Life Cycle. *Proc. of 6th ACIS ICIS*, 4, 338-343.
- Lee, K.S. y Lee, S.J. (2006). A Quantitative Evaluation Model Using the ISO/IEC 9126 Quality Model in the Component Based Development Process. In *International Conference on Computational Science and Its Applications* (pp. 917-926). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lee, M. C. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic commerce research and applications*, 8(3), 130-141.
- Lee, M. K. y Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce*, 6(1), 75-91.
- Lee, R., J. Murphy y L. Neale (2009). The interactions of consumption characteristics on social norms. *Journal of Consumer Marketing*, 26 (4): 277-285.
- Lee, Y. y Kwon, O. (2011). Intimacy, familiarity and continuance intention: An extended expectation–confirmation model in web-based services. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(3), 342–357.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J.R. (1982) A Study of Quality Dimensions. *Service Management Institute*, 5, 25-32.
- Lemke, F., 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*, 39(6), 846-869.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Levin, I., Schneider, S. y Gaeth, G. (1998). All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149-188.
- Li, X. y Petrick, J.F. (2008). Reexamining the dimensionality of brand loyalty: a case of the cruise industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 25, n° 1, pgs. 68-85.
- Lilliefors, H. W. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality with Mean and Variance Unknown. *Journal of American Statistical Association*, vol. 62, No.318, pp. 399-402.
- Lin, C. y Lekhawipat, W. (2014). Factors affecting online repurchase intention. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 597-611.doi:10.1108/IMDS-10-2013-0432
- Lindstrom, M. y Kotler, P. (2005). *Brand sense build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound*. New York: Free Press.
- Litan, R. E. y Rivlin, A. M. (2001). Proyectar el impacto económico de Internet. *La revisión económica americana*, 91(2), 313-317.

- Liu, C. y Arnett, K. (2000). Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce. *Information and Management*, vol. 38 no. 1, pp. 23-33.
- Liu, J. (2008). An Empirical Study on the Relationship between Service Encounter, Customer Experience and Repeat Patronage Intention in Hotel Industry. *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 1-7). IEEE. DOI: 10.1109/WiCom.2008.1981
- Liuqu, Y., Fan, X. y Fu, P. L (2015). From Customer Satisfaction to Customer Experience: Online Customer Satisfaction Practice in International E-commerce. *International Conference on Cross-Cultural Design* (pp. 80-89). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-20934-0\_8
- Loewenthal, K.M. (1996). *An introduction to psychological tests and scales*. London: UCL Press.
- Lohmöller, J. (1989). *Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. In Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares* (pp. 199-226). Physica, Heidelberg.
- Loiacono, E.T., Watson, R.T. y Goodhue, D.L. (2000). Webqual: a web site quality instrument. *Working paper 2000-126-0*, University of Georgia, Athens, GA.
- Long, M. y McMellon, C. (2004). Exploring the Determinants of Retail Service Quality on the Internet, *Journal of Services Marketing*, 18 (1), 78-90.
- López Bonilla, L. (2006). Estudio comparado de las estimaciones de dos versiones de Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) mediante los programas AMOS y PLS PDF *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)* ISSN:1135-2523, vol.12 year: 2006, Issue:3 Pages: 95-110.
- López de Ayala López, M. C., Sendín Gutiérrez, J. C. y García Jiménez, A. (2015). Problematic Internet use among Spanish adolescents: the predictive role of Internet preference and family relationships. *European Journal of Communication*, 30(4), 470-485. doi:10.1177/0267323115586725
- López, M. y Sicilia, M. (2013). How WOM marketing contributes to new product adoption: testing competitive communication strategies. *European Journal of Marketing*, 47,1089–1114.doi:10.1108/03090561311324228
- López, M. y Sicilia, M. (2014). Determinants of E-WOM Influence: The Role of Consumers' Internet Experience. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 28-43. doi: 10.4067/S0718-18762014000100004
- Lorenzo Romero, C., Alarcón de Amo, M.C. y Gómez Borja, M. A. (2011). Adopción de redes sociales virtuales: ampliación del modelo de aceptación tecnológica integrando confianza y riesgo percibido *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2011) 194–205.
- Loroz, P.S. (2004). Golden-age gambling: psychological benefits and self-concept dynamics in aging consumers' consumption experiences. *Psychology & Marketing*, vol. 21 No. 5, pp. 323-349.

- Loureiro, S. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 40, pp. 1-9.
- Lourido Gómez, S. y Otero Neira, M.C. (2016). La dimensión afectiva de la experiencia de marca y el papel de las emociones en el comportamiento del consumidor. *26 Congreso ACEDE Vigo*, ponencia 3592<sup>a</sup>: [libro de actas].
- Lu, L.C., Chang, W.P. y Chang, H.H. (2014). Consumer attitudes toward blogger's sponsored recommendations and purchase intention: The effect of sponsorship type, product type, and brand awareness. *Computers in Human Behavior*, 34, May, 258-266. doi: 10.1016/j.chb.2014.02.007
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*. In D.G. Gambetta (ed), *Trust*: 94-107, New York: Basil Blackewll.
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/14705931060066781>
- Maslow, A. (1991) *Motivación y personalidad*. Madrid. Diaz Santos.
- Lynch, R. L. y Cross, K. F. (1995). *Measure up!: Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge Ma (USA): Blackwell Business.
- Madhavan, P. y Phillips, R.R. (2010). Effects of computer self-efficacy and system reliability on user interaction with decision support systems. *Computers in Human Behavior*, vol. 26, pp. 199-204.
- Madison (2014). *Experience marketing, Customer Journey Map, la mejor radiografía del cliente*, 28/01/2014. Recuperado de <http://madisonmk.com/articulo/customer-journey-map-la-mejor-radiograf-del-cliente>)
- Madrigal, R. (2000). The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of Advertising*, 29(4), 13-24.
- Madu, C.N. y Madu, A.A. (2002) Dimensions of E-Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 246-258. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02656710210415668>.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41(4), 415-445.
- Maitland, C. y Bauer, J. (2001) National Level Culture and Global Diffusion: The Case of the Internet. *Culture, Technology, Communication: Towards an Intercultural Global Village*, pp. 87-120. State University of New York Press, Albany, NY.
- Malhotra, N K. (2008). *Investigación de Mercados*. 5th ed. Pearson Educación, México, ISBN: 978-970-26-1185.
- Malik Bader Alazzam, A., Samad Hasan Basari, A. S. S., Ibrahim, Y. M., Ramli, M. R. y Naim, M. H. (2016). Trust in stored data in EHRs acceptance of medical staff: using UTAUT2. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(4), 2737-2748.

- Mallaina García, Ó. (2017). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Malleret, V. (1998). *Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service*. Groupe HEC Business School, Jouy-en-Josas cedex, France.
- Mamaghani, F. (2009). Impact of e-commerce on travel and tourism: An historical analysis. *International Journal of Management*, 26(3), 365–370.
- Mano, H. y Oliver, R.L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer research*, 451-466.
- Manthiou, A., Lee, S., Tang, L. y Chiang, L. (2014). The experience economy approach to festival marketing: vivid memory and attendee loyalty. *Journal of Services Marketing*, vol. 28 No. 1, pp. 22-35.
- Manzanas, D. V. (2017). Desarrollo de una estrategia omnicanal. El caso de Media Mark. Recuperado de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE002538.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002538.pdf)
- Marcotte, Ethan (2010). *Responsive Web Design*. Recuperado de <http://diseñowebresponsive.org>
- Martín Armario, E. y Cossio Silva, F. J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión*, vol. 1. No.1 (febrero de 2001).
- Martín Ruiz, J. F. (2005). Los factores definatorios de los grandes grupos de edad de la población. *Scripta Nova, revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. Vol. IX, núm. 190, 1 de junio de 2005. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>
- Martin, D. (2005). *Determinantes estratégicos de la lealtad del turista en destinos maduros* (Tesis doctoral). Universidad de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife.
- Martínez García, J. A., y Martínez Caro, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de psicología del deporte*, 19(1), 0041-58.
- Martínez Ruiz, M. P., Izquierdo Yusta, A. y Jiménez Zarco, A. I. (2011). El Papel de la Conveniencia y de la Norma Subjetiva en la Intención de Compra por Internet (B2C): una aplicación en la industria hotelera. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*: Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94721305001> ISSN 1806-4892
- Martínez-Arroyo, J., Medem, S., de la Torre y Fernández, V. (2014) ¿Qué es la experiencia de cliente? White paper DEC 01, Asociación DEC, *Whitepaper #3: El impulso organizativo la prueba del algodón de la Experiencia de Cliente*. Recuperado de <http://www.asociaciondec.org/>
- Martínez-Tur, V., Zurriaga, R., Luque, O. y Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17 (2), 281 285.

- Martins, C., Oliveira, T. y Popovič, A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1), 1-13.
- Marzo, J., Martínez Tur, V., Ramos, J. y Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 14 (4), 765-770.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja Iglesias, M. y Rivera P. (2004). The benefits of relationship marketing for the consumer and the fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4):425-436 · December 2004 DOI: 10.1108/13612020410560018
- Mascarenhas, O.A., Kesavan, R. y Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, nº 27, pgs .397-405.
- Maslova, O. P. y Savkin, S. O. (2017). The objectives and goals in investment activities of operating companies for the oil and gas industry. *Journal issues*, 227-250.
- Mathwick, (2002). Understanding the online consumer: A typology of online relational norms and behavior *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2002), pp. 40-55.
- Mathwick, C. y Rigdon, E. (2004). Play, flow, and the online search experience. *Journal of onsumer Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 324-332.
- Matos Cámara, R. F. y San Martín Gutiérrez, S. (2012). Análisis sobre la reputación de marca, las emociones y la confianza como formadoras de la satisfacción del turista. *Contaduría y administración*, 57(4), 253-286.
- Mattera M. y Baena V. (2014). *Innovación e Integridad: las claves del éxito empresarial en la economía basada en el conocimiento. El caso español*. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Mattera M., Baena V. y Cerviño, J. (2014). Investing time wisely: enhancing brand awareness through stakeholder engagement in the service sector. *International Journal of Management Practice*, 7, 2., pp. 126.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business. Research*, 54, 11-24.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, vol. 20 nº. 3, pp. 709-734.
- Mayer, R.N. (2002). Shopping from a list: international studies of consumer online experiences. *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 36 nº. 1, pp. 115-126.
- McColl-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Parks, H. y Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal Services Marketing*, 29 (6-7), 430-435.

- McGinnis, L., Gentry, J. y Gao, T. (2008). The impact of flow and communitas on enduring involvement in extended service encounters. *Journal of Service Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 74-90.
- McKechnie, S., Winklhofer, H. y Ennew, C. (2006). Applying the technology acceptance model to the online retailing of financial services. *International Journal Retailing Distribution Management*, 34, 388–410. doi: 10.1108/095905506106 60297
- Mcknight, H. y Chervany, N.L. (1996). *The meanings of trust*. Recuperado de <http://misrc.umn.edu.wpaper>
- Mcknight, H. y Chervany, N.L. (2001-2002). What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 6 n°. 2, Verano, pp. 35-59.
- Mcknight, H., Choudhury, V. y Kacmar, Ch. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, vol. 13 n° 3 September, pp. 334-359.
- MdS (2018). *Digital Costumer Experience*. Recuperado de <http://www.marketingdeservicios.com>
- Megias, J. (2013). *Un mapa de la Experiencia de Cliente: Customer Journey Map*. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- Mehmetoglu, M. y Engen, M. (2011). Pine y Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255.
- Mehrabian, A. y Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. MIT Press Cambridge, MA.
- Meijboom, Bert y Vos, Bart. (2004). Site competence dynamics in international manufacturing networks: Instrument development and a test in Eastern European factories. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10. 127-136. 10.1016/j.pursup.2004.09.001.
- Meleddu, M., Paci, R. y Pulina, M. (2015). Repeated behaviour and destination loyalty. *Tourism Management*, 50, 159-171. doi: 10.1016/j.tourman.2015.01.032
- Mendeley (2019). *Número de artículos del índice de Recomendación NPS, Net Promoter Score*. Recuperado de <https://www.mendeley.com/research-papers/search/?query=net+promoter+score>
- Méndez Aparicio, M. D. (2014). *El diseño y la usabilidad del portal web como factor condicionante del comercio electrónico*. Universitat Oberta de Catalunya, junio 2014.
- Méndez-Aparicio, M. D., Izquierdo-Yusta, A. y Jiménez-Zarco, A.I. (2017). Original Research article Consumer Expectations of Online Services in the Insurance Industry: An Exploratory Study of Drivers and Outcomes. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01254>. Recuperado de <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01254/full>

- Merino, P.P. (2015). *El comercio electrónico en España crece un 25% en 2014 hasta los 15.891 MM€*. Recuperado de <http://ecommerce-news.es/actualidad/el-comercio-electronico-en-espana-crece-un-25-en-2014-hasta-los-15-891-millones-29158.html>
- Merton, R. K. (2015). *Teoría y estructuras sociales*. Collier Macmillan Publishers LONDON.
- Meyrovitz, J. (1995). Mediating Communication: What Happens? In Jon Downing, Ali Mohammadi and Annabelle Sreberney-Mohammadi. *Questioning the Media*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 39–53. ISBN 0803971974.
- Michalco, J., Simonsen, J. G. y Hornbæk, K. (2015). An Exploration of the Relation Between Expectations and User Experience. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 31: 603–617, 2015.
- Miguel, C. E. y Legarreta, J. M. B. (2003). Internet y los nuevos poderes del consumidor bancario. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2757), 7-22. ISSN 0214-8307. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=303907>
- Milewicz, P.A. y Herbig, J. (1995). The impact of marketing signals on strategic decision-making ability and profitability. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (1995), pp. 37-46.
- Miller, J.A. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. Conceptualization and Measurement of Consumer and Dissatisfaction, Hunt, H.K. (ed). Cambridge. *Marketing Science Institute*, 72-91.
- Ministry of National Defense (2005). A Defense Methodology of Component Based Development. Republic of Korea en Lee, K. y Lee, S. J. (2005, August). A software product evaluation process for supporting the component based development. In *Third ACIS Int'l Conference on Software Engineering Research, Management and Applications (SERA'05)* (pp. 56-63). IEEE.
- Mishra, D.P., Heide, J.B. y Cort, S.G. (1998). Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, Agosto, pp. 277-295.
- Mitra, D. y Fay, S. (2010). Managing service expectation in Online Markets: A signaling theory of e-trailer pricing and empirical tests. *Journal of Retailing*, 86(2), 184-199.
- Mittal, B. y Lassar, W. M. (1996). The role of personalization in service encounters. *Journal of Retailing*, 72(1), 95-109.
- Mittal, V. y Kamakura, W. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior. Investigating the Moderating Effect of Consumer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 1, pp. 131-142.
- Mohd Razali, Nornadiah y Yap, Bee. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.
- Molina, C. M., Moreno, M. R., González, B. P. y Moreno, R. R. (2017). *Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos*. INAP.



Moliner Tena M., Callarisa Fiol, L. y Rodríguez Artola, R. (2007). La explicación del comportamiento de lealtad desde la teoría de la actitud. Una aplicación a usuarios de hospitales. *Decisiones de marketing*. Recuperado de [https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjlrV11IfhAhVM1hoKHdNjDn0QFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2499419.pdf&usq=AOvVaw00QVBZq-90fvSCxinS\\_NZE](https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjlrV11IfhAhVM1hoKHdNjDn0QFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2499419.pdf&usq=AOvVaw00QVBZq-90fvSCxinS_NZE)

Moliner Velázquez, B. y Fuentes Blasco, M. (2012). Why do restaurant customers engage in negative word-of-mouth? *Esic Market Economics and Business Journal*, Vol. 43, Issue 2, May-August 2012, pp. 259-280.

Moliner Velázquez, B., Berenguer Contrí, G. y Gil Saura, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, Nº 3, 2001, pp 155-172.

Möller Sebastian; Raake, (2014). *Quality of Experience. Advanced Concepts, Applications and Methods*. Springer; International Publishing Switzerland 2014.

Money, R.B. (2004). Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. *Journal of Business Research*, 57 (2004). pp. 297-305.

Montano, D. E. y Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model, in *Health Behavior: Theory, Research and Practice*, 4th Edn. eds K. Glanz, B. K. Rimer, and K. Viswanath (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.), 95–124.

Montero Fernández-Vivancos, G. (2016). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.

Moon, J. W. y Kim, Y. G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information and Management*, 38 (2001), pp. 217-230.

Moorman, C; Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1 (Jan. 1993), pp. 81-101. Published by: Sage Publications, Inc. DOI: 10.2307/1252059. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1252059> Page Count: 21

Moorman, CH., Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, agosto, pp. 314-328.

Moreno, G. (2017). *El uso del comercio electrónico se generaliza en España. Statista, el Portal de las estadísticas, 2017*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/8625/el-uso-del-comercio-electronico-se-generaliza-en-espana/>

Morgan, M. (2007). ‘We’re not the Barmy Army!': reflections on the sports tourist experience. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 9 No. 5, pp. 361-372.

- Morgan, R. M. y Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, Julio, pp. 20-38.
- Moutinho, I. (1987). Consumer Behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 3-44.
- Moyano Fuentes, J., Puig Blanco, F. y Bruque Cámara, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412302011>> ISSN 0213-8093.
- Mukherjee, A. y Nath, P. (2003). A Model of Trust in Online Relationship Banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, núm. 1, pp. 515.
- Muñoz Leyva, F. (2008). *La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modelización de los mecanismos generadores de confianza* (Tesis doctoral), Departamento de Marketing, Universidad de Granada.
- Murphy, L., Mascardo, G. y Benckendorff, P. (2007). Exploring word-of-mouth Influences on travel decisions: Friends and relatives vs. other travellers. *International Journal of Consumer Studies*, 31, 517–527.
- Murphy, L., Moscardó, G., Benckendorff, P. y Pearce, P. (2011) Evaluating tourist satisfaction with the retail experience in a typical tourist shopping village. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 18, Issue 4, July 2011, Pages 302-310. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.02.004>
- Murtagh, R. (2014). *Mobile now exceeds PC: the biggest shift since the internet began, search engine watch*. Recuperado de <http://searchenginewatch.com/sew/opinion/2353616/mobilenow-exceeds-pc-the-biggest-shift-since-the-internet-began>
- Murthy, D. (2008). Digital Ethnography: An Examination of the Use of New Technologies for Social Research. *Sociology* 2008 42: 837, DOI: 10.1177/0038038508094565. Recuperado de <http://soc.sagepub.com/content/42/5/837>
- Nadiri, H. (2011). Customers' zone of tolerance for retail stores. *Services Business*, 5 (2), 113-137.
- Nadiri, H. (2012). Zone of Tolerance—How to determine whether it is Narrow or Broad - *Journal of Business and Financial Affairs*, 2012.
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 239-263). Chicago, IL: Springer Netherlands.
- Navas, L. (1990). *Motivación Humana: Relaciones entre atribuciones y expectativas*. Colección de Investigación educativa. Cartagena: Concejalía de Educación del Ayuntamiento de Cartagena.
- Nevado, D. (2006). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad productividad*. España. Especial Directivos.

- Newman, J. y Werbel, R. (1973). Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, vol. 42 (November), pp. 404-449.
- Nexhmi, R., Russel, P. y Audrey, S. (2003). The Impact of the Relational Plan on Adoption of Electronic Banking. *Journal of Services Marketing*, vol. 17, no. 1, pp.53-67.
- Ngo, L. V. y O' Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134-1142.
- Nice (2018). *2018 B2C NPS®. Benchmarks at a Glance. Average NPS and Leading Company Scores in 23 Industries*. Recuperado de [https://www.satmetrix.com/2018-us-consumer-benchmarks/?network=s&campaignid=1595938970&adgroupid=59203029966&gclid=EAIAIQobChMIztek6MKE4QIVRzbTCh0p5QVUEAAYAAEgLBN\\_D\\_BwE&gclid=EAIAIQobChMIztek6MKE4QIVRzbTCh0p5QVUEAAYAAEgLBN\\_D\\_BwE](https://www.satmetrix.com/2018-us-consumer-benchmarks/?network=s&campaignid=1595938970&adgroupid=59203029966&gclid=EAIAIQobChMIztek6MKE4QIVRzbTCh0p5QVUEAAYAAEgLBN_D_BwE&gclid=EAIAIQobChMIztek6MKE4QIVRzbTCh0p5QVUEAAYAAEgLBN_D_BwE)
- Nicoletti, B. (2016). Digital Insurance Throughout the World. In *Digital Insurance* (pp. 242-251). Palgrave Macmillan UK.
- Nielsen (2015). *Estudio Global: Comercio Conectado*. Observatorio de Digitalización Financiera, estudio de Funcas y KPMG (abril 2017). Recuperado de <http://www.nielsen.com/mx/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-ComercioConectado.html>
- Nielsen, J. (1994). *Usability Engineering*. Morgan Kaufmann, San Francisco.
- Nielsen, J. (2003). *Usability 101*. Recuperado de <http://www.useit.com/alertbox/20030825.html>. 50 Websites Deconstructed, New Riders, Indianapolis.
- Nitzl, C., Roldan, J. L. y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Novak, T. P. Hoffman, D.L. y Duhachek, A. (2003). The Influence of Goal-Directed and Experiential Activities on Online Flow Experiences. *Journal of Consumer Psychology*, vol 13, Issues 1-2, 2003, Pages 3-16.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. New York, McGraw-Hill.
- Nuviala, A., García Fernández, J., Bernal García, J., Grao-Cruces, A., Teva-Vllén, M.R. y Pérez-Ordás, R. (2014). *Adaptación y validación de la escala de intenciones futuras de comportamiento en usuarios de servicios deportivos*. Universitas Psychologica, 13 (3). Doi. Recuperado de <http://dx.Doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.avei>.
- Nyer, P. (1999). A Study of the Relationships Between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 4, pp. 296-304.

- Obesso Grijalvo, A.M., San Martín Gutiérrez, S. y Jiménez Torres N. H. (2012). El papel de la reputación, el boca-oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 2012;18:190-9 - DOI: 10.1016/j.iedee.2012.05.006. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-el-papel-reputacion-el-boca-oreja-S113525231200007X>
- Observatorio de Digitalización Financiera (2017). *Estudio de Funcas y KPMG, 2017*. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/04/06/58e4dd9ae2704e796f8b45aa.html>
- Observatorio de Regulación Digital de BBVA (2018). *Crece la compra de productos financieros por Internet*. Recuperado de <https://es.banqueando.com/crece-la-compra-de-productos-financieros-por-internet/>
- OCDE, Eurostat (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Recuperado de [http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores% 20Sector% 20Academico/Manual\\_de\\_Oslo](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academico/Manual_de_Oslo).
- OCDE, Eurostat (2017). *Estudios Económicos de la OCDE, España*. Recuperado de <https://www.oecd.org/eco/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- Ofir, C., Simonson, I. y Yoon, S.O. (2009): "The robustness of the effects of consumers' participation in market research: The case of service quality evaluations", *Journal of Marketing*, vol. 73 no. 6, pp. 105-114.
- Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens? *Democracy and trust*. Editado por M. Warren. Cambridge: Cambridge University Press, 42-87.
- Oh, H. y Parks, S. (1997). Customer satisfaction and quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20(3), 35-64.
- Oh, H., Fiore, A.M. y Jeong, M. (2007). Measuring experience economy concepts: tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-131.
- Oinas-Kukkonen, H. y Oinas-Kukkonen, H. (2013). *Humanizing the Web: Change and Social Innovation*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Olarte-Pascual, C., Pelegrín-Borondo, J. y Reinares-Lara, E. (2016). Cognitive-affective model of acceptance of model phone advertising. *E+M Economía a Management*. 19. 134-148. 10.15240/tul/001/2016-4-010.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on post-exposure product evaluations: an alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480-486.
- Oliver, R. L. (1979). Product satisfaction as a function of prior expectation and subsequent disconfirmation: new evidence, in Day, R. and Hunt, H.K. (Eds), *New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Indiana University, Bloomington, IN.

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting, *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research* (20), pp. 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY, McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol.63,33-33.
- Oliver, R. L. y Burke, R. R. (1999). Expectation processes in satisfaction formation. *Journal of Service Research*, 1(3), 196-214.
- Oliver, R. L. y Shor, M. (2003). Digital redemption of coupons: Satisfying and dissatisfying effects of promotion codes. *Journal of Product and Brand Management*, 12(2), 121–134. doi: 10.1108/10610420310469805
- Oliver, R. L. y Winer, R. S. (1987). A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions. *Journal of Economic Psychology*, 8, 469- 499.
- Oliver, R. L., Rust, R.T. y Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73 (3), 311-336.
- Oliver, R. y Swan, J. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.
- Oliver, R.L. y Desarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, 14 (4) 495-507.
- Olorunniwo, F. y Hsu, M. K. (2006). A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality*, vol. 16 No. 2, pp. 106-23.
- Olorunniwo, F., Hsu, M. K. y Udo, G. J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, vol. 20 No. 1, pp. 59-72.
- Olshavsky, R. W. y Kumar, A. (2001). revealing the actual roles of expectations in consumer satisfaction with experience and credence goods. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 49-54.
- Olshavsky, R. W. y Miller, J. A. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*, 9, 19–21.

- Olsina, L. y Rossi, G.:(2002). Measuring Web Application Quality with WebQEM. *IEEE MultiMedia*, 20–29 (2002).
- Olsson, L., Friman, M., Pareigis, J. y Edvardsson, B. (2012). Measuring service experience: Applying the satisfaction with travel scale in public transport. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 413-418.
- Ortoleva, P. (2002). *Un Mondo di Suoni, la radio e il Resto* en Cardoso G (2013).
- Otim, S. y Grover, V. (2006). An empirical study on web-based services and customer loyalty. *European Journal of Information Systems*, 15, 527–541.
- Ozkara, B.Y., Ozmen, M. y Kim, J. W. (2016). Exploring the relationship between information satisfaction and flow in the context of consumers' online search. *Computers in Human Behavior*, 63, 844-859. doi: 10.1016/j.chb.2016.06.038
- Oztuna, D., Elhan, A.H. y Tuccar, E. (2006). Investigation of Four Different Normality Tests in Terms of Type I Error Rate and Power Under Different Distributions. *Turkish Journal of Medical Science*, 2006, 36(3), pp. 171-176.
- Palmer, A. y McCole, P. (2000). The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12 n° 3, pp. 198-204.
- Palmer, J. W., Bailey, J.P. y Faraj, S. (2000). The role of intermediaries in the development of trust on the www: the use and prominent of trusted third parties and privacy statements. *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 5 n° 3.
- Pan, M. C., Kuo, C. Y., Pan, C. T. y Tu, W. (2013). Antecedent of purchase intention: online seller reputation, product category and surcharge. *Internet Research*, 23(4), 507-522.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A conceptual Model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, vol.49 No.4 pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1991). Refinement and reassessment of the Servqual scale. *Journal of Retailing*, 64 (4), 420-430.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 112-117.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994a). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, vol. 58 no. 1, pp. 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994b). Alternative Scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, vol. 70 no. 3, pp. 201-230.

- Pascual, M. (2004). Hábitos de compra y calidad de servicio (una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta) (Tesis doctoral). Facultad de Psicología, Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Valencia.
- Patterson, P., Johnson, L. y Spreng, R. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4-17.
- Pavlou, P. (2001). Consumer intentions to adopt electronic commerce-incorporating trust and risk in the technology acceptance model. *DIGIT 2001 Proceedings*, 2.
- Pavlou, P. A. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, pp. 215-243.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134.
- Pavlou, P. A. y Fyngenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, vol. 30 n° X, pp. 1-38.
- Pearson, K. (1895). Contributions to the mathematical theory of evolution,II. Skew variation in homogeneous material. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 91, 343-414.
- Pelegrín-Borondo, J., Arias-Oliva, M. y Olarte-Pascual, C. (2017). Emotions, price and quality expectations in hotel services. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 322-338.
- Pelegrín-Borondo, J., Juaneda Ayensa, E., Olarte-Pascual, C. y Sierra-Murillo, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, [S.l.], vol. 3, n. 1, p. 109-124, ene. 2016. ISSN 2389-8194. Recuperado de <<http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/90/40>>.doi: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v3n1a7>.
- Pelgrín Borondo, J. (2013) *Análisis comparativo de la estrategia de los grupos competitivos: e-clientes vs. clientes off-line* (Tesis doctoral) Universitat Rovira I Virgili, 2013, Tarragona.
- Peñaloza de García, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! *Visión gerencial*. ISSN: 1317-8822. Año 3, n° 1, vol. 3, Enero - Junio, 2004 • 39-50.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2006). Customer-Based Marketing Spend. *Sales and marketing Management*, 3(158), 15-28.
- Peralta Montecinos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Limite, Revista de Filosofía y Psicología*, vol, 1, no. 14, 2006, pp. 195-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/836/83601409/>

- Peralta Montecinos, J. (2015). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *LÍMITE Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 1(14), 195-214.
- Pérez-Rave, I.I. y Muñoz-Giraldo L. (2014). Espacio literario relevante sobre la evaluación de la calidad del servicio: países de realización de los estudios, métodos de análisis, índices de fiabilidad, hipótesis y desafíos. *Elsevier, Ingeniería, Investigación y Tecnología*, vol. 15, no. 3. July - September 2014. DOI: 10.1016/S1405-7743(14)70356-7. Recuperado de <http://www.elsevier.es/en-revista-ingenieria-investigacion-tecnologia-104-articulo-espacio-literario-relevante-sobre-evaluacion-S1405774314703567?redirectNew=true>
- Picoult, J. (2012). The ROI of a Great Customer Experience. Recuperado de <http://www.watermarkconsultant>
- Pine, B.J. y Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, vol. 76, July, pp. 97-105.
- Pine, J. y Gilmore, J. (1999). The Experience Economy. *Harvard Business School Press, Boston*
- Pintrich, P. R. y Schunk, D. H. (1996). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Pomfret, G. (2006). *Mountaineering adventure tourists: a conceptual framework for research*, *Tourism management*, vol. 27 no. 1, pp. 113-123.
- Pons, J. (2015). *Los clientes nos piden amor y nosotros les damos sexo. Efecto wow*. Recuperado de <http://www.experienciadecliente.com/?tag=wow>
- Ponsonby-McCabe, S. y Boyle, E. (2006). Understanding Brands as Experiential Spaces: Axiological Implications for Marketing Strategists. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 14, n.º 2, pgs. 175-189.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March (1979).
- Pozo, V. V., y Castillejo, G. N. (2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del neuromarketing al debate. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 51-60.
- Pozos, D., Lucila, F. y Acosta Márquez, M. P. (2006). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64646279008> ISSN 1657-6276.
- Prabhu y Stewart (2001). Signaling strategies in competitive interaction: building reputations and hiding the truth. *Journal of Marketing Research*, 38 (2001), pp. 62-72.
- Prado Román, A., Blanco González, A, y Mercado Idoeta, C. (2013). Satisfacción, lealtad y compromiso en entornos on-line. *Esic Market Economics and Business Journal*, vol. 44, n.º 2, Mayo-Agosto 2013, 167-189.
- Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and business*, 54-54.



- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Prebensen, N., Kim, H. y Usal, M. (2015). Cocreation as Moderator between the Experience Value and Satisfaction Relationship. *Journal of Travel Research* 1-12.
- Price, L.J. y Dawar, N. (2002). The joint effects of brands and warranties in signaling new product quality. *Journal of Economic Psychology*, vol.23, pág: 165-190.
- Pritchard, M., Havitz, M. y Howard, D. (1999). Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 3, pp. 333-348.
- Prodanova, J., San-Martín, S. y Jiménez, N. (2015). Estímulos web, apego al sitio web y la repetición de compra de viajes por Internet. *XXVII, Congreso de Marketing 2015, Pamplona, 2015*.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. y Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Pucheta Martinez, M. C. (2010). *Información y comunicación de la RSC*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Netbiblo. Libro colaborativo.
- PWC (2017). Top Insurance Industry Issues in 2017. Recuperado de <http://www.pwc.com/us/en/insurance/publications/assets/pwc-2017-insurance-top-issues.pdf>
- Quelch, J. A. y Klein, L. R. (1996). The Internet and international marketing, *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 60-75.
- Qureshi, M. N. Z. y Bhatt, J. (2015). An Assessment of Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Life Insurance Corporation of India with Special Reference to Srinagar District of Jammu and Kashmir. *Pacific Business Review International*, 7(8):60-70. Recuperado de <http://www.pbr.co.in/February2015/8.pdf>
- Raajpoot, N. A., Sharma, A. y Chebat, J. C. (2009). What generates word-of-mouth in retail contexts. *Esic Market Economics and Business Journal*, vol. 133, pp.27-58.
- Radner, R. y Rothschild M. (1975). On the allocation of effort. *Journal of Economic Theory*, 1975, vol. 10, issue 3, 358-376. Recuperado de [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022-0531\(75\)90006-X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022-0531(75)90006-X)
- Raita, E. y Oulasvirta, A. (2011). Too good to be bad: Favorable product expectations boost subjective usability ratings. *Interacting with Computers*, 23(4), 363-371.
- Ramírez, A., Pedro, J., Duque, O., Edison, J. y Rodríguez, C.A. (2013). Lealtad de marca antecedentes y perspectivas de investigación. *Universidad y Empresa*, 24, 141—163, Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2488/2234>
- Ranganathan, C. y Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, 39(6), 457-465.

- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). The Value Concept of Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 19-30.
- Real Academia Española, RAE, (2019). *Diccionario de la lengua española* (22. ed.). Recuperado de <http://www.rae.es>
- Real Deus, J. E., García Mira, R., Rodríguez González, M, S. y Arce Fernández, C. (1996). *Psicothema*, ISSN 0214-9915, vol. 8, nº. 3, 1996, págs. 533-541.
- Redmond, B. F. (2010). Self-Efficacy Theory: Do I think that I can succeed in my work? Work Attitudes and Motivation. *The Pennsylvania: State University, World Campus*.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reichheld, F. (2014). How the Net Promoter Score (NPS) Can Drive Growth. *JWI 518: Marketing in The Global Environment* (Spring), 73-100.
- Reichheld, F. y Schefter, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard business review*, 78(4), 105-113.
- Reidenbach, R. y Sandifer-Smallwood, B. (1990). Exploring perceptions of hospital operations by a modified SERVQUAL approach. *Journal Health Care Marketing*. 1990 Dec;10(4):47-55.
- Rejon-Guardia y Liébana-Cabanillas (2011). Situación actual y perspectivas de futuro de los sistemas de pago b2c en España: del pago tradicional al pago móvil. *ICE. Tribuna de Economía*. Noviembre-diciembre 2013, Nº 875.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. y Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49 nº. 1, pp. 95-112.
- Reputation Institute (2014). RepTrak España 2014. Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com/research/RepTrak-in-Country/RepTrakSpain.aspx>
- Reputation Institute (2018). US RepTrak. Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/The-2014Spain-RepTrak%20AE-Results-and-Report.aspx>
- Reputation Institute (2019). Global RepTrak. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100>
- Requena, J. V., & Sellens, J. T. (2004). *Principis d'economia del coneixement: cap a una economia global del coneixement* (Vol. 78). Editorial UOC.
- Retolaza, A. y Grandes, G. (2003). Expectativas y satisfacción de los usuarios de un centro de salud mental. *Actas Españolas de Psiquiatría 2003/04*. Recuperado de <http://www.arsxxi.com/pfwfiles/cma/ArticulosR/ActasEspanolasPsiquiatria/2003/4/111040301710176.pdf>
- Rey-García, M., Lirola-Walton, E. y Mato-Santiso, V. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. *G INSIGHTS*.

- Reynolds y Beatty, (1999). A relationship customer typology. *Journal of Retailing*. Vol. 75, Issue 4, Winter 1999, Pages 509-523.
- Ribbink, D., Van Riel, A., Liljander, V. y Streukens, S. (2004). Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 14 Issue: 6, pp.446-456. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09604520410569784>
- Richins, M. (1983). Negative Word-of Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, vol. 47, núm. 1, pp. 68-78.
- Ringle, C., Wende, S., y Becker, J. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Recuperado de <http://www.smartpls.com>
- Rivis, A., y Sheeran, P. (2003). Social influences and the theory of planned behaviour: Evidence for a direct relationship between prototypes and young people's exercise behaviour. *Psychology and Health*, 18(5). 567-583.
- Roberts, P. W., y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
- Rocamora (2015). Seguros online: un sector en plena ebullición. Recuperado de <http://marketing4ecommerce.net/seguros-online-un-sector-en-plena-ebullicion/>
- Rodríguez Ardura, I. (2000). *Marketing. com*. Pirámide. Madrid.
- Rodríguez Ardura, I., Ammetler, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M. J., Jiménez, A. I., Codina, J. y Martínez, F. J. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez Calvente, A. (2019). Artículos sobre Transformación Digital. Paradigma digital. Recuperado de <https://www.paradigmadigital.com/tag/transformacion-digital/>
- Rodríguez del Bosque, I. A. y Herrero Crespo, A. (2005). La aceptación de Internet y el comercio electrónico basados en las actitudes, en Gutiérrez, A.M. y Sánchez, J. (coord.), *Marketing en Internet: Estrategia y Empresa*, págs. 371-412. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Rodríguez del Bosque, I. A. y Herrero Crespo, A. (2008). Antecedentes de la utilidad percibida en la adopción del comercio electrónico entre particulares y empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 34, marzo 2008, págs. 107-134, ISSN: 1138-5758. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/807/80703405/>
- Rodríguez del Bosque, I. A., San Martín, H., y Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism management*, 27(3), 410-419. doi: 10.1016/j.tourman. 2004.10.006
- Rodríguez Molina, M. Á., Frías-Jamilena, D. M. y Castañeda-García, J. A. (2013). The moderating role of past experience in the formation of a tourist destination's image and in tourists' behavioural intentions. *Current issues in tourism*, 16(2), 107-127.
- Rodríguez-Ardura, I y Meseguer-Artola, A. (2010). Towards a longitudinal model of e-commerce: environmental, technological and organizational drivers of B2C adoption. *The*

- Information Society*, vol- 26 Issue 3, May 2010. doi:10.1080/01972241003712264. Recuperado de (<http://dx.doi.org/10.1080/01972241003712264>)
- Rodríguez-Ardura, I. (2018). *Principios y estrategias de marketing*. Principios y estrategias de marketing, 1-680.
- Rodríguez-Ardura, I., Maraver-Tarifa, G., Jiménez-Zarco, A.I., Martínez-Argüelles, M. J., y Ammetller, G. (2018). *Principios y estrategias de marketing* (Vol. 2). Barcelona: Edi UOC.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. The Free Press. Fourth Edition, 1995.
- Roldán Salgueiro, J. L. y Cepeda Carrión, G. (2014). *Profundización en la técnica PLS Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS) para Investigadores en Ciencias Sociales* (II Edición). Módulo 3: Profundización en la técnica PLS.
- Ronda, J. G. T. y Rodríguez, M. J. P. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, (21).
- Rose, C. y Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201–210.
- Rotter, J.L. (1967). A new scale for measurement of personal trust. *Journal of Personality*, vol. 35 n°. 4, pp. 651-665.
- Roy, M., Dewit, O. y Aubert, B. (2001). The Impact of Interface Usability on Trust in Web Retailers. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 11, núm. 5, pp. 388-398.
- Roy, S. y Eshghi, A. y Sarkar, A. (2013). Antecedents and consequences of brand love. *Journal of Brand Management*, 20(4):325-332.
- Ruíz (2016). Customer experience: *Una visión multidisciplinar del marketing de experiencias*. Libro colaborativo. Recuperado de <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Deusto, 2012, 5ª edición.
- Ruíz, B., Esteban, A. y Gutiérrez, S. (2013). *Reputación de las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente*. Universidad de Castilla-La Mancha. España.
- Ruíz-Alejo, Gómez, C. (2015). *Análisis de la Calidad Percibida, Satisfacción, Valor Percibido e Intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte* (Tesis doctoral). Universidad de la Rioja, Logroño. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46490>
- Rust, R., Zeithman, V. y Lemon, K. (2000): *Driving Customer Equity*. Boston: Free Press.
- Rust, R.A. y Oliver, R. L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Rust, R.T. y Chung, T.S. (2006). Marketing models of services and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560–580.

Ruyter, K., Wetzels, M. y Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº. 2, pp. 184-207.

Same, S. y Larimo, J. (2012, May). Marketing theory: Experience marketing and experiential marketing. In *7th International Scientific Conference "Business and Management"* (pp. 10-11).

Sampedro, I. R., Fernández-Laviada, A. y Herrero Crespo, A. (2014). Entrepreneurial intention: perceived advantages and disadvantages. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27,284-315. Doi: 1108/arla-092013-0144

Sampson Lee (2009). The three effective experience principles. Recuperado de <http://www.mycustomer.com/blogs/neil-davey/deliver-more-less/three-effective-experience-principles>

San Martín Gutiérrez, H. (2005). *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador* (Tesis Doctoral). Universidad de Cantabria.

San Martín Gutiérrez, S. (2005). *La relación confianza-compromiso con el consumidor final desde un enfoque contractual* (Tesis doctoral). Universidad de Burgos.

San Martín Gutiérrez, S. (2006). La generación de confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1) (2006), pp. 201-224.

San Martín Gutiérrez, H., Collado Agudo, J. y Rodríguez del Bosque, I. (2008). El proceso global de satisfacción bajo múltiples estándares de comparación: el papel moderador de la familiaridad, la involucración y la interacción cliente-servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* Marzo 2008, vol. 12, No. 1 (65-95).

San Martín Gutiérrez, S. y Camarero Izquierdo, C. (2008). Consumer trust to a web site: Moderating effect of attitudes toward online shopping. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(5), 549-554. doi: 10.1089/cpb.2007.0097.

San Martín Gutiérrez, S. y Camarero Izquierdo, C. (2010). Los determinantes de la confianza del comprador online. Comparación con el caso de subasta1. *Cuadernos de Gestión*, suplemento número especial; Bilbao Tomo 10, (2010): 43-61. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/cf284ceeeaa07cd6af7005bf91fc3c8f/1?pq-origsite=gscholar>

San Martín Gutiérrez, S., Gutiérrez Cillán, J. y Camarero Izquierdo, M. C. (2005). Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 23, pp. 31-60.

Sánchez Casado N. y Tomaseti Solano, E. (20017). *Los beneficios de los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental y actitudinal*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10317/2824>

Sánchez Franco. (2012). Antecedentes sociales y psicológicos del compromiso comunitario. Un análisis del comportamiento del usuario de una red social de relaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 2012;15:205-20 - DOI: 10.1016/j.cede.2012.04.007

- Sánchez, M. P., Elena, S. y Castrillo, R. (2007). Informe sobre la gestión de la investigación y el gobierno de la Universidad Autónoma de Madrid, Internal Report, *Universidad Autónoma de Madrid, Madrid*.
- Sánchez, M., Iniesta, M. A. y Sáez, E. (1999). La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual, *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, vol. 3, núm. 1, pp. 161-182.
- Sánchez-Franco, M. J., Rondán, J. y Villarejo, A.F. (2007). Calidad de relación: Una Propuesta Adecuada para Explicar y Predecir el Éxito de la Relación entre Empresa y Consumidor. *International Congress Marketing Trends*, Paris, 26th-27th January.
- Santomá, R. y Costa, G. (2007). Calidad en el servicio de la industria hotelera, revisión de la literatura. *Revista de Análisis turístico*, (3), 27-44 Recuperado de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Sanz Blas, S., Ruiz Mafé, C. y Pérez Pérez, I. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y Administración*, 58(2), 279-302.
- Sarel, D. y Marmorstein, H. (2003). Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience. *Journal of Services Marketing*, vol. 12 Issue: 3, pp.195-208. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/08876049810219511>
- Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schiffman, L. y Lazar L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Schlesinger, W., Cervera, A. y Calderón, H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 126-139.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schouten, J. W., McAlexander, J.H. y Koenig, H.F. (2007). Transcendent customer experience and brand community. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 No. 3, pp. 357-368.
- Schultz, Mouritsen, Gabrielsen y Rasmussen (2001). Sticky Reputation: Analyzing A Ranking System. *Corporate Reputation Review*. vol. 4/1 2001: 24-41.
- Schurr, P.H. y Ozane, J.L. (1985). Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trust worthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, vol. 11, Marzo, pp. 939-953.
- Schwaiger, M., Raithel, S. y Schloderer, M. (2009). Recognition or rejection—How a company's reputation influences stakeholder behaviour. In *Reputation capital* (pp. 39-55). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Schwarz, N. (2007). Attitude construction: Evaluation in context. *Social cognition*, 25(5), 638-656.
- Braithwaite, Valerie. 1998. "Communal and Exchange Trust Norms: Their Valued Base and Relevance to Institutional Trust". En *Trust and Governance*, editado por V. Braithwaite y M. Levi. New York: Russell Sage Foundation, 46-74.
- Sedigh-Ali, S., Ghafoor, A. y Paul, R.A. (2001). Software Engineering Metrics for COTS-Based Systems. *IEEE Computer Magazine*, 44-50.
- Sedigh-Ali, S., Ghafoor, A. y Paul, R.A. (2003). *Sixth IEEE International Symposium on Object-Oriented Real-Time Distributed Computing, 2003*. (pp. 149-155). IEEE.
- Seker, S.E., Cankir, B. y Arslan, M.L. (2014). Information and Communication Technology Reputation for XU030 Quote Companies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5, 3., pp. 221-225.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, vol. 32 n°. 3/4, pp. 305-322.
- Semejin, J., Van Riel, A. C. R., Van Birgelen, M. J. H. y Streukens, S. (2005). E-services and Offline Fulfillment: How e-Loyalty is Created. *Managing Service Quality* 15(2): 182-95.
- Seré, R. (2015). *Gestión de la experiencia del cliente. Nuevo enfoque basado en la economía emocional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/search/Gestión+de+la+experiencia+del+cliente.+Nuevo+enfoque+basado+en+la+economía+emocional/>
- Serenko, A. (2006). The use of interface agents for email notification in critical incidents. *International Journal of Human-Computer Studies* 64(11): 1084-1098.
- Setó Pamies, D. S. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala intenciones de comportamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=La+fidelidad+del+cliente+en+el+%3F%25A&ots=Pk\\_ZhKjRS1&sig=9A11ttR7\\_hwKzttqcEKR\\_1N-Itc#v=onepage&q=La%20fidelidad%20del%20cliente%20en%20el%20%3F%25A&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=La+fidelidad+del+cliente+en+el+%3F%25A&ots=Pk_ZhKjRS1&sig=9A11ttR7_hwKzttqcEKR_1N-Itc#v=onepage&q=La%20fidelidad%20del%20cliente%20en%20el%20%3F%25A&f=false)
- Setó Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.
- Shamdasani P., Mukherjee, A. y Malhotra, N. (2008). Antecedents and Consequences of Service Quality in Consumer Evaluation of Self-Service. *Internet Technologies Service Industries Journal*, 28 (2008), pp. 117-138.
- Shankar, V., Smith, A. y Rangaswamy, A. (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, núm. 20, pp. 153-175.
- Shapiro, C. (1983). Premium for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Shapiro, S.P. (2005). Agency Theory. *Annual Review Sociology*, vol.31, pp.263-284.

- Shapiro, S.S. y Wilk, M.B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, vol. 52, No. 3/4, pp. 591-611.
- Sharp, J.H. (2007). Development, Extension, and Application: A Review of the Technology Acceptance Model. *Information Systems Education Journal*, 5(9), 1-11.
- Shen, A. X .L., Cheung, C.M.K., Lee, M .K.O. y Chen, H. (2010). How social influence affects we-intention to use instant messaging: the moderating effect of usage experience. *Information Systems Frontier*, 13, 157-169.
- Shen, CH. CH. y Chiou, J.S. (2010). The impact of perceived ease of use on internet service adoption: the moderating effects of temporal distance and perceived risk. *Computers in Human Behavior*, vol. 26, pp. 42-50.
- Sherman, E., Mathur, A. y Smith, R.S. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions. *Psychology & Marketing*, vol. 14 No. 4, pp. 361-78.
- Shewhart, W.A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Nueva York: Macmillan. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980.
- Shih, Y. y Fang, K. (2004). The use of a decomposed theory of planned behaviour to study Internet banking in Taiwan. *Internet Research*, 14(3) 213-223.
- Sierra, B. y Froufe, T. (2000) Publicidad y conducta del consumidor. Inducción condicionada de las preferencias. *Distribución y Consumo* (núm. 51, págs. 109-118).
- Silvio, J. (2006). Hacia una educación virtual de calidad, pero con equidad y pertinencia. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 3 (1). Recuperado de <http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/silvio.pdf>
- Silvio, J. (2008). *El Liderazgo en la Gestión de la Calidad de la Educación a Distancia. Curso: Liderazgo en la Educación a Distancia de la Southeastern University*. Recuperado de <http://www.schoolofed.nova.edu/dll/spanish/modulos/liderazgo/Silvio-Doc-Liderazgo.pdf>
- Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanism in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, N.1, pp. 150-167.
- Singh, J. y Wilkes, R. (1996). When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, núm. 4, Pp. 350-365.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C. y Magnusson, P.R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*.43,137–158.doi:10.1007/s11747-013-0365-2
- Sminorv, N.V. (1936). Sui la distribution de  $w_2$  (Criterium de M. R. V. Mises). *Comptes Rendus* (Paris), 202, pp. 449–452 (6.1).



Smith, A.K., Bolton, R.N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30 no. 1, pp. 5-23.

Smith, A.K., Bolton, R.N. y Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters in evolving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, Agosto, pp. 356-372.

Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales: A case for caution. *International journal of service industry management*, 17(1), 76-98.

Söderlund, M. y Öhman, N. (2003). Behavioral intentions in satisfaction research revisited. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 53-66.

Söderlund, M. y Sagfossen, S. (2017). The consumer experience: The impact of supplier effort and consumer effort on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39 (2017) 219–229.

Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Piovoso, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5–36.

Spence, M. (2002). La señalización y la estructura informativa de los mercados. *Revista Asturiana de Economía*, nº. 25, pp. 49-93.

Spreng, R. A., Mackenzie, S. B. y Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.

Srinivasan, S., Anderson, S. y Ponnavaolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, vol. 78, pgs. 41-50.

Srivastava, M. y Kaul, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1028-1037.

Stahlberg, D. y Frey, D. (1992). *Actitudes I: estructura, medida y funciones*. En M. Hewstone, W. Stroebe, J. P. Codol y G. M. Stephenson (Eds.), *Introducción a la psicología social. Una perspectiva europea* (pp. 149-170). Barcelona: Ariel.

Steenkamp, J.E.M. y Van Trijp, H.C.M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299. North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.

Stone, R.N. y J.B. Manson, (1997). Relationship management: strategic marketing's next source of competitive advantage. *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pp. 8-19. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Strong View. (2014). *Brand Loyalty Survey*. Recuperado de [http://media.strongview.com/images/StrongView\\_Brand\\_Survey\\_Infographic.pdf](http://media.strongview.com/images/StrongView_Brand_Survey_Infographic.pdf)

- Suárez Álvarez, L., Vázquez Casielles, R. y Díaz Martín, A.M. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 16, num.3 (2007), pp. 115-132.
- Suarez Álvarez, L., Vazquez Casielles, R. y Martín, A. M. D. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 115-132.
- Suh, B. y Han, I. (2002). Effect of Trust on customer Acceptance of Internet Banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 1, pp. 247-263.
- Suh, B. y Han, I. (2003). The Impact of Customer Trust and Perception of Security Control on the Acceptance of Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, pp. 135-161.
- Suh, T. (2005). Exploring a global pattern of e-business activities and strategic orientation. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 309–315.
- Svendsen, G. B., Johnsen, J. A. K., Almås-Sørensen, L. y Vittersø, J. (2013). Personality and technology acceptance: the influence of personality factors on the core constructs of the Technology Acceptance Model. *Behaviour & Information Technology*, 32(4), 323-334.
- Svensson, G., Sosa-Varela, J. y Mysen, T. (2011). A Construct of META-RELQUAL in Puerto Rican Business Relationships. *EsicMarket Economic and Business Journal*, Vol.140, pp. 27-55, September-December 2011.
- Swaid, S. I. y Wigand, R. T. (2012). The effect of perceived site-to-store service quality on perceived value and loyalty intentions in multichannel retailing. *International Journal of Management*, 29(3), 301.
- Swan, J. E. y Trawick, I. F. (1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*, 57(3), 49-67.
- Sweeney J., Soutar, G. y Mazzarol, T. (2008) Factors influencing Word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3–4), 344–364.
- Szymanski, D. M. y Hise, R. (2000). E-Satisfaction: An Initial Examination. *Journal of Retailing*, núm. 76, pp. 309-322.
- Szymanski, D.M. y Henard, D.H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 1, pp. 16-35.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. Nueva York: Asian Productivity Organization.
- Taylor, S. J. y Todd, P.A. (1995). Understanding information technology usage: a test of competing models. *Information Systems Research*, 6 (2): 144-176.
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Teas, R.K. (1993). Expectations, performance, evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Temkin, B. (2017). *10 líderes en Experiencia de Cliente a seguir este 2017*. Recuperado de <https://www.wowcx.com/lideres-en-experiencia-de-cliente/>
- Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3.
- Thakur, R. (2013). Customer adoption of mobile payment services by professionals across two cities in India: an empirical study using modified technology acceptance model. *Business Perspectives and Research*, 1(2), 17-30.
- Thakur, R. y Srivastava, M. (2014). Adoption readiness, personal innovativeness, perceived risk and usage intention across customer groups for mobile payment services in India. *Internet Research*, vol. 24 No. 3, pp. 369-392.
- Tokman, M., Davis, L. M. y Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, vol. 83, Issue 1, 2007, Pages 47-64. ISSN 0022-4359. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.005>.
- Torrent-Sellens, J. (2009). Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento. UOC Papers. *Revista sobre la Societat del Coneixement*, 8: 3-22.
- Torrent-Sellens, J. y Ficapal-Cusí, P. (2010). TIC, co-innovación y productividad empresarial: evidencia empírica para Cataluña y comparación internacional de resultados.
- Torres Moraga, E. (2010). Escala propuesta para medir la calidad del servicio de los clientes. *Innovar*, 20(36), 157-172.
- Triantafyllidou, A. y Siomkos, G. (2013). Summer camping: an extraordinary, nostalgic, and interpersonal experience. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 19 No. 3, pp. 197-208.
- Triantafyllidou, A. y Siomkos, G. (2014) Consumption experience outcomes: satisfaction, nostalgia intensity, word of-mouth communication and behavioural intentions. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 31 Issue: 6/7, pp.526-540. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2014-0982>.
- Tsai, T. (2006) *An extension of TAM with TPB for online game to predict loyalty*. Master Thesis. Recuperado de [http://203.64.120.207/ETD-db/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-0801107-104226](http://203.64.120.207/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0801107-104226).
- Tsai, W.H., Hsu, W. y Chou, W.C. (2011). A gap analysis model for improving airport service quality. *Total Quality Management*, 22(10), 1025-1040.
- Tsaur, S. H. y Wang, C. H. (2006). The Visitors Behavioral Consequences of Experiential Marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(1):47-64 · January 2006. Doi: 10.1300/J073v21n01\_04
- Tse, D. y Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25,204-212

- Tse, D., Nicosia, F. y Wilton, P. (1990). Consumer Satisfaction as a Process. *Psychology & Marketing*, (3), 177-193.
- Tung, V.W. y Ritchie, J.R. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, vol. 38 n. 4, pp. 1367-1386.
- Tusón Valls, J. (2014). *Introducción al lenguaje*. Editorial UOC.
- Tynan, C. y McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, 25(5-6), 501-517.
- Urban, G. L., Sultan, F. y Qualls, W.J. (2000): Placing trust at the centre of your Internet strategy. *Sloan Management Review*, Otoño, pp. 39-48.
- Van der Heijden, H., Verhagen, T. y Creemers, M. (2003). Understanding Online Purchase Intentions: Contributions from Technology and Trust Perspectives. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, núm. 1, pp. 41-48.
- Van Riel, A. C. R., Liljander, V. y Jurriens, P. (2001). Exploring consumer evaluations of e-services: A portal site. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 359–377.
- Vecino Pico, H. (2017). Normas ISO y marcos de referencia para gobernanza de las TIC, revisión. *IX Congreso Internacional de Computación y Telecomunicaciones*. COMTEL 2017.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405-421. doi:10.1108/JCM-02-2014-0878
- Venkatesh, V. y Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2):186-204. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227447282\\_A\\_Theoretical\\_Extension\\_of\\_the\\_Technology\\_Acceptance\\_Model\\_Four\\_Longitudinal\\_Field\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/227447282_A_Theoretical_Extension_of_the_Technology_Acceptance_Model_Four_Longitudinal_Field_Studies)
- Venkatesh, V. y Goyal, S. (2010). Expectation disconfirmation and technology adoption: Polynomial modeling and response surface analysis. *MIS Quarterly*, 34, 281–303.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G. y Davis F. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/220259897\\_User\\_Acceptance\\_of\\_Information\\_Technology\\_Toward\\_a\\_Unified\\_View](https://www.researchgate.net/publication/220259897_User_Acceptance_of_Information_Technology_Toward_a_Unified_View)
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. y Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 36(1), 157-178.
- Verhagen, T., Boter, J., y Adelaar, T. (2010). The Effect of Product Type on Consumer Preferences for Website. An Empirical Study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 16, Issue 1, October 2010, Pages: 139–170, Version of Record online: DOI: 10.1111/j.1083-6101.2010.01536.x

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vila López, N. (2012). Antecedentes y efectos de la reputación corporativa en cadenas televisivas: papel moderador cadenas públicas vs cadenas privadas. *Colección TIC. Área de innovación y desarrollo*, S.L. ISBN: 978-84-940352-2-7. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/590665.pdf>
- Vila López, N., Küster Boluda, I. y Bigné, E. (2013). Credibilidad corporativa en cadenas televisivas: antecedentes y efectos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, marzo 2013, Vol. 17, n.º 1 (61-82).
- Villafañé, J. (2009). *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas. La reputación desde diferentes perspectivas*. FENA, Gijón, 2 de julio. Recuperado de [http://www.villafane.info/files/Reputacion\\_Gijon\\_020709.pdf](http://www.villafane.info/files/Reputacion_Gijon_020709.pdf)
- Visinescu, L.L., Sidorova, A., Jones, M.C. y Prybutok, V.R. (2015). The influence of website dimensionality on customer experiences, perceptions and behavioral intentions: An exploration of 2D vs.3D web design. *Information & Management*, 52(1), 1–17.
- Voss, C.A. (2003). Rethinking paradigms of service -service in a virtual environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, No. 1, pp. 88-104.
- Waddock S. (2000). ‘The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105, 323-345.
- Waite, K. y Harrison, T. (2002). Consumer expectations of online information provided by bank Web sites. *Journal of Financial Services Marketing*, vol.6, No.4, pp. 309-22.
- Walczuch, R. y Lundgren, H. (2004). Psychological antecedents of institution-based consumer trust in e-retailing. *Information & Management*, vol. 42 n.º. 1, pp. 159-177.
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y. y Kwun, D. J. W. (2011). An epistemological view of consumer experience. *International Journal Hospitality Management*, 30 (1), 10–21.
- Walsh G. y Beatty S. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Academy of Marketing Science*, 35:127–143 DOI 10.1007/s11747-007-0015-7.
- Wang, L. y Hsiao, D. (2012). Antecedents of flow in retail store shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19 No. 4, pp. 381-389.
- Wang, W. y Benbasat, I. (2007). Recommendation agents for electronic commerce: Effects of explanation facilities on trusting beliefs. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 217-246. Doi:10.2753/MIS0742-1222230410
- Wang, Y. y Emurian, H. (2005). An overview of online trust: concepts, elements, and implications. *Computers in human behavior*, 21(1), 105-125.

- Wang, Y., So, K.K.F. y Sparks, B.A. (2016). Technology Readiness and Customer Satisfaction with Travel Technologies: A Cross-Country Investigation. *Journal of Travel Research*, July, 1-15. doi: 10.1177/0047287516657891
- Wangenheim, F. V. y Bayón, T. (2007). the chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of Academy of Marketing Science*, 35(2), 233-249.
- Ward, M.R. y Lee, M. J. (2000). Internet shopping, consumer search and product branding, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9 n°. 1, pp. 6-20.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Watermark Consulting (2018). *The Customer Experience ROI Study. Why should companies focus on customer experience?* En *Cross-industry CX ROI Study demonstrates why*. Recuperado de <http://www.watermarkconsult.net/blog/2013/04/02/the-watermark-consulting-2013-customer-experience-roi-study/>
- Webb, D. (2000). Understanding customer role and its importance in the formation of service quality expectations. *The Services Industries Journal*, vol. 20 no. 1, pp. 1-21.
- Webster, N. (1913). *Webster's Revised Unabridged Dictionary of the English Language: The Dictionary Proper Being the Authentic G. & C. Merriam Company*.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9. 10.1002/smj.4250090505.
- Westbrook, R.A. (1982). *Consumer satisfaction and the phenomenology of emotions during automobile owner-ship experiences*. En R. E. Day y H. K. Hunt (eds.), *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior* (pp. 2-9). Bloomington, in: school of Business, Indiana university.
- Westbrook, R.A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research* Vol. 24, No. 3 (Aug. (1987), pp. 258-270. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/3151636?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3151636?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Westerman, D., Spence, P. R. y Van Der Heide, B. (2014). Social media as information source: recency of updates and credibility of information. *Journal of computer-mediated communication*, 19(2), 171-183. doi:10.1111/jcc4.12041
- Wetsch, L. R. (2000). *Trusted third parties: evaluating their effect on online consumer buying intentions*. En *Proceedings of the Collaborative Electronic Commerce Technology and Research Conference (COLLECTeR)*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/242356182\\_Trusted\\_Third\\_Parties\\_Evaluating\\_The\\_ir\\_Effect\\_on\\_Online\\_Consumer\\_Buying\\_Intentions\\_WORK\\_IN\\_PROGRESS](https://www.researchgate.net/publication/242356182_Trusted_Third_Parties_Evaluating_The_ir_Effect_on_Online_Consumer_Buying_Intentions_WORK_IN_PROGRESS)
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. y VanOppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.

- Whitten, D. (2004). Information systems service quality measurement: the evolution of the SERVQUAL instrument. *Journal of International Technology and Information Management*, 13(3), 4.
- Widdows, H., Choudhury, V. y Kacmar, Ch. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, vol. 13 n° 3, pp. 334-359.
- Wigfield, A. y Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 68-81. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0361476X99910159/1-s2.0-S0361476X99910159-main.pdf?\\_tid=431233bb-e887-4eb2-bd71-1b4111889c61&acdnat=1552407909\\_91a7fb347abd4caa3ea191ad7e1b802](https://ac.els-cdn.com/S0361476X99910159/1-s2.0-S0361476X99910159-main.pdf?_tid=431233bb-e887-4eb2-bd71-1b4111889c61&acdnat=1552407909_91a7fb347abd4caa3ea191ad7e1b802)
- Williams, D. R. y Vaske, J. J. (2003). The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49, 830-840.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism and firms, markets and relationship contracting*. New York: Free Press.
- Willis, T. (2008). *An Evaluation of the Technology Acceptance Model as a Means of Understanding Online Social Networking Behavior* (Tesis doctoral), Estados Unidos.
- Wilson, A. E., Giebelhausen, M. D. y Brady, M. K. (2017). Negative word of mouth can be a positive for consumers connected to the brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 534-547. doi:10.1007/s11747-017-0515-z
- Wirtz, J. y Bateson, J. E. G. (1999). Consumer satisfaction with services: Integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm, *Journal of Business Research*, 44 (1), 55-66.
- Witkowski, T. H. y Wolfinbarger, M. F. (2002). Comparative service quality: German and American ratings across service settings. *Journal of Business Research*, 55(11), 875-881.
- Wolfinbarger, M. y Gilly, M.C. (2002). *comQ: dimensionalizing, measuring and predicting quality of the e-tail experience*. Cambridge MA.: Marketing Science Institute.
- Wong, I. (2013). Exploring customer equity and the role of service experience in the casino service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 91-101.
- Wong, I.A. y Dioko, A. N. (2013). Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos. *Tourism Management*, 36(3), 188-199.
- Woodruff, R.B., Cadotte, E.R. y Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, vol. 20 no. 3, pp. 296-304.
- Worchel, S, Cooper, J. Goethals, G. R. y Olson, J. M. (2003). *Psicología Social*. Madrid: Thomson.

- Wu, C. H. J. y Liang, R.D. (2011). The relationship between white-water rafting experience formation and customer reaction: a flow theory perspective. *Tourism Management*, vol. 32 No. 2, pp. 317-325.
- Wu, I.-L. y Chen, J.-L. (2005). An extension of trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: an empirical study. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62 (6), 784–808.
- Yang, Z. y Jun, M. (2002). Consumer Perception of e-Service Quality: From Internet Purchaser and No-Purchaser Perspectives. *Journal of Business Strategies*, 19 (1), 19-41.
- Yang, Z., Jun, M. y Peterson, R. (2004). Measuring Customer Perceived Online Service Quality: Scale Development and Managerial Implications. *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (11), 1149-1174.
- Yen H. y Lu, C. (2008). Effects of E-Service Quality on Loyalty Intention: An Empirical Study in Online Auction. *Managing Service Quality*, 18 (2008), pp. 127-146.
- Yen, C.-H. y Lu, Hsi-Peng (2008). Effects of E-Service Quality on Loyalty Intention: An Empirical Study in Online Auction. *Managing Service Quality*, 18 (2008), pp. 127-146
- Yen, H. J. R. y Gwinner, K. P. (2003). Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14 N° 5, pp. 483-500.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction, in *Review of Marketing*, ed.V.A. Zeithaml (Chicago IL: American Marketing Association),68–123.
- Yi, Y. (1990). *A Critical Review of Consumer Satisfaction: Review of Marketing*. Edited by Valerie A. Zeithaml Marketing Class Press, Inc. American Marketing Association, ISBN 9781613112700, 68-123
- Yip, J., Chan, H.H., Kwan, B. y Law, D. (2011). Influence of appearance orientation, BI and purchase intention on customer expectations of service quality in Hong Kong intimate apparel retailing. *Total Quality Management*, 22(10), 1105-1118.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure the perceived quality of internet shopping sites (SITEQUAL). *Quarterly journal of electronic commerce*, 2(1), 31-45
- Yoo, C. y W., Sanders, G. L. y Moon, J. (2013). Exploring the effect of e-WOM participation on e-Loyalty in e-commerce. *Decision Support Systems*, 55(3), 669-678. doi:10.1016/j.dss.2013.02.001
- Yoon, Y. y Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, vol. 26 No. 1, pp. 45-56.
- Young, L. C. y Wilkinson, I. F. (1989). The role of trust and co-operation on marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*, vol. 23 n°. 2, pp. 109-122.
- Yousafzai, S. Y., Foxall, G. R., y Pallister, J.G. (2007). Technology acceptance: A meta-analysis of the TAM: Part 1. *Journal of Modelling in Management*, 2(3), 251-280.



- Yu, S. C. y Fu, F.-L. (2010). Investigating customer needs and evaluation behavior in online shopping. En *2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010)* (Vol. 1, pp. 462-467). IEEE.
- Yucel, U. A. y Gulbahar, Y. (2013). Technology acceptance model: A review of the prior predictors. *Egitim Bilimleri Fakultesi Dergisi*, 46(1), 89.
- Zaichkowsky, Judith. (1986). Conceptualizing Involvement. *Journal of Advertising*, 15. 4-14, 34. 10.1080/00913367.1986.10672999.
- Zarantonello, L. y Luomala, H.T. (2011). Dear Mr Chocolate: constructing a typology of contextualized chocolate consumption experiences through qualitative diary research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 14 No. 1, pp. 55-82.
- Zavareh, F.B., Ariff, M. S. M, Jusoh, A., Zakuan, N., Bahari, A. Z. y Ashourian, M. (2012). e-service quality dimensions and their effects on e-customer satisfaction in internet banking services. *Procedia-social and behavioral sciences*, 40, 441-445. Doi 10.1016/j.sbspro.2012.03.213.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª ed). México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of services quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 31-46.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through websites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362–374.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque integrador de del cliente a la empresa*. McGraw-Hill, México.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing. Integrating Customer Focus across the Firm*. Irwin McGraw-Hill, New York (2000).
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customers Perceptions and expectations*. The free Press (2010). Recuperado de [https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD\\_TOTAL\\_EN\\_LA\\_GESTIÓN\\_DE\\_SERVICIOS](https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTIÓN_DE_SERVICIOS)
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Malhotra, A. (2000). A conceptual framework for understanding e-service quality implications for future research and managerial practice. *Working Paper*. No. 00-115, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197- 206.
- Zhu, K., Kraemer, K. y Xu, S. (2006). The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business. *Management Science*, vol 52-10. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487>

Zomerdijk, L. G. y Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of product innovation management*, 28(1), 63-80.

Zuboff, S. (2004). *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. Penguin Books. 459 páginas. 2004.

Zuboff, S. (2008). *Fundacion Bankinter, Alternativas ante la crisis*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OoJeZnNIHlw>

Zuboff, S. (2017). *Informe 10 Líderes en Experiencia de Cliente a seguir este 2017*. Recuperado de <https://www.wowcx.com/lideres-en-experiencia-de-cliente/>

Zumpe, S. y Van der Heijden, H. (2007). On the use of variable user goals to measure perceived usefulness. En H. Öesterle, J. Schelp, & R. Winter (Eds.) *En Fifteenth European Conference on Information Systems, 1334-1343. St Gallen, Switzerland: University of St Gallen*.

---

## ANEXOS

---



## **Anexo I: Formulario**

**¿Me podría indicar su edad?**

PERF1	Años	<input type="checkbox"/>
-------	------	--------------------------

**¿Cuál es su provincia de residencia?**

PERF5	Elija provincia	<input type="checkbox"/>
-------	-----------------	--------------------------

**¿Con qué frecuencia realiza compras en páginas web? (NO ES MULTIRESPUESTA)**

FRE1 1	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
FRE1 2	Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
FRE1 3	Cada quince días	<input type="checkbox"/>
FRE1 4	Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
FRE1 5	Dos veces por semana	<input type="checkbox"/>

**SABEMOS QUE SÍ HA CONSUMIDO SERVICIOS DIGITALES DE LA CÍA XXX. SE PREGUNTA POR SI TIENE MÁS DE UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS:**

**¿Ha utilizado recientemente el área privada de la web de alguna compañía de seguros?**

**(NO ES MULTIRESPUESTA)**

FRE3	S/No	<input type="checkbox"/>
------	------	--------------------------

**Indique por favor el medio habitual que utiliza para el canal online: (NO ES MULTIRESPUESTA)**

USO1 1	Tablet	<input type="checkbox"/>
USO1 2	Ordenador	<input type="checkbox"/>
USO1 3	Smartphone	<input type="checkbox"/>

¿Qué tipo de aplicación utiliza de acceso?

(NO ES MULTIRESPUESTA)

USO2 1	<a href="http://www.xxx.es">www.xxx.es</a>	<input type="checkbox"/>
USO2 2	App	<input type="checkbox"/>

¿Por qué eligió el canal online de XXX?

(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

(ES MULTIRESPUESTA)

CAOT1	Porque me lo recomendó la compañía	<input type="checkbox"/>
CAOT2	Porque todos los que me rodean lo usan de forma habitual	<input type="checkbox"/>
PERF6	Porque habitualmente hago mis gestiones de forma online	<input type="checkbox"/>
PERF7	Porque se adecuaba mejor a mis horarios	<input type="checkbox"/>
PERF8	Por mal funcionamiento en el resto de canales	<input type="checkbox"/>
PERF10	Porque me ofrece mayor información sobre lo que necesito	<input type="checkbox"/>

Antes de entrar en el área privada de XXX, sus expectativas para esa web eran:

(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

(ES MULTIRESPUESTA)

EXPGL1	Eran altas en general	<input type="checkbox"/>
EXPGL2	Esperaba alta calidad en la información para ayudarme a realizar mi proceso sin problemas	<input type="checkbox"/>
EXPGL3	Esperaba realizar un proceso de calidad como si lo hubiera hecho con un agente o en una oficina	<input type="checkbox"/>
EXPGL4	Esperaba un sitio web con una tecnología de alta calidad	<input type="checkbox"/>

Una vez que usó el área privada, valore de 0 a 10 la información sobre el proceso que realizó:

(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

(ES MULTIRESPUESTA)

CAIN1	XXX me mostró siempre información relevante	<input type="checkbox"/>
CAIN2	La Información fue inequívoca (cierta, obvia) para mi proceso	<input type="checkbox"/>
CAIN3	La información mostrada tenía el nivel de detalle que necesito	<input type="checkbox"/>
CAIN4	La información mostrada fue suficiente para realizar mi proceso	<input type="checkbox"/>
CAIN5	La información tenía actualizados los contenidos	<input type="checkbox"/>
CAIN6	La información que XXX ofrece a sus clientes es de calidad	<input type="checkbox"/>

*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

**Valore ahora por favor el servicio que le ofrecieron:**

**(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)**

**(ES MULTIRESPUESTA)**

CASE1	Fui informado en todo momento sobre las políticas de seguridad de mis datos	<input type="checkbox"/>
CASE2	No fue necesario tener acceso a un agente para realizar mi proceso	<input type="checkbox"/>
CASE3	El sitio web de XXX realizó el servicio tal y como me fue informado	<input type="checkbox"/>
CASE4	Realicé el proceso de forma rápida	<input type="checkbox"/>
SASE6B	Me siento satisfecho en cómo se ha resuelto mi proceso	<input type="checkbox"/>
CASE6	La valoración global sobre el servicio ofrecido por XXX es excelente	<input type="checkbox"/>

**¿Cómo considera nuestra área de clientes web?**

**(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)**

**(ES MULTIRESPUESTA)**

CASI2	Se adapta a las características de mi dispositivo	<input type="checkbox"/>
CASI3	Está siempre disponible	<input type="checkbox"/>
CASI4	La velocidad de respuesta es rápida	<input type="checkbox"/>
CASI7	Es fácil de usar	<input type="checkbox"/>
CASI5	Tiene un diseño atractivo	<input type="checkbox"/>
CASI1	Confío en que la XXX cuida mis datos personales de forma segura y responsable	<input type="checkbox"/>
CASI6	Mi valoración global sobre la usabilidad es excelente	<input type="checkbox"/>

**Tras sus gestiones, ¿cómo calificaría en general su experiencia?**

**(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)**

**(ES MULTIRESPUESTA)**

SATI1	Conseguí lo que pretendía	<input type="checkbox"/>
SATI2	Superó mis expectativas	<input type="checkbox"/>
LEAL16	Recomendaré el área privada de XXX a un familiar o amigo	<input type="checkbox"/>
LEAL7	Utilizaré siempre que pueda el área privada de XXX para realizar operaciones de información o servicios	<input type="checkbox"/>

**HACER SI RESPONDE EN LEAL16 de 8 – 10:**

**¿Cuál es la principal razón de su satisfacción que le induce a la recomendación?**

**(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)**

**(ES MULTIRESPUESTA)**

SAIN6	Alta calidad en la información	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------------	--------------------------

SASE6	Todas las gestiones que necesitaba estaban disponibles	<input type="checkbox"/>
SASI6	El sistema me permitió realizar mis gestiones con facilidad	<input type="checkbox"/>
SAUS	Se adapta a cualquier dispositivo	<input type="checkbox"/>

**HACER SI RESPONDE EN LEAL16 de 0 – 7:**

**¿Cuál es la principal razón para asignar esa puntuación al canal web de XXX?**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

**(ES MULTIRESPUESTA)**

SAIN6	Baja calidad en la información	<input type="checkbox"/>
SASE6	No estaban disponibles las gestiones que necesitaba	<input type="checkbox"/>
SASI6	El sistema no me permitió realizar mis gestiones con facilidad	<input type="checkbox"/>
SAUS	No se adapta a cualquier dispositivo	<input type="checkbox"/>

**Y si hablamos de XXX como compañía, ¿cómo calificaría los siguientes atributos?**  
(Siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

**(ES MULTIRESPUESTA)**

CONH1	Cumple sus compromisos	<input type="checkbox"/>
CONC4	Conoce a sus clientes	<input type="checkbox"/>
CONC4B	Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes	<input type="checkbox"/>
CONB6	Creo que XXX tiene los recursos necesarios para que mi experiencia de cliente finalice con éxito	<input type="checkbox"/>
CONF1	Me inspira confianza	<input type="checkbox"/>

**Y si tuviera que recomendar XXX a un familiar o amigo, valore su opinión:**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 nada probable y 10, muy probable)

**(ES MULTIRESPUESTA)**

EXPE13	Antes de usar el servicio del área privada, ¿cuál era su probabilidad de recomendar XXX a un familiar o amigo?	<input type="checkbox"/>
LEAL8	Ahora, una vez realizado el proceso, ¿con qué probabilidad recomendaría XXX a un familiar o amigo?	<input type="checkbox"/>

**Por último, indíquenos por favor qué es para Vd. XXX y por qué decidió confiar en nosotros:**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

**(ES MULTIRESPUESTA)**

REPU3	Mi seguro en XXX cubre todo lo que necesito.	<input type="checkbox"/>
REPU4	El seguro de XXX para mí es el mejor y no comparo el precio con otras compañías	<input type="checkbox"/>
REPU1	El personal de XXX está altamente cualificado	<input type="checkbox"/>
REPU7	XXX dispone en su canal de todos los procesos e información que hacen posible dar respuesta a mis necesidades	<input type="checkbox"/>



*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

REPU8	XXX es una empresa moderna que aplica de forma natural las nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>
REPU10	XXX dispone de unos excelentes recursos técnicos y tecnológicos para realizar todas mis operaciones por medios virtuales	<input type="checkbox"/>
REPU2	XXX innova en sus productos de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado	<input type="checkbox"/>
REPU5	Pienso que XXX me protege desde siempre y me siento seguro y tranquilo con la compañía	<input type="checkbox"/>
REPU6	XXX es honesta y ética	<input type="checkbox"/>
REPU9	En definitiva, considero que la reputación de XXX es excelente	<input type="checkbox"/>

**HACER SI RESPONDE EN LEAL8 de 0 - 8:**

**¿Qué tendría que hacer XXX para que Vd. le asignase una puntuación de 9 o 10?  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)**

MEJO1	Mejorar los precios	<input type="checkbox"/>
MEJO2	Más oficinas	<input type="checkbox"/>
MEJO3	Mejorar trato, atención personalizada al cliente	<input type="checkbox"/>
MEJO4	Mejorar coberturas	<input type="checkbox"/>
MEJO5	Mejorar los servicios web	<input type="checkbox"/>
MEJO6	Mejorar la prestación de los servicios	<input type="checkbox"/>

**PREGUNTA LIBRE Y ABIERTA PARA VALORAR SU OPINIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA EMOCIONAL:**

MEJO7	Otros (pregunta libre, sin límite de extensión)	<input type="checkbox"/>
-------	---	--------------------------



## **Anexo II: Diseño de la encuesta**

A continuación, se detalla la imagen gráfica de la implementación online. La programación de la satisfacción es dinámica según las respuestas del nivel de recomendación del canal, una vez concluido el proceso.

Dada la longitud del cuestionario en número de preguntas (16 para promotores y 17 para pasivos o detractores) y el número de ítems analizados (55 para promotores y 67 para pasivos o detractores), se previó un incentivo para los participantes. Así se fomenta la participación y el interés en la calidad de las respuestas.

Figura AII.1 Implementación online del cuestionario



Como ya hemos indicado, para garantizar el recuerdo del servicio digital realizado, se considera como cliente objetivo aquellos que usaron los servicios online el último mes. Para verificar si el recuerdo persiste, se incluyen dos preguntas excluyentes:

1. ¿Ha utilizado recientemente el área privada de la web de alguna compañía de seguros?

No: fin entrevista.

2. Caso de que sí: ¿Podría indicar con qué compañía?

Otras (no compañía analizada): fin entrevista.

Dados los resultados obtenidos (15% de resultados negativos para la pregunta 1 y un 4% de encuestados que no recuerda la visita), se decide quitar ambas preguntas en siguientes oleadas efectuadas, entendiendo que induce a confusión en el cliente.

**Opine y gane 5€ en combustible**

El [redacted] necesitamos su opinión para mejorar el área personal de nuestra web. Por favor, responda a estas preguntas y, junto con nuestro agradecimiento, recibirá un vale regalo de 5€ en combustible.

Todas sus opiniones y valoraciones serán tratadas de forma anónima.

Gracias por colaborar.

¿Me podría indicar su edad?  años

¿Cuál es su provincia de residencia?

¿Con qué frecuencia realiza compras en páginas web?

- Casi nunca
- Una vez al mes
- Cada quince días
- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana

¿Ha utilizado recientemente el área privada de la web de alguna compañía de seguros?

- Sí
- No

1 de 5

**SIGUIENTE**

**Opine y gane 5€ en combustible**

Indique por favor el medio habitual que utiliza para el canal online:

- Tablet
- Ordenador
- Smartphone

¿Qué tipo de aplicación utiliza de acceso?

- Web/Multimedios
- App

¿Por qué eligió el canal online de [redacted]?

(Escala de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Porque me lo recomendó la compañía

Porque todos los que me rodean lo usan de forma habitual

Porque habitualmente hago mis gestiones de forma online

Porque se adecua mejor a mis horarios

Por mal funcionamiento en el resto de canales

Porque me ofrece mayor información sobre lo que necesito

Antes de entrar en el área privada de [redacted] sus expectativas para esa web eran:

(Escala de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Eran altas en general

Esperaba alta calidad en la información para ayudarme a realizar mi proceso sin problemas

Esperaba realizar un proceso de calidad como si lo hubiera hecho con un agente o en una oficina

Esperaba un sitio web con una tecnología de alta calidad

2 de 5

**SIGUIENTE**



## Opine y gane 5€ en combustible

Una vez que usó el área privada, valore de 0 a 10 la información sobre el proceso que realizó:

(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

■■■■ me mostró siempre información relevante

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La información fue inequívoca (cierta, obvia) para mi proceso

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La información mostrada tenía el nivel de detalle que necesito

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La información mostrada fue suficiente para realizar mi proceso

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La información tenía actualizados los contenidos

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La información que ■■■■ ofrece a sus clientes es de calidad

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Valore ahora por favor el servicio que le ofrecieron:

(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Fui informado en todo momento sobre las políticas de seguridad de mis datos

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

No fue necesario tener acceso a un agente para realizar mi proceso

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

El sitio web de ■■■■ realizó el servicio tal y como me fue informado

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Realicé el proceso de forma rápida

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Me siento satisfecho en cómo se ha resuelto mi proceso

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La valoración global sobre el servicio ofrecido por ■■■■ es excelente

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**¿Cómo considera nuestra área de clientes web?**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Se adapta a las características de mi dispositivo  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Está siempre disponible  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

La velocidad de respuesta es rápida  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Es fácil de usar  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Tiene un diseño atractivo  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Confío en que la **██████** cuida mis datos personales de forma segura y responsable  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Mi valoración global sobre la usabilidad es excelente  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**Tras sus gestiones, ¿cómo calificaría en general su experiencia?**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Conseguí lo que pretendía  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Superé mis expectativas  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Recomendaré el área privada de **██████** a un familiar o amigo  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Utilizaré siempre que pueda el área privada de **██████** para realizar operaciones de información o servicios  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

3 de 5

**SIGUIENTE**

Para puntuaciones de LEAL16 de 8 a 10 (se incluye el valor 8 para recoger mayor feedback de satisfacción):

**Opine y gane 5€ en combustible**

**¿Cuál es la principal razón de su satisfacción que le induce a la recomendación?**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Alta calidad en la información  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Todas las gestiones que necesitaba estaban disponibles  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

El sistema me permitió realizar mis gestiones con facilidad  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Se adapta a cualquier dispositivo  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**Y si hablamos de **██████** como compañía, ¿cómo calificaría los siguientes atributos?**  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Cumple sus compromisos  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Conoce a sus clientes  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Creo que **██████** tiene los recursos necesarios para que mi experiencia de cliente finalice con éxito  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Me inspira confianza  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

4 de 5

**SIGUIENTE**



Para puntuaciones de LEAL16 de 0 a 7:

**Opine y gane 5€ en combustible**

¿Cuál es la principal razón para asignar esa puntuación al canal web de [ ]?  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Baja calidad en la información  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

No estaban disponibles las gestiones que necesitaba  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

El sistema no me permitió realizar mis gestiones con facilidad  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

No se adapta a cualquier dispositivo  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

Y si hablamos de [ ] como compañía, ¿cómo calificaría los siguientes atributos?  
(Valore de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Cumple sus compromisos  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Conoce a sus clientes  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10


Ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Creo que [ ] tiene los recursos necesarios para que mi experiencia de cliente finalice con éxito  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Me inspira confianza  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

4 de 5

Si el nivel de recomendación de la compañía (LEAL8) es de 8 a 10 (se incluye el 8 como promotor), se pregunta por la reputación y finaliza la encuesta.



## Opine y gane 5€ en combustible

**Y si tuviera que recomendar [ ] un familiar o amigo, valore su opinión:**  
(valora de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Antes de usar el servicio del área privada, ¿cuál era su probabilidad de recomendar [ ] a un familiar o amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ahora, una vez realizado el proceso, ¿con qué probabilidad recomendará [ ] a un familiar o amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Por último, indiquenos por favor qué es para V [ ] por qué decidió confiar en nosotros:**  
(valora de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Mi seguro en [ ] cubre todo lo que necesito

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El seguro de [ ] para mí es el mejor y no comparo el precio con otras compañías

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El personal de [ ] está altamente cualificado

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] dispone de todos los procesos e información que hacen posible dar respuesta a mis necesidades

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] es una empresa moderna que aplica de forma natural las nuevas tecnologías

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] dispone de unos excelentes recursos técnicos y tecnológicos para realizar todas mis operaciones por medios virtuales

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] innova en sus productos de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pronto que [ ] me protege desde siempre y me siento seguro y tranquilo con la compañía

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] es honesta y ética

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En definitiva, considero que la reputación de [ ] es excelente

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**FINALIZAR**

5 de 5

Para las respuestas de LEAL8 de pasivos y detractores, incluyendo la puntuación 7, se pregunta por la reputación y cuál considera que puede ser la causa de mejora para obtener mejor calificación. Se proponen mejoras tipificadas acerca de cómo mejorar los productos y los servicios, incluido el canal digital.

Al final de la encuesta, se incluye una respuesta libre para poder analizar en profundidad, desde la perspectiva emocional, los sentimientos del cliente, verdadera escucha activa y que permitirá estrechar las relaciones cliente – empresa desde el conocimiento de sus usuarios.



*Determinantes y consecuencias de la Experiencia de Cliente y la Satisfacción en el ámbito digital:  
un análisis del uso de áreas privadas. Tesis Doctoral*

Por último, indiquenos por favor qué es para Vd. [ ] y por qué decidió confiar en nosotros:

(Escala de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Mi seguro en [ ] cubre todo lo que necesito  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El seguro de [ ] para mí es el mejor y no comparo el precio con otras compañías  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El personal de [ ] está altamente cualificado  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] dispone en su canal de todos los procesos e información que hacen posible dar respuesta a mis necesidades  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] es una empresa moderna que aplica de forma natural las nuevas tecnologías  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] dispone de unos excelentes recursos técnicos y tecnológicos para realizar todas mis operaciones por medios virtuales.  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] innova en sus productos de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pienso que [ ] me protege desde siempre y me siento seguro y tranquilo con la compañía  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[ ] es honesta y ética  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En definitiva, considero que la reputación de [ ] es excelente  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Qué tendría que hacer [ ] para que Vd. le asignara una puntuación de 9 o 10?

(Escala de 0 a 10, siendo 0 la más desfavorable y 10, la más favorable)

Mejorar los precios  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Más oficinas  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mejorar trato, atención personalizada al cliente  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mejorar coberturas  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mejorar los servicios web  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

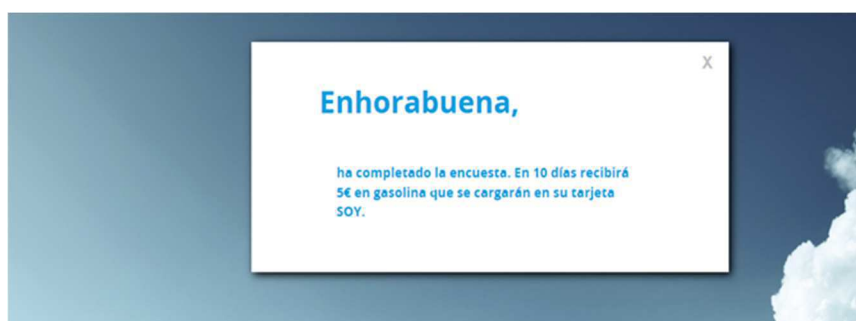
Mejorar la prestación de los servicios  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Otros (especificar)

5 de 5

**FINALIZAR**

Para facilitar la cumplimentación, se incluye un control de acceso posterior y poder continuar su confección. Al final de la encuesta, se incluyen agradecimientos y se redirecciona el cierre a la página principal de la compañía. Adicionalmente, se implementa un control adicional para evitar que se pueda cumplimentar de nuevo. A través del identificador de encuesta asociado al cliente (encriptado) se ha podido obtener información sociográfica posterior.



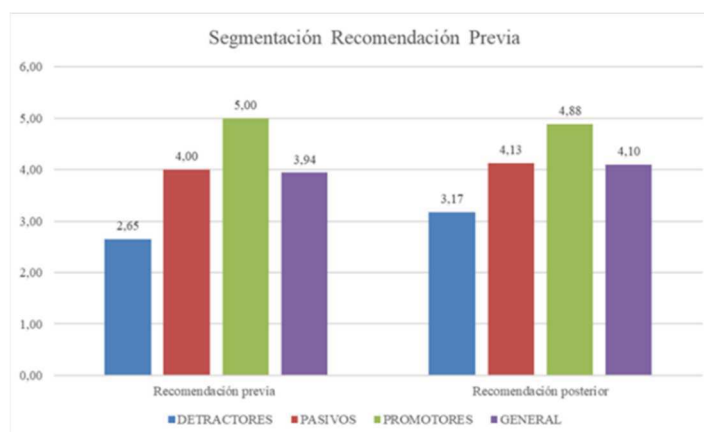


### **Anexo III: Análisis descriptivo de resultados de la muestra segmentada por el índice de Recomendación**

Como ya habíamos definido en el marco teórico de referencia, son cada vez más los autores que otorgan importancia especial a las emociones del cliente en toda interacción con la empresa (Evrard y Aurier, 1994; Bagozzi, Gopinath y Nyer, 1999; Smith y Bolton, 2002; Chin, Marcolin, y Newsted, 2003; Alvarado Herrera y Beltrán Gallego Barraza, 2008; Barraza, 2011; Ladhari, R., Souiden, N. y Ladhari, 2011; Koenig-Lewis, N. y Palmer, 2014; Ali, Hussain y Omar, 2016; Bagozzi, Belanche, Casaló y Flavián, 2016; Lourido Gómez y Otero Neira, 2016; Olarte-Pascual, Pelegrín-Borondo y Reinares-Lara, 2016; Pelegrín-Borondo, Arias-Oliva y Olarte-Pascual, 2017).

Si bien debemos encontrar las causas explicativas en el modelo propuesto, analizando el peso de los otros constructos y la fuerza de sus relaciones (análisis estructural), se puede establecer a nivel descriptivo (figura AIII.1) la percepción de que existe una relación entre la recomendación previa de la empresa, como actitud ante la compañía y la recomendación posterior, fruto de su satisfacción (Bagozzi y Dholakia, 2006; Hsu y Lin, 2008; Bergkvist y Bech-Larsen, 2010; Hernández, Montaner, Sese y Urquizu, 2011).

Figura AIII.1 Resultado conjunto de las variables Recomendación Previa y Posterior de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Ante esta percepción del resultado en la recomendación por la segmentación de esta variable, se decidió estudiar estadísticamente el resto de constructos del modelo y ver si mantenían la misma tendencia. Para ello, se realiza un estudio comparativo, Tabla AIII.1, de los tres

segmentos previstos en la escala Net Promoter Score<sup>1</sup> en la intención de confirmar si la probabilidad de recomendación previa a familiares y amigos, es decir la lealtad manifestada a través de la recomendación, nos hace más permisivos a los inconvenientes del canal, más tolerantes al sacrificio (tiempo y esfuerzo invertido) y más abiertos a la satisfacción o, por el contrario, aumenta el nivel de exigencia y por tanto el umbral de expectativas.

Observemos la figura AIII.2. Antes de la experiencia: Gráfica conjunta de las medias obtenidas de *recomendación previa*, *reputaciones expectativas*, donde se aprecia la tendencia general de aumento. Y la figura AIII.3 Después de la experiencia: ídem sobre consecución de *propósito*, *efecto sorpresa (superación de expectativas)*, *recomendación e intención de repetición de uso del canal*, *recomendación de la compañía*, y *satisfacción percibida (información, servicio, sistema y dispositivo) y confianza*.

Figura AIII.2 Comparativa análisis descriptivo Antes de la Experiencia, según nivel de segmentación del índice de Recomendación de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> Índice NPS: Recomendación según escala Likert de 0-10: de 1 a 7 son Detradores, 8 y 9 Pasivos y 9 y 10 Promotores.

Figura AIII.3 Comparativa análisis descriptivo Después de la Experiencia, según nivel de segmentación del índice de Recomendación de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Tabla AIII.1 Resultados estadística descriptiva según muestra segmentada por el Constructo Recomendación Previa

UTILIDAD PERCIBIDA	Detractores		Neutrales		Promotores	
	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$
PERF6	3,80	1,198	4,15	1,026	4,39	1,027
PERF7	3,86	1,175	4,21	1,003	4,44	1,022
PERF8	2,23	1,246	2,09	1,182	2,08	1,333
PERF10	2,98	1,206	3,28	1,165	3,56	1,306
NORMA SUBJETIVA	Detractores		Pasivos		Promotores	
	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$
CAOT1	2,53	1,276	2,78	1,357	3,07	1,550
CAOT2	1,88	1,093	2,10	1,211	2,38	1,424
REPUTACIÓN	Detractores		Pasivos		Promotores	
	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$
REPU1	3,19	1,025	3,89	0,776	4,47	0,760
REPU2	3,21	0,986	3,86	0,755	4,40	0,813
REPU3	3,44	1,065	4,18	0,667	4,76	0,572
REPU4	2,77	1,230	3,44	1,143	4,21	1,099
REPU5	3,27	1,108	4,01	0,773	4,65	0,666
REPU6	3,15	1,119	3,89	0,808	4,54	0,727
REPU7	3,14	1,063	3,85	0,788	4,42	0,852
REPU8	3,27	1,001	3,94	0,757	4,52	0,728
REPU9	3,30	1,112	4,08	0,724	4,70	0,592

REPU10	3,23	1,025	3,88	0,775	4,42	0,852
<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
EXPGL1	3,38	0,946	3,78	0,789	4,15	0,838
EXPGL2	3,52	0,930	3,94	0,728	4,30	0,792
EXPGL3	3,54	1,051	3,90	0,892	4,22	0,955
EXPGL4	3,60	0,966	3,96	0,792	4,27	0,866
<b>RECOMENDACIÓN PREVIA</b>	<b>Detractores</b>		<b>Neutrales</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
EXPE13	2,65	0,673	4,00	0,000	5,00	0,000
<b>CALIDAD PERCIBIDA</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
CAIN1	3,40	0,989	3,88	0,781	4,36	0,843
CAIN2	3,36	1,102	3,81	0,988	4,17	1,079
CAIN3	3,24	1,107	3,7	0,912	4,19	1,002
CAIN4	3,31	1,158	3,83	0,983	4,23	1,049
CAIN5	3,53	1,085	4,03	0,881	4,39	0,938
CAIN6	3,45	1,047	4,01	0,771	4,45	0,827
CASE1	3,56	1,063	4,00	0,887	4,43	0,879
CASE2	3,18	1,362	3,62	1,351	4,02	1,360
CASE3	3,37	1,150	3,90	0,982	4,34	1,016
CASE4	3,39	1,157	3,95	0,978	4,38	0,957
CASE6	3,34	1,131	3,99	0,863	4,46	0,860
CASI1	3,75	1,077	4,26	0,778	4,65	0,686
CASI2	3,57	1,002	4,08	0,737	4,49	0,785
CASI3	3,75	1,031	4,25	0,734	4,59	0,718
CASI4	3,59	1,056	4,13	0,784	4,52	0,787
CASI5	3,35	1,017	3,87	0,816	4,28	0,861
CASI6	3,45	1,042	4,04	0,758	4,48	0,790
CASI7	3,60	1,036	4,09	0,785	4,49	0,782
<b>EXPERIENCIA PROCESO</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
SATI1	3,36	1,210	3,98	0,972	4,48	0,790
SATI2	2,92	1,089	3,49	0,981	3,98	1,067
<b>SATISFACCIÓN CON EL PROCESO</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	

Ítem	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$	Media	$\sigma$
SAIN6AA	3,25	1,104	3,57	1,071	4,24	1,026
SASE6AA	3,51	1,104	3,75	1,075	4,24	1,050
SASI6AA	3,28	1,219	3,64	1,211	4,28	1,100
SAUSAA	3,37	1,123	3,72	1,122	4,27	1,051
SASE6B	3,30	1,216	3,93	1,002	4,39	0,972
<b>CONFIANZA HACIA LA EMPRESA</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem Media</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
CONH1	3,35	1,119	4,14	0,733	4,67	0,689
CONC4	2,81	1,119	3,58	0,927	4,20	0,953
CONC4B	3,03	1,083	3,79	0,848	4,39	0,839
CONB6	3,36	1,113	4,13	0,709	4,65	0,662
CONF1	3,43	1,092	4,24	0,687	4,79	0,55
<b>INTENCIÓN DE REPETICIÓN DE USO</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
LEAL7	3,49	1,170	4,10	0,866	4,47	0,908
<b>INTENCIÓN DE RECOMENDAR</b>	<b>Detractores</b>		<b>Pasivos</b>		<b>Promotores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Media</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
LEAL8	3,17	1,045	4,13	0,585	4,88	0,502
LEAL16	3,10	1,167	3,84	0,943	4,36	1,001

Fuente: Elaboración propia

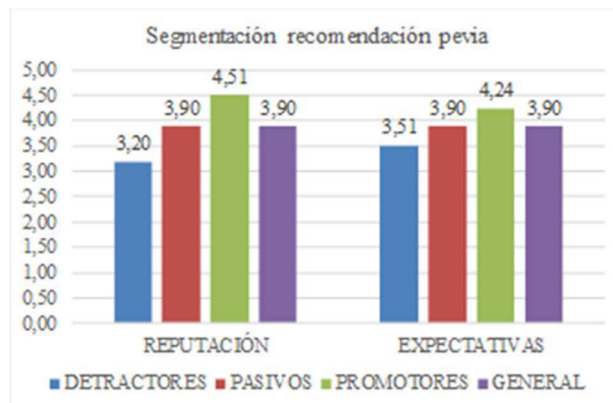
Comparemos primero los resultados de expectativas y la reputación de la muestra segmentada por el nivel de recomendación previo respecto a la muestra general. Quedará ampliamente demostrada en el modelo estructural, pero ya se manifiesta la relación entre los tres constructos a nivel descriptivo.

Como se ha ido argumentando suficientemente en capítulos anteriores (Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta y Jiménez-Zarco, 2017), la relación entre recomendación y expectativas se manifiesta de forma suficiente, como apreciamos en la figura AIII.1. Siendo mayor en el segmento de promotores (media de 4,24 sobre 5).

Pero la diferencia es aún más notoria en el constructo de *reputación*, relación también suficientemente referenciada (entre otros autores, cabe citar a López y Sicilia, 2013; Roy,

Eshghi y Sarkar, 2013; Esteban, Ballester y Muñoz, 2014; Borrás Fernández, 2016), como apreciamos en la figura AIII.4.

Figura AIII.4 Comparativa de Reputación y Expectativas según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Las expectativas son psicológicamente analizables ya que los detractores y los pasivos esperan más del canal que de la empresa, no así los promotores, que basan más sus expectativas en ésta. Esto nos indica que el usuario no comprometido con la empresa espera del canal todo lo que depende de él, sin pasar necesariamente por la consideración de los recursos de la empresa, expectativa normativa propia de un consumidor de la Economía del Conocimiento del siglo XX. En estudios previos a este proyecto de investigación<sup>2</sup>, se demuestra el alto grado de tolerancia del cliente frente a los fallos informáticos (caídas del sistema, datos ausentes, páginas abandonadas etc.), incumplimiento normativo de seguridad o falta de usabilidad, lo que mina la credibilidad del canal web.

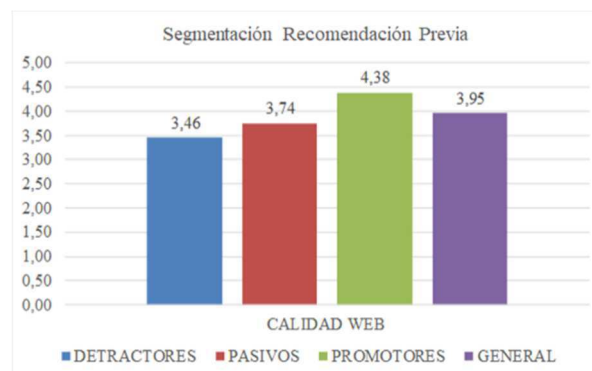
Respecto a la calidad percibida (figura AIII.5), es significativo cómo la misma realidad objetiva<sup>3</sup>, suma tangible de servicios, sistema e información, demuestran la evidencia de la subjetividad en la valoración del canal por parte del cliente. Satisfacción que se percibe de forma proporcional al nivel de recomendación: a mayor recomendación previa, mayor satisfacción final (Skålén, Gummerus, Von Koskull, y Magnusson, 2015; Roy, Eshghi y Sarkar, 2013, entre otros). Por tanto, esta recomendación se interpreta como condicionante de la actitud frente al canal.

<sup>2</sup> Méndez Aparicio (2014). "El diseño y la usabilidad del portal web como factor condicionante del comercio electrónico", UOC 2014. Estudio comparativo del portal web, de las 8 compañías más importantes del sector seguros.

<sup>3</sup> Aunque hay autores que defienden que en medios digitales nunca una experiencia es objetiva dado que el contexto es irrepetible (Swaid 2012).



Figura AIII.5 Comparativa de Calidad percibida Web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS

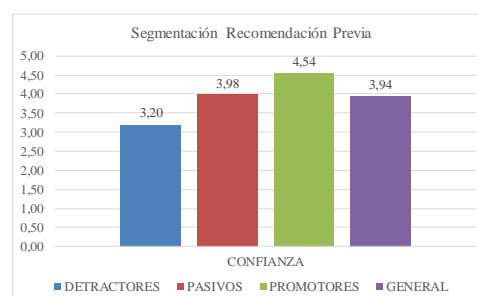


Fuente: elaboración propia

La actitud negativa es más notoria en las dimensiones más emocionales, como observamos en la confianza, la satisfacción en servicio, sistema e información y la experiencia de cliente en cuanto a superación de expectativas, como desarrollaremos a continuación.

Sobre el constructo *confianza*, podemos observar dicha estrecha relación, como se ha documentado en el capítulo III, y apreciamos en la siguiente figura AIII.6, que lógicamente demuestran que la confianza es mayor entre los promotores de la compañía.

Figura AIII.6 Comparativa de la Confianza en la Empresa según Recomendación Previa de la empresa, índice NPS

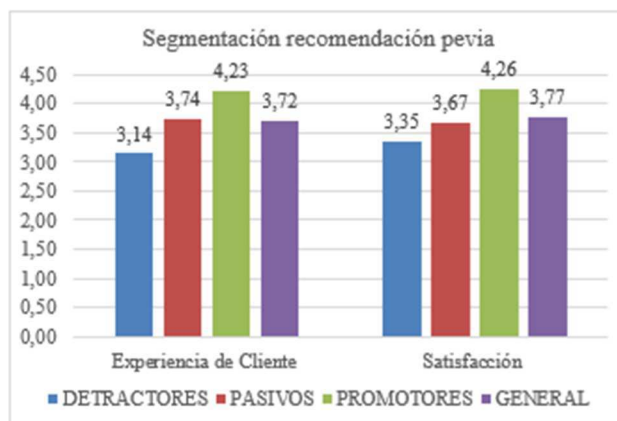


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la satisfacción y la experiencia de cliente, figura AIII.7, conviene desagregar los diferentes atributos y analizarlos por separado a nivel descriptivo, debido a que presentan diferentes desviaciones. Como indicaban los investigadores Triantafillidou y Siomkos (2014), los constructos de orden superior tienen los mismos efectos que las variables observadas y permiten establecer relaciones sobre ellos (Gupta y Harris, 2010; López y Sicilia, 2013) pero no son suficientes en sí mismos para establecer cuál de sus indicadores

destaca en particular en el modelo de relación, para ello, debemos analizarlos de forma individual a nivel descriptivo.

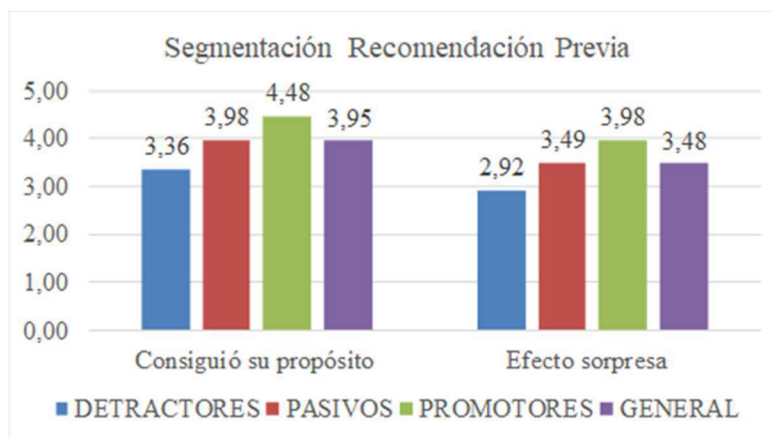
Figura AIII.7 Comparativa de la Experiencia de Cliente y Satisfacción según Recomendación Previa de la empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Tal es el caso de *superación de expectativas*, claramente una dimensión subjetiva de la *experiencia de cliente* sujeta a las emociones (Casaló, Flavián y Guinalfú, 2008) y que lógicamente es inferior, figura AIII.8, en detractores que en pasivos y promotores.

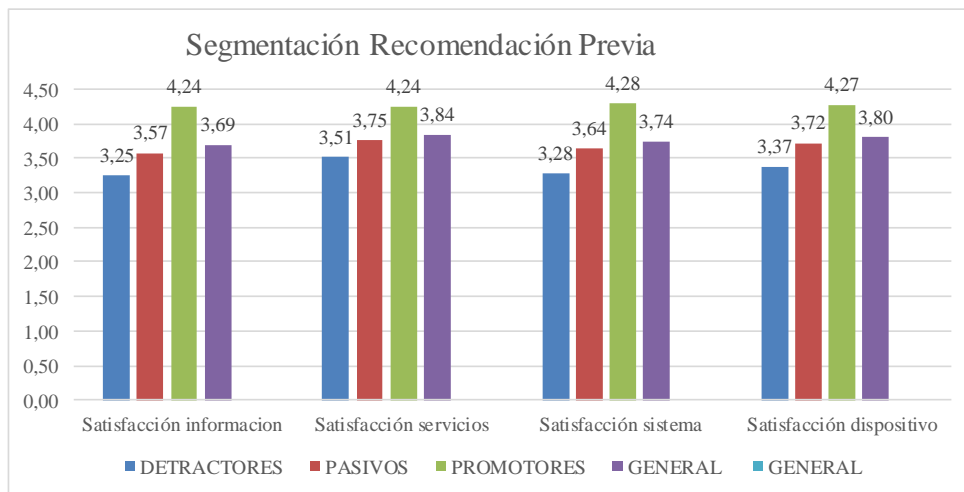
Figura AIII.8 Comparativa de Experiencia de Cliente Digital según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Según se ha refrendado en el marco teórico, se recomienda desde la satisfacción, muy dispar entre segmentos, como podemos ver en la figura AIII.9. Sin embargo, no se aprecian diferencias en los atributos explicativos de la satisfacción, de mismo rango de valores.

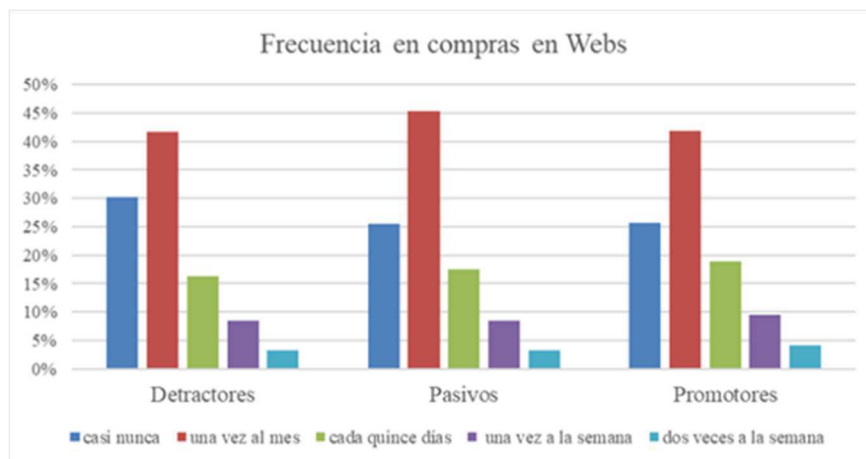
Figura AIII.9 Comparativa de Satisfacción Percibida en el proceso Web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

Del perfil del cliente, figura AIII.10, es interesante estudiar si los detractores también lo son del propio canal web. Para ello se analiza el volumen de compras o uso de internet. De las cifras obtenidas, aunque hay diferencias, no son significativas para extrapolar conclusiones.

Figura AIII.10 Comparativa de Frecuencia en Compras en canal web según Recomendación Previa de la Empresa, índice NPS



Fuente: elaboración propia

## Anexo IV: Fiabilidad y validez del ítem y del constructo

Fiabilidad y validez del ítem y del constructo

Dimensión	Indicador	Carga > 0,6	Cronbach's Alpha; ≥ 0,7 0,8	Composite Reliability ≥ 0,6	AVE > 0,5	Rho a > 0,6	Q <sup>2</sup> > 0,15	R <sup>2</sup> <=1
Norma Subjetiva	CAOT1	0,878	0,670	0,858	0,752	0,673		
	CAOT2	0,856						
Utilidad Percibida	PERF6	0,799	0,612	0,795	0,568	0,632		
	PERF7	0,824						
	PERF8	Eliminado						
	PERF10	0,622						
Expectativas	EXPGL1	0,831	0,884	0,920	0,742	0,887	0,203	0,290
	EXPGL2	0,898						
	EXPGL3	0,842						
	EXPGL4	0,872						
Experiencia de proceso	SAT11	0,948	0,873	0,940	0,887	0,879	0,564	0,666
	SAT12	0,936						
Calidad Percibida	CAIN1	0,845	0,953	0,958	0,607	0,958		
	CAIN2	0,694						
	CAIN3	0,844						
	CAIN4	0,834						
	CAIN5	0,815						
	CAIN6	Eliminado						
	CASE1	0,657						
	CASE2	0,619						
	CASE3	0,816						
	CASE4	0,838						
	CASE6	Eliminado						
	CAS11	0,663						
	CAS12	0,833						
	CAS13	0,766						
	CAS14	0,823						
	CAS15	0,765						
	CAS16	Eliminado						
CAS17	0,816							
Satisfacción Percibida	SAIN6AA	0,834	0,851	0,890	0,621	0,892	0,271	0,523
	SASE6AA	0,789						
	SAS16AA	0,855						
	SAUSSA	0,687						
	SASE6B	0,762						
Confianza	CONH1	0,902	0,934	0,950	0,792	0,936	0,247	0,333
	CONC4	0,859						
	CONC4B	0,887						
	CONB6	0,887						
	CONF1	0,913						
Recomendación	LEAL16	0,907	0,812	0,914	0,842	0,820	0,576	0,716
	LEAL8	0,927						
Repetición de uso	LEAL7	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,480	0,491
Reputación	REPU1	0,864	0,949	0,958	0,739	0,953		
	REPU2	0,886						
	REPU3	0,845						
	REPU4	0,739						
	REPU5	0,888						
	REPU6	0,879						
	REPU7	0,889						
	REPU8	Eliminado						
	REPU9	Eliminado						
	REPU10	0,875						
Recomendación previa	EXPE13	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,144	0,148

---

## SIGLAS Y GLOSARIO

---



## **SIGLAS**

AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico)  
AEMARK (Asociación Española de Marketing Académico y Profesional)  
AVE (Varianza Media Extraída)  
BCG (Boston Consulting Group)  
CEX (Customer Experience)  
CNMC (Comisión nacional de los Mercados y la Competencia)  
CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores)  
CPI (Continuous Purchase Intention)  
CPI (Continuous Purchase Intention)  
DCX Digital Customer Experience  
DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente)  
DESI (Índice de la Economía y la Sociedad Digitales)  
DGS (Dirección General de Seguros)  
ETC (*Expentance Theory confirmation*)  
e-WOM (Palabra boca-oreja online)  
ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones)  
INE (Instituto Nacional de Estadística)  
ISO (International Organization for Standardization)  
NPS (Net Promoter Score)  
PCA Principal component analysis (PCA)  
PEOU (Perceived Ease of use)  
PIB (Producto Interior Bruto)  
PLS (Mínimos Cuadrados Parciales)  
PSAT (Product Satisfaction)  
PU (Perceived Usefulness)

SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales)  
SST (Self Service Technology Acceptance)  
TAM (Technology Acceptance Model)  
TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)  
TPB (Teoría del Comportamiento Planeado)  
TRA (Teoría de la Acción Razonada)  
UEPT (pulso de la experiencia del usuario)  
UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)  
UX (User Experience)  
WOM (Palabra boca-oreja)  
WOW (realmente, onomatopeya que indica efecto sorpresa)



## **GLOSARIO DE TÉRMINOS<sup>4</sup>**

**App o aplicación:** programa preparado para una utilización específica, como el pago de nóminas, el tratamiento de textos, etc.

**Cloud computing:** consiste en la posibilidad de ofrecer servicios a través de internet. La computación en la nube es una tecnología nueva que busca tener todos nuestros archivos e información en Internet, sin preocuparse por poseer la capacidad suficiente para almacenar información en nuestro ordenador. El cloud computing explica las nuevas posibilidades de forma de negocio, ofreciendo servicios a través de internet, conocidos como e-business - negocios por internet- (recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-cloud-computing>).

**e-commerce:** El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos, como por ejemplo el intercambio electrónico de datos (recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>).

**Flujo:** sensación holística que el usuario siente cuando actúa en internet en un involucramiento total (Csikszentmihalyi, 1977).

**Heavy user:** Los usuarios “pesados” o grandes usuarios, también son conocidos como grandes gastadores. Los usuarios pesados generalmente constituyen menos de un tercio de los consumidores de bienes o servicios, pero constituyen más de dos tercios de los ingresos por ventas (recuperado de <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/11191-heavy-users.html>).

**m-commerce:** El m-commerce: se trata de comercio electrónico usando el teléfono móvil, ya sea mediante un navegador o una aplicación como medio para la compra. Aunque no está tan desarrollado como el e-commerce, está creciendo de manera significativa. Sólo necesita

---

<sup>4</sup> Nota: Las definiciones anteriores han sido obtenidas de la RAE, los diccionarios online Wordreference y Definición de autores, citados en el texto.

de un navegador web para poder realizar la compra en la misma web que lo harías con un ordenador (recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-m-commerce>).

**Medio virtual:** Sistema estructurado y ordenado matemáticamente, creado a través de softwares y computadores, que permite la interacción entre el espacio irreal y la realidad de los navegantes, mediados por la dinámica de la tecnología (recuperado de <http://enciclopedia.us.es/index.php/>).

**Responsive design;** El Responsive Design o diseño adaptativo, es la técnica que se usa en la actualidad para tener una misma web adaptada a las diferentes plataformas que nos brinda la tecnología: ordenador, tablet y Smartphone (recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-responsive-web-design-analitica-usabilidad/>).

**Servicio web o e-service:** Un servicio web es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. En esta investigación, se entiende por servicio web, aquel que ofrece la compañía para las gestiones de su relación comercial con el cliente por el canal web, también denominado a tales efectos, digital o virtual. Este servicio, efectivamente intercambia datos del cliente, y simula y reproduce los servicios establecidos necesarios entre empresa y usuario. (recuperado de [https://prezi.com/gizj7d\\_yc1yz/e-service/](https://prezi.com/gizj7d_yc1yz/e-service/)).

**Smartphone:** teléfono móvil con funciones de ordenador que pueden permitirle interactuar con sistemas computarizados, enviar correos electrónicos y acceder a la web.

**Streaming:** tecnología para transferir datos para que puedan ser recibidos y procesados en un flujo constante.

**Open Data:** el tratamiento y gestión de los datos abiertos en los servicios públicos digitales.

**Tablet o tableta:** dispositivo electrónico portátil con pantalla táctil y con múltiples prestaciones.

**Usabilidad:** Conjunto de atributos relacionados con el esfuerzo necesario para uso y disfrute del software. Aunque la calidad se mide desde una perspectiva individual y lo más objetiva posible, siempre se valora desde un conjunto de usuarios implicados. Esta característica es tanto física como virtual ya que mide el esfuerzo necesario del cliente para obtener los resultados, tanto en la operación del sistema como en la interacción con los servicios (recuperado de <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25010>).

**WOW:** Es una onomatopeya que algunos medios hispanohablantes han traducido por "uaaaau" y otros por "guau" o "guaaaau". Y no reconocido por la RAE. Significa efecto sorpresa.

