



**Universidad**  
Zaragoza



Facultad de  
Economía y Empresa  
**Universidad Zaragoza**

# Trabajo Fin de Máster

**COMUNICACIÓN COMERCIAL  
Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:  
EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA**

**COMMERCIAL COMMUNICATION  
AND CUSTOMER SATISFACTION:  
MODERATING EFFECT OF CULTURE**

**Autor**

Lidiya Narab

**Directores**

Carlos Flavián Blanco  
Luis Vicente Casaló Ariño

*Facultad de Economía y Empresa*  
2018

## INFORMACIÓN

---

***Autor del trabajo:*** Lidiya Narab

***Directores del trabajo:*** Carlos Flavián Blanco, Luis Vicente Casaló Ariño

***Título del trabajo:*** Comunicación comercial y satisfacción de los clientes:  
Efecto moderador de la cultura

***Titulación:*** Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing

***Especialidad:*** Comercialización e Investigación de Mercados

---

## **RESUMEN**

En la época de globalización, la comunicación comercial es una herramienta imprescindible para garantizar el éxito de una empresa, sobre todo, cuando se enfrenta a clientes de diferentes culturas. En este sentido, el objetivo del presente estudio es examinar la relación que existe entre las características de la comunicación comercial (interactividad, personalización y efectividad percibidas) y la satisfacción del consumidor, teniendo en cuenta el efecto moderador de la dimensión cultural individualismo-colectivismo. A su vez, se evalúa cómo dicha satisfacción influye en la lealtad y el boca-oído (word-of-mouth [WOM]), utilizando para ello un contexto de comercio internacional B2B (business-to-business).

Para ello, se recogieron datos a través de un cuestionario online dirigido a los clientes de dos empresas que han colaborado con esta investigación. En total se obtuvieron respuestas de 87 participantes de 15 países diferentes, que fueron analizadas mediante el método de PLS. Los resultados indican que la satisfacción se ve influida por los tres aspectos de la comunicación comercial considerados, que la interactividad de la comunicación aumenta su importancia en países individualistas, y que la influencia de la efectividad es mayor en los países colectivistas. Por su parte, la satisfacción influye directa y positivamente en la lealtad, pero no sobre el WOM. Sin embargo, sí que ejerce un efecto significativo indirecto sobre el WOM a través de la lealtad, lo que demuestra que los clientes satisfechos y leales podrían recomendar los productos/servicios de su proveedor (por ej., a sus clientes finales). En base a estos resultados, se proponen interesantes implicaciones para la gestión.

**Palabras clave:** Comunicación comercial, B2B, colectivismo-individualismo, satisfacción, lealtad, boca-oído, PLS.

## **ABSTRACT**

In the age of globalization, the commercial communication is considered as an essential tool to ensure the company's success, especially, when the companies treat customers from different cultures. In this sense, the objective of this study is to examine the relationship between the characteristics of the commercial communication (perceived interactivity, personalization and effectiveness) and consumer satisfaction, taking into consideration the moderating effect of such cultural dimension as individualism-collectivism. In turn, this study also evaluates how this satisfaction influences the loyalty and word-of-mouth (WOM), using an international trade B2B (business-to-business) context.

For this purpose, the data was collected through an online questionnaire addressed to the customers of two companies that have collaborated with this research. In total, 87 responses were obtained by participants from 15 different countries, which were analyzed using the PLS method. The results indicate that satisfaction is influenced by three considered aspects of commercial communication, that the communication interactivity increases its importance in individualistic countries, and that the influence of the effectiveness is greater in collectivistic countries. On the other hand, satisfaction influences loyalty directly and positively, but its direct effect on WOM is non-significant. However, satisfaction does have a significant indirect effect on WOM through loyalty, which shows that satisfied and loyal customers could recommend the products / services of their supplier (e.g., to their final customers). Based upon these results, this study proposes interesting managerial implications.

**Key words:** Commercial communication, B2B, collectivism-individualism, satisfaction, loyalty, word-of-mouth, PLS.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. CULTURA .....</b>	<b>9</b>
2.1.1. Definición de la cultura .....	9
2.1.2. Dimensiones culturales: Individualismo-Colectivismo.....	9
<b>2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>3. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. SATISFACCIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN.....</b>	<b>15</b>
3.2.1. Interactividad .....	15
3.2.2. Personalización.....	16
3.2.3. Efectividad.....	17
<b>3.3. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN .....</b>	<b>17</b>
3.3.1. Lealtad.....	17
3.3.2. Boca-oído.....	18
<b>3.4. JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>19</b>
3.4.1. El efecto de la interactividad, personalización y efectividad percibidas en la satisfacción.....	20
3.4.2. El efecto moderador de la dimensión cultural individualismo-colectivismo en la relación de la satisfacción con sus antecedentes.....	21
3.4.3. El efecto de la satisfacción en la lealtad y WOM.....	24
3.4.4. El efecto de la lealtad en el WOM.....	25
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. RECOGIDA DE DATOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. DESCRIPCIÓN DE MUESTRA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4. VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA.....</b>	<b>29</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>6.1. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....</b>	<b>35</b>
<b>6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>
ANEXO 1.....	55
ANEXO 2.....	58
ANEXO 3.....	59

## 1. INTRODUCCIÓN

En la época de globalización experimentada en las últimas décadas, la importancia de la cultura nacional, ampliamente definida como valores, creencias, normas y patrones de comportamiento de un grupo nacional, ha incrementado cada vez más (Leung et al., 2005; Liñán y Fernandez-Serrano, 2014; Laffranchini, Kim y Posthuma, 2017). Siendo un concepto muy amplio y complejo, la cultura está presente e influye en todos los niveles de la vida de la sociedad, incluyendo también el nivel económico (Liñán y Fernandez-Serrano, 2014).

Maheswaran y Shavitt (2000) manifiestan que la globalización es una razón para comprender el contexto cultural del comportamiento del consumidor. La calidad de la interacción interpersonal entre el consumidor y el empleado influye en las evaluaciones de los consumidores (Bitner, Booms y Tetreault, 1990). Así, las empresas que desempeñan su actividad en el sector del comercio internacional necesitan ser particularmente sensibles a la cultura de sus clientes internacionales. De modo que adaptar los departamentos de atención al cliente en estas empresas para el contacto adecuado con los clientes internacionales de acuerdo con sus valores culturales es necesario para poder ser competitivos en el mundo contemporáneo.

No hay mejor escenario para observar una cultura en acción que un negocio, ya que las prácticas comerciales están moldeadas por actitudes culturales profundamente arraigadas hacia el trabajo, el poder, la confianza, la riqueza y la comunicación (Cohen 1991). La comunicación es fundamental en los negocios, porque a través de la comunicación las empresas desarrollan y llevan a cabo sus actividades. Los productos y servicios se crean y se venden a través de la estrecha coordinación de muchas personas, que a su vez requiere una comunicación intensa.

Con el fin de contribuir en el campo de la comunicación comercial en entornos internacionales, el presente trabajo fin de máster persigue los siguientes objetivos:

- examinar la relación directa entre la comunicación comercial (mediante tres de sus características principales: interactividad percibida (Yin y Straub 2002), personalización percibida (Mittal y Lassar 1996) y efectividad percibida (Sharma y Patterson 1999)) del personal del departamento de la atención al cliente y la satisfacción de los clientes con dicho servicio;

- analizar el efecto moderador de la cultura sobre estas relaciones, centrando la atención en la dimensión individualismo-colectivismo, puesto que esta dimensión

cultural hace que los individuos valoren más o menos las características de la comunicación (Hofstede, 2018<sup>1</sup>).

- evaluar cómo la satisfacción de los clientes influye en su lealtad y sus recomendaciones (WOM).

En definitiva, con este trabajo se quiere ofrecer un marco conceptual que ayude a mejorar la comprensión de las diferencias y/o similitudes entre los modos de comunicación con los clientes de diferentes países, lo que pueda mejorar la atención al cliente y crear experiencias satisfactorias en las empresas que trabajen en el entorno internacional. Para ello, se escoge el área el entorno B2B como campo de estudio, ya que nos permite analizar con más detalle el panorama de las múltiples interacciones entre los empleados del departamento de la atención al cliente y los clientes internacionales.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, este trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, en el marco teórico se define el concepto de la cultura y la comunicación comercial que surge en el proceso de negocios en el área internacional. En segundo lugar, se propone el modelo de investigación, definiendo y analizando las variables utilizadas para, posteriormente, formular las hipótesis que las relacionan. A continuación, en la parte metodológica, se explicarán el proceso de recogida de datos y la validación de las escalas utilizadas. En la parte final del trabajo se presentarán los resultados obtenidos con un análisis posterior de las implicaciones empresariales derivadas de los mismos, las limitaciones del estudio, así como posibles líneas de investigación futuras.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se trata de definir y caracterizar de forma más precisa el concepto de la cultura, su importancia dentro del campo de estudio del marketing, analizando los estudios previos relacionados con este tema y su evolución a lo largo de los últimos años. Además, se define el concepto de satisfacción, se justifica la influencia de tres aspectos clave la comunicación comercial (interactividad percibida, personalización percibida y la efectividad percibida) y el posible papel moderador

---

<sup>1</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>



ejercido por la dimensión cultural individualismo-colectivismo, así como las posibles consecuencias de dicha satisfacción en términos de lealtad y WOM.

## **2.1. CULTURA**

### **2.1.1. Definición de la cultura**

La cultura es uno de los factores más influyentes a la hora de dar forma a los valores individuales y afectar al comportamiento, y a pesar de la creciente atención de la investigación en esta dirección, la cultura sigue siendo difícil de entender para los especialistas en marketing (Kassim y Asiah Abdullah, 2010), y en particular, es complicada para analizar su influencia en el comportamiento del consumidor internacional (Manrai y Manrai, 1996; McCort y Malhotra, 1993). Hofstede (2001) definió la cultura como una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra. La cultura es un concepto complejo, que representa un constructo de niveles múltiples y se desarrolla desde el nivel macro hacia el individual (Erez y Gati 2004). Inglehart (1997) la define como un conjunto de valores comunes básicos que contribuye en la formación del comportamiento de las personas en una sociedad. Los valores culturales operan inconscientemente, ya que están profundamente enraizados dentro de las instituciones políticas y sistemas sociales, por lo tanto, estos valores y creencias se refuerzan continuamente (Pinillos y Reyes, 2011). En esta línea, Sivakumar y Nakata (2001) definen la cultura nacional como un patrón de pensamiento, sentimiento y acción arraigados a los valores comunes y convencionalismos de una sociedad. Esto es de suma importancia por su influencia en muchas facetas dentro del marketing relacional internacional, lo que se nota en los trabajos de investigación que analizaron los aspectos culturales para explicar diferencias en las decisiones de gestión de marketing (Tse *et al.*, 1988), en el uso de Internet (Quelch y Klein 1996), en la satisfacción del consumidor (Spreng y Chiou, 2002; Ueltschy *et al.*, 2004), en la calidad del servicio percibida (Witkowski y Wolfinbarger, 2002) y en los comportamientos de búsqueda de información (Doran, 2002).

### **2.1.2. Dimensiones culturales: Individualismo-Colectivismo**

Se han empleado los múltiples marcos conceptuales para comprender las diferencias en las cogniciones de diferentes culturas. El marco cultural propuesto por Schwartz (1994a) ha demostrado ser útil para predecir los comportamientos

individuales (Drogendijk y Slangen, 2006; Schwartz, 1994a; 1994b). Sin embargo, el marco conceptual más utilizado en la literatura es, probablemente, el que fue propuesto por Hofstede (e.g., 2001, 2006) sobre la implicación de las diferencias culturales en los comportamientos individuales. Hofstede (2001) desarrolló 6 dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo: distancia al poder, individualismo – colectivismo, masculinidad – feminidad, aversión al riesgo, orientación a largo plazo e indulgencia. Estas dimensiones sirven para estudiar y comprender cada una de las culturas a nivel mundial, de forma que se pueda entender mejor los rasgos culturales que predominan en unas u otras zonas del mundo y de esta forma adaptarnos.

El proyecto GLOBE (2004) fue inspirado en el trabajo de Hofstede sobre las dimensiones culturales y se propuso a mejorarlo con datos más recientes y diversos recopilados desde 1993 hasta 2004, de 951 organizaciones en 62 países. En concreto, fueron propuestas 9 dimensiones, ampliando las de Hofstede, por lo que los estudios GLOBE proporcionan un enfoque alternativo más reciente a los estudios transculturales (House et al. 1999; House, 2004; House, Javidan, Hanges, y Dorfman, 2002). Siendo cada uno de estos modelos culturales percibidos como algo único, también comparten similitudes significativas debido a la superposición de los constructos culturales entre los diferentes modelos considerados (Laffranchini et al., 2017).

En cualquier caso, los modelos considerados sirven para explicar las diferencias entre culturas de una manera rápida y sencilla. Por ejemplo, aplicando el modelo de Schwartz (1990), de las siete orientaciones de los valores culturales agrupadas en tres dimensiones bipolares (arraigo vs. autonomía [intelectual y afectiva], jerarquía vs. Igualitarismo, y competencia vs. armonía), Liñán y Fernández-Serrano (2014), ponen de ejemplo el caso de los países europeos; según los autores, algunos elementos comunes conforman lo que podría denominarse "una cultura europea": la autonomía y el igualitarismo predominan claramente sobre el arraigo y la jerarquía, mientras que la armonía tiende a prevalecer sobre la competencia. Sin embargo, los países europeos también se pueden dividir en cuatro grupos: los de la Europa Central y del Norte están más cerca hacia el estereotipo europeo antes mencionado, mientras que los países del habla inglesa, los de la Europa Oriental y los de del área mediterránea tienen sus propios elementos diferenciadores que no permiten aplicarles por completo este estereotipo europeo común.

El presente estudio se basó en la propuesta de Hofstede, centrando la atención principalmente en la dimensión cultural colectivismo–individualismo, definida por

Hofstede (1984, 1991) y por Ting-Toomey (1985) con la base teórica en el trabajo de Hall (1976), según la cual, se ofrece una división entre las culturas de bajo contexto (individualista) y de alto contexto (interdependiente, colectivista), que a su vez dan lugar a dos tipos principales de comunicación: de bajo contexto y de alto contexto (Cohen, 1991)

Antes de pasar a la descripción detallada de esta visión, ha de destacar algunas ideas generales sobre el individualismo y colectivismo que se han encontrado en la revisión de la literatura previa. El individualismo es la medida en que el individuo espera tener la libertad personal frente a la aceptación de la responsabilidad ante los grupos familiares, tribales o nacionales (es decir, colectivismo) a cambio de la lealtad (Soares, Farhangmehr y Shoham, 2007). De hecho, la cultura colectivista es la más alta en cuanto a la aversión al riesgo y la distancia de poder (Kassim y Asiah Abdullah, 2010). Según Hofstede, la dimensión aversión al riesgo expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. La distancia de poder se refiere a la medida en que las personas aceptan la desigualdad, como en una jerarquía o una cadena de mando estricta (McCoy, Galleta y King, 2006). En su estudio, McCoy *et al.* (2006) encontraron que las culturas con una baja aversión al riesgo, alta masculinidad, alta distancia de poder y alto colectivismo tienden a anular los efectos de la facilidad de uso percibida y/o la utilidad percibida de la aceptación de una tecnología. Además, varias investigaciones sobre la calidad del servicio también sugieren que es necesario desarrollar medidas culturalmente específicas en relación con la calidad del servicio, particularmente con respecto a las dimensiones culturales de "distancia de poder" e "individualismo-colectivismo" (Ladhari, 2008). Por lo tanto, entender las diferencias en los valores y las normas en todos los segmentos culturales será beneficioso para los que llevan sus interacciones con los clientes mediante el uso de tecnologías.

A continuación, se ofrecen las características detalladas de estas culturas de acuerdo con el trabajo de Cohen (1991). La comunicación de alto contexto (por ejemplo, el mundo árabe, Kassim y Asiah Abdullah, 2010) está asociada con los elementos claves en la ética colectivista (interdependiente): los requerimientos de mantener la imagen y la armonía grupal. Una cultura de alto contexto se comunica mediante alusiones, y el contenido explícito del mensaje tiene importancia. El lenguaje en esta cultura es un instrumento social, un mecanismo para preservar y promover los intereses sociales a la vez que un medio de transmisión de información. Las personas de alto contexto deben

medir sus palabras cuidadosamente. Es difícil para los interlocutores en este tipo de culturas decir un “no” directamente. Ellos desean agradar a sus interlocutores, y prefieren la inexactitud y la evasión a la dolorosa precisión.

En la cultura de bajo contexto (individualista), por ejemplo, los Estados Unidos, tiene un lenguaje diferente: muy poco significado está implícito en el contexto de una articulación. Por lo contrario, lo que se ha de decir es señalado de manera explícita. Sus características son la manera directa de decir cosas, la “charla honesta”, “ir al grano”. La gente tiene poca paciencia, prefiere no perder el tiempo en las cosas triviales sociales. Para hacer negocios los interlocutores no deben ser amigos inseparables. Evidentemente, esta propensión está asociada a la libertad relativa de las personas individualistas de las restricciones y protocolos grupales, y su habilidad de distinguir entre los roles profesionales y los sociales. La comunicación suele tener una función informativa más que una función de conexión social. La cortesía se respeta, pero la cultura de bajo contexto casi no ve necesidad en ser cursi en su comunicación. La contradicción no se siente como una ofensa, lo contrario, la sociedad se desarrolla mediante el debate, en la persuasión y en la venta dura. Los individuos tienen un sentido de responsabilidad internalizado en vez de una preocupación por la apariencia externa.

Teniendo en cuenta las diferentes conceptualizaciones que se han presentado, en este trabajo se pretende analizar el efecto moderador de la cultura, diferenciando entre individualistas y colectivistas (de acuerdo con la caracterización de Hofstede), sobre la relación entre la comunicación comercial con el cliente y su satisfacción, que a su vez se relaciona con la lealtad y el WOM.

## **2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La influencia de los factores culturales sobre la relación comercial entre empresa y consumidor ha sido previamente tratada en la literatura por múltiples autores. La literatura anterior sugiere que la influencia de los aspectos culturales es mayor en el sector de servicios (Riddle, 1992). Por ejemplo, Leonidou y Kaleka (1998) llevaron a cabo una investigación sobre los aspectos conductuales de las relaciones entre las organizaciones compradoras y vendedoras en los mercados de exportación. Se ha demostrado que, por ejemplo, las empresas, especialmente las PYME, inician sus procesos de internacionalización, exportando a mercados culturalmente más cercanos (Clark y Pugh, 2001). El comercio con consumidores de culturas similares puede implicar muchas ventajas, como, por ejemplo, compartir el mismo idioma, comprender

mejor los hábitos y valores de los consumidores o reducir la incertidumbre (Clark y Pugh, 2001). Más tarde, Samiee y Walters (2003) presentaron una revisión de 24 trabajos empíricos que abordaban diversos aspectos del marketing relacional, destacando que sólo 8 estudios realizaron un análisis en el ámbito internacional. Con esta revisión se dedujo que, a pesar de la creciente importancia del marketing internacional, no se prestaba suficiente atención al contexto internacional, y los intentos de validar los hallazgos nacionales en entornos internacionales circunscriben su aplicación universal. Nes, Solberg y Silkoset (2007) analizaron el impacto de las diferencias culturales nacionales, un factor que es exclusivo de las relaciones internacionales, sobre las variables de comportamiento en las relaciones entre los exportadores e intermediarios extranjeros. Además, argumentaron que la comunicación tiene un papel amplio en las relaciones entre los canales internacionales e influye en las variables de las relaciones comerciales de una manera distinta a las relaciones de negocios en el área nacional. El estudio afirma que la comunicación comercial y la distancia cultural tienen un impacto significativo en la confianza y el compromiso.

En la literatura previa también hay estudios que han analizado el impacto de la cultura sobre la satisfacción del consumidor con el servicio, por ejemplo, Winsted (1999) examinó 8 dimensiones de los servicios profesionales y genéricos (autenticidad, vocación social, cortesía, formalidad, profesionalidad, simpatía, control percibido, personalización, rapidez); análisis de la influencia de los valores culturales en el entorno turístico (Turner y Reisinger, 2001); estudio de la insatisfacción del consumidor internacional en el área de aerolíneas (Straus y Mang, 1999); satisfacción del consumidor con la recuperación de los servicios (Bianchi, 2001); análisis de la satisfacción con el servicio a base de las dimensiones culturales de Hofstede (Kueh y Ho Voon, 2007).

Los investigadores han intentado durante décadas descubrir el papel de los factores culturales en las estrategias de marketing y en el comportamiento de los consumidores en diferentes contextos, como, por ejemplo, las estrategias de marca (Roth, 1995), desarrollo de productos (Nakata y Sivakumar, 1996), lealtad del cliente (Thompson y Chmura, 2015), canales de comercialización internacional (Hoppner y Griffith, 2015), WOM (Money, Gilly y Graham, 1998), percepciones de precios justos (Bolton, Keh y Alba, 2010). Comprender el impacto de la cultura en la eficacia de las estrategias de una empresa y en el comportamiento del consumidor es especialmente importante para las empresas que quieren obtener éxito en el entorno internacional, de

modo que se crea una necesidad de conocer cómo los componentes (dimensiones) culturales influyen en la forma que los consumidores perciben diferentes productos y/o servicios obtenidos, cómo se varía su grado de satisfacción, lealtad, disposición a dar recomendaciones. Por ello, con el ánimo de complementar la visión tradicional, este trabajo se centra en examinar el papel de la cultura a través de su dimensión individualismo-colectivismo para la comunicación comercial en el contexto B2B del comercio internacional.

### **3. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y DESAROLLO DE HIPÓTESIS**

A continuación, se van a definir las diferentes variables utilizadas en el modelo que servirán como base para el establecimiento de las hipótesis.

#### ***3.1. SATISFACCIÓN***

Existen diferentes definiciones del concepto de la satisfacción que, en su mayoría, incluyen la parte emocional y la parte pragmática de haber recibido un servicio. Según Hartman (1973), la satisfacción del consumidor está formada por tres constructos: cognitivo (la experiencia con el servicio), afectivo (la reacción psicológica del consumidor hacia el resultado del servicio) y sistémico (la diferencia entre lo recibido y esperado del servicio). Oliver (1980) presentó un tipo de fórmula en la cual se definía que la satisfacción del consumidor equivale a la percepción de los resultados en comparación con las expectativas. Churchill y Surprenant (1982) analizan la satisfacción a través de la disconformidad que surge a causa de una discrepancia entre las expectativas del consumidor antes de la compra y uso y resultado final después de la compra del producto y su uso. Woodruff *et al.* (1991) en su trabajo la definieron como una respuesta emocional, resultante de un proceso cognitivo de evaluación del servicio recibido frente al coste de obtener dicho servicio. Kotler (1991) siguió esta línea y resumió que la satisfacción es un sentimiento personal de placer o desacuerdo resultante de comparar el resultado percibido del producto con sus expectativas.

El interés de los investigadores hacia el concepto de la satisfacción de los consumidores es comprensible, ya que se considera que es la fuente principal de los ingresos de una empresa (Hallowell 1996; Anderson, Fornell y Rust, 1997; Morgan y Rego, 2006; Ang *et al.*, 2007; Sun y Kim, 2013). Por ello, en este trabajo la satisfacción se utiliza como variable dependiente clave, siendo afectada por los

diferentes aspectos de la comunicación comercial (interactividad, personalización y efectividad) y analizando la posible moderación que la dimensión cultural individualismo-colectivismo ejerce en estas relaciones.

### ***3.2. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN***

#### **3.2.1. Interactividad**

En la literatura académica es posible encontrar diversas definiciones y significados que abarcan la interactividad. Para conceptualizarla, se mencionan algunos de ellos; por ejemplo, DeFleur y Ball-Rokeach (1989) definen la interactividad como un proceso de comunicación que asume algunas de las características de la comunicación interpersonal. A su vez, Blattberg y Deighton (1991) consideran que la interactividad es la facilidad de una persona u organización de comunicarse con otro sin influir la distancia o el tiempo. Steuer (1992) la describe de manera parecida, como la medida en que los usuarios pueden participar en la modificación de la forma y contenido de un entorno mediado en tiempo real. Unos años más tarde, Ha y James (1998) describen la interactividad como una medida en que el comunicador y el público responden o están dispuestos a satisfacer las necesidades de comunicación de los demás.

Downes y McMillan (2000) proporcionan una definición de la interactividad a través de sus cinco dimensiones: 1) dirección de comunicación; 2) flexibilidad de tiempo; 3) sentido del lugar; 4) nivel de control; 5) capacidad de respuesta y el propósito percibido de la comunicación. Como destaca Kiouisis (2002) en su estudio sobre la interactividad, se puede llegar a algún consenso con respecto a las características principales de una experiencia interactiva: debe existir comunicación bidireccional o multidireccional, generalmente a través de un canal mediado, y los roles del remitente y receptor del mensaje deben ser intercambiables entre los participantes. Liu y Shrum (2002) perciben la interactividad como el grado en que dos o más usuarios pueden actuar entre sí, mientras se comunican por medio de mensajes a través de un medio, y el grado en que estas relaciones están sincronizadas. Se caracteriza por el control activo, comunicación multidireccional y sincronía (mínimo lapso de tiempo entre la entrada de usuarios en la comunicación y la respuesta que reciben).

El presente estudio se basa en la definición propuesta por Liu y Shrum (2002), ya que la comunicación entre una empresa (en particular, el departamento de la atención al cliente) y sus clientes se realiza por medio de mensajes a través de la vía electrónica (por ejemplo, email, whatsapp), telefónica o/y, en menos grado, durante visitas. En

concreto, se ha de señalar que el proceso de la atención al cliente en las empresas que trabajan en el comercio internacional supone un gran número de interacciones con los representantes de diferentes países extranjeros, y la mayoría de las experiencias interactivas se desenvuelven en un entorno mediado por tecnología (emails, llamadas, faxes, video-llamadas, chat) en lugar de la comunicación tradicional cara a cara, porque resultan más cómodos y eficaces a la hora de tratar con los representantes de diferentes países fuera de los límites geográficos y/o horarios. Por lo tanto, abarcamos un término más amplio que es la "comunicación interpersonal", que puede referirse tanto a los contextos mediados por tecnología como a la comunicación cara a cara de un entorno real.

### **3.2.2. Personalización**

La personalización se ha convertido en uno de los componentes claves del marketing online (Montgomery y Smith, 2009). Por ejemplo, la personalización en la publicidad proporciona beneficios a consumidores y empresas (Vesanen, 2007), resultando en una participación más activa del cliente, un compromiso y lealtad elevada del cliente, una mejor percepción de la marca, o una mayor satisfacción y retención del cliente (Ansari y Mela, 2003; Chellappa y Sin, 2005). Esto se debe a que los consumidores comparten una cantidad grande de sus datos personales, que los especialistas en marketing pueden usar a la hora de hacer ofertas comerciales y publicidad personalizada.

Algunos estudios anteriores han demostrado que la personalización puede ser eficaz (Howard y Kerin, 2004; Postma y Brokke, 2002), mientras que otros estudios muestran su ineficacia (Maslowska, van den Putte, y Smit, 2011; Tsang, Ho y Liang, 2004; Yu y Cude, 2009). Por ejemplo, White *et al.* (2008) demostraron que la personalización puede llevar a efectos negativos, como la reactancia, cuando el uso de la personalización no estaba justificado.

Sin embargo, en este trabajo se utilizará la definición del concepto de personalización, adaptada al contexto de la comunicación, ofrecida por Dijkstra y Ballast (2012): "La personalización se refiere a la incorporación en un texto de los elementos que se refieren al destinatario". Un mensaje personalizado puede contener las características individuales del receptor, como el sexo, la edad, la marca favorita o el primer nombre, y en el caso de nuestro campo de estudio, que es comercio internacional, el idioma materno del cliente. La eficacia de un mensaje personalizado



depende de su capacidad de influir en los pasos de intervención entre la exposición inicial y el comportamiento posterior, tales como la atención, el procesamiento cognitivo, la actitud hacia la información expuesta, la actitud hacia la marca, y la intención de conducta (McGuire, 2013).

### **3.2.3. Efectividad**

Para cualquier empresa la efectividad de sus servicios es una de las prioridades, ya que influye en la satisfacción y lealtad de los clientes, lo que, a su vez, favorece al aumento de los beneficios de una empresa.

La efectividad de comunicación suele referirse, según Sharma y Patterson (1999), a un intercambio formal e informal de la información significativa y oportuna entre un cliente y un representante de la empresa de una manera empática. Morgan y Hunt (1994) sugirieron que un flujo fácil de comunicación es una característica importante de una relación de negocios sólida. Moorman, Deshpande y Zaltman (1993) afirma que la comunicación oportuna fomenta la confianza que luego ayuda a resolver disputas y alinear las percepciones y expectativas.

La efectividad de la comunicación también se considera un impacto en la calidad técnica y funcional del servicio prestado. Mei, Lee y Al-Hawamdeh (2004) afirman que la definición de una estrategia de comunicación efectiva facilitará una mejor comprensión y el intercambio fluido de información.

En el presente estudio aplicamos la visión de Sharma y Patterson (1999) sobre el concepto de efectividad de comunicación. Estos autores muestran que la efectividad de las comunicaciones es crucial para crear la confianza con el cliente y para desarrollar una impresión de la calidad del servicio, como ya lo hemos destacado antes. Sharma y Patterson enfatizan que la comunicación efectiva debe incluir tanto el contacto formal, como el informal entre la empresa y el cliente. Por lo tanto, la sensación de confiabilidad y confianza se manifiesta en todas las formas de comunicación, ya sean escritas o habladas.

## **3.3. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN**

### **3.3.1. Lealtad**

La lealtad del cliente es un objetivo comercial y estratégico importante, porque favorece al éxito de un negocio (Yang y Peterson, 2004; Peña, Jamilena y Molina, 2017; McKercher, Denizci-Guillet y Ng, 2012). La lealtad del cliente se mide, en gran medida,

por la intención de comportamiento, que incluye entre otros las intenciones de repetir la compra (Kim y Park, 2017)

En la literatura existen múltiples investigaciones sobre la lealtad de clientes en diferentes esferas de la vida, sin embargo, un análisis de la lealtad para una empresa en particular no pierde importancia, ya que permite evaluar si la línea estratégica empresarial va en la dirección correcta y es capaz de generar los beneficios. Debido a este criterio, en nuestro trabajo añadimos el análisis del concepto de lealtad para las empresas que participaron en nuestro estudio.

Si nos remitimos al histórico de los estudios sobre la lealtad, en primer lugar, Brown (1952), con un enfoque hacia la compra repetida, clasificó la lealtad del cliente como la lealtad completa, parcial, inestable y ausencia de lealtad. Aunque este énfasis en el comportamiento del consumidor tuvo una aceptación inicial (por ejemplo, Lipstein 1959), los investigadores posteriores argumentaron que este punto de vista se concentraba demasiado en los elementos comportamentales en perjuicio de las características más actitudinales de la lealtad (por ejemplo, Day 1969; Jacoby y Kyner, 1973).

Más tarde, Jacoby y Chestnut (1978) y Dick y Basu (1994) hacen contribuciones fundamentales al estudio de las fases de lealtad, siendo el trabajo de Oliver (1999) el que constituye la evaluación más completa del constructo, al presentar la lealtad como parte de cuatro fases distintas y secuenciales: 1) la lealtad cognitiva se refiere a la existencia de creencias de que (normalmente) una marca es preferible a otras; 2) la lealtad afectiva refleja una actitud favorable basada en el uso satisfactorio del producto y/o servicio; 3) la lealtad conativa constituye un desarrollo de intenciones comportamentales, caracterizadas por un nivel más profundo de compromiso (por ejemplo, Wagner, Hennig-Thurau y Rudolph, 2009; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996); 4) la lealtad comportamental supone una transformación de las intenciones en la acción, acompañada por la voluntad de superar impedimentos para realizar esta acción. No obstante, en este trabajo, dado que el objetivo no es la caracterización precisa del concepto de lealtad, se analiza el concepto de la lealtad desde el punto de vista global.

### **3.3.2. Boca-oído (WOM)**

El boca-oído (WOM) ha sido reconocido durante muchos años como una gran influencia en lo que las personas piensan, sienten y hacen. Se ha demostrado que el

WOM influye en una variedad de condiciones: conciencia, expectativas, percepciones, actitudes, intenciones de comportamiento y comportamiento real (Buttle y Francis 1998). Sheth (1971) concluyó que el WOM era más importante que la publicidad para asegurar la decisión de probar un producto. Day (1971) dedujo que este fenómeno se debía a la confiabilidad de la fuente y la flexibilidad de la comunicación interpersonal. Los estudios demostraron que el WOM era nueve veces más eficaz que la publicidad para convertir las predisposiciones desfavorables o neutrales en las actitudes positivas.

El análisis de Mangold et al. (1987) del impacto del WOM en el contexto de los servicios profesionales enseñó que el WOM tiene una influencia más enfática en la decisión de compra que otras fuentes de influencia. Esto quizás se deba a que las fuentes personales se consideran más confiables (Murray y Keith 1991). En el contexto de las compras en la esfera industrial, el WOM influye en las expectativas y percepciones durante la fase de búsqueda de información en el proceso de compra e influye en la actitud durante la evaluación previa a la elección de proveedores de servicios alternativos (Lynn 1987; Stock y Zinsner 1987; Woodside et al. 1992). La influencia del WOM sobre las expectativas fue comprobada en los trabajos de Webster (1991) y Zeithaml et al. (1993). Hay trabajos en la literatura que demuestran que el WOM puede influir positivamente en las decisiones (Engel et al. 1969; Richins 1983) o negativamente (Tybout et al. 1981; Bolting 1989); Arndt *et al.* (1982) constataron que el WOM negativo tiene un impacto más poderoso que el WOM positivo.

Aparte del impacto positivo y negativo del WOM, también destaca que el WOM es una herramienta de promoción preferida a otros métodos publicitarios; así, en las últimas décadas se ha notado que los medios tradicionales de comunicación comercial como la publicidad pierden su efectividad frente al WOM que se ha convertido en la forma más creíble y barata de publicitar los productos de una empresa (Sen y Lerman 2007; Trusov *et al.* 2009).

### **3.4. JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

A continuación, una vez estudiadas y analizadas las variables del modelo, se justifican las hipótesis que las relacionan.

### **3.4.1. El efecto de la interactividad, personalización y efectividad percibidas en la satisfacción**

Como se ha mencionado anteriormente, en este trabajo se utiliza el término de la interactividad que abarca un concepto amplio de la "comunicación interpersonal", incluyendo tanto los contextos mediados por tecnología como a la comunicación cara a cara de un entorno real. En este sentido, en el campo virtual, los resultados sugieren que el nivel de interactividad y la cantidad de información proporcionada por un sitio web tiene un efecto significativo en la satisfacción del consumidor (Ballantine, 2005). Asimismo, la interactividad percibida se relaciona positivamente con la satisfacción de los usuarios del servicio de microblogging, lo que tiene un impacto significativo en su intención de continuar (Zhao y Lu, 2012)

Es por ello que, dado que una mayor interactividad percibida en la comunicación hace que el consumidor se encuentre más satisfecho (Yin y Straub, 2002), ya que la mayor interactividad le crea al consumidor la sensación de que la empresa siempre está a su disposición, intenta escucharle y contestar rápido (o incluso inmediatamente, dependiendo del tipo de contacto) a cualquier petición y/o duda suya. Por tanto, y sobre la base del razonamiento anterior, se propone la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1:*** *La interactividad percibida de la comunicación tiene un efecto directo sobre la satisfacción con la atención al cliente en un entorno B2B.*

Según destacan en su trabajo Maslowska *et al.* (2016), la personalización percibida debe considerarse un punto clave a la hora de discutir los efectos de las estrategias de comunicación personalizada. En este sentido, Surprenant y Solomon (1987) mostraron que la personalización, en su componente de la amabilidad del personal de atención al cliente, tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente con el servicio recibido. Un alto nivel de comunicación y personalización aumenta la satisfacción de la relación con los clientes en el entorno B2C (Halimi, Chavosh y Choshaly, 2011).

Es por ello, actualmente, muchas empresas utilizan la personalización para mejorar la satisfacción de sus clientes y para obtener más ganancias, dado que la personalización mejora la satisfacción y confianza del servicio (Ball, Coelho y Vilares, 2006). En concreto, una mayor personalización percibida en la comunicación hará que el consumidor se encuentre más satisfecho dado que es una muestra del interés que tiene la empresa en su cliente, además, el cliente se siente importante en su relación con la empresa, percibiendo que el mensaje dirigido hacia él no es impersonal, sino que está

especialmente enfocado en su persona (Maslowska *et al.*, 2016). Por lo que, a base de las argumentaciones anteriores, la siguiente hipótesis se formula así:

***Hipótesis 2:*** *La personalización percibida de la comunicación tiene un efecto directo sobre la satisfacción con la atención al cliente en un entorno B2B.*

Sharma y Patterson (1999) identifican varios elementos que forman parte de comunicaciones efectivas entre empresa y cliente: empatía y habilidades de escuchar; explicaciones precisas de las tarifas, productos, servicios, pagos; ser honesto con el cliente sobre los posibles riesgos en una operación comercial; educar al cliente a base de una información clara para que pueda tomar sus decisiones independientemente. En este respecto, muchos autores argumentaron que la comunicación efectiva, como una herramienta del marketing relacional, debe emplearse para mejorar la relación entre los socios en diferentes canales de distribución, satisfaciendo a sus clientes (por ejemplo, Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994). Existe una relación directa entre la efectividad y la satisfacción, así según la consideración de Gatian (1994), la efectividad de un sistema de información está interpretada por la satisfacción del consumidor.

Debido a que en los departamentos de la atención al cliente la interacción surge mediante la comunicación personal entre los trabajadores de la empresa y los clientes, la efectividad percibida de esta comunicación depende del rendimiento de los empleados. Como se ha comentado previamente, una mayor efectividad en la comunicación implicará explicaciones precisas, empatía, honestidad con el cliente, etc. (Sharma y Patterson 1999), lo que puede redundar en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, partiendo de los argumentos anteriores, la siguiente hipótesis propone:

***Hipótesis 3:*** *La efectividad percibida de la comunicación tiene un efecto directo sobre la satisfacción con la atención al cliente en un entorno B2B.*

#### **3.4.2. El efecto moderador de la dimensión cultural individualismo-colectivismo en la relación directa de la satisfacción con sus antecedentes**

Según Hofstede (2001), la dimensión cultural colectivismo-individualismo difiere según cada cultura. Esta dimensión cultural juega un papel importante en la determinación de cómo los consumidores esperan que se les presten los servicios (Tsaor, Li y Wu., 2005). Las diferencias en las dimensiones de la cultura nacional pueden ayudar a explicar las diferencias en la percepción y adopción de las tecnologías

de la información (Ma Sabiote, Ma Frias y Castañeda, 2012). Debido a estas argumentaciones, se define la elección de la cultura como moderador, y por ello, se puede suponer que la dimensión cultural individualismo-colectivismo también influirá (mediante una moderación) en las relaciones directas de la satisfacción con las características de la comunicación comercial, que han sido argumentadas anteriormente.

La literatura previa enseña que la interactividad es un fenómeno social debido al papel activo de los usuarios (Krotz, 2007; McMillan, 2000; Vorderer, 2000). Por tanto, tomando en consideración este aspecto social, se ofrece examinar el efecto moderador de la cultura en la relación entre la interactividad percibida y la satisfacción con la atención al cliente. Dado que la interactividad causa una sensación de ser eficaz y la esperanza de generar una reacción especial, particular (Kiousis, 2002; McMillan, 2000), se puede suponer que esta influencia será mayor en países individualistas que colectivistas, ya que una sociedad individualista se centra en la personalidad del propio individuo –antes que de un colectivo–, por lo que aprecian una cierta autonomía, el tiempo personal de cada uno y muestran una mayor preocupación por sus propias cosas antes que por las del colectivo (Hofstede<sup>2</sup>, 2018). Por ello, culturas más individualistas podrían valorar en mayor medida aspectos como sentir una implicación interactiva, estar sincronizados a la hora conveniente para ellos y tener una comunicación directa inmediata con la otra parte de la relación. Por lo tanto, basándose en las consideraciones anteriores, se formula la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4a:*** *La influencia positiva de la interactividad percibida sobre la satisfacción está moderada por la cultura nacional, de modo que esta influencia será mayor para los clientes procedentes de culturas individualistas.*

En el caso de la personalización percibida, Czepiel y Solomon (1985) señalaron que dependiendo de las características particulares de la interacción del cliente con un proveedor de servicio, las expectativas sobre la formalización del trato varían. Este hecho se percibe sobre todo en las relaciones comerciales, donde el cliente paga directamente por la atención personalizada (medicina, derecho, peluquería, etc.) (Surprenant y Solomon, 1987). En este sentido, la amabilidad, cortesía, la manera personalizada de utilizar un lenguaje especial para cada tipo del cliente, como

---

<sup>2</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

componentes de la personalización en la comunicación, reconocen el carácter único, la exclusividad del cliente (Surprenant y Solomon, 1987)

Es por ello, de nuevo se espera que su influencia en la satisfacción de los clientes se encuentre moderada por la cultura, siendo mayor en culturas individualistas que colectivistas, puesto que las personas pertenecientes a estas culturas se preocupan especialmente de sí mismos (Hofstede, 2018<sup>3</sup>) y les gusta percibir su exclusividad, por lo tanto, pueden sentirse más valorados por recibir un trato personalizado. Las personas de culturas individualistas prestan una atención especial a la información recibida, internalizándola sólo si es relevante para ellas (Lee y Kacen, 2007), por lo tanto, la personalización de la comunicación, cuyo objetivo es adaptarse a las necesidades y gustos particulares, será más significativa para culturas individualistas. Por ello, considerando el razonamiento anterior, surge la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4b:*** *La influencia positiva de la personalización percibida sobre la satisfacción está moderada por la cultura nacional, de modo que esta influencia será mayor para los clientes procedentes de culturas individualistas.*

Para analizar el efecto moderador de la cultura sobre la influencia de la efectividad en la satisfacción, ha de mencionar el trabajo de Abe y Wiseman (1983), en el cual, comparando las dimensiones de la efectividad intercultural estudiadas por Hammer, Gudykunst y Wiseman (1978), se revelaron cinco dimensiones de constructo de “efectividad de la comunicación intercultural”, según las cuales la efectividad surge gracias a las habilidades de comunicarse entre varias personas, ajustarse a diferentes culturas, adaptarse a los sistemas de sociedad, establecer relaciones con otras personas y comprender a los demás. Por otro lado, comparando las sociedades individualistas y colectivistas (Hofstede, 2001), se ve que para una sociedad colectivista estas características de la efectividad están más cercanas: la importancia de socializarse y relacionarse con los demás, tener una jerarquía, es decir, adaptarse a los sistemas de sociedad. Es por ello, en este trabajo se espera que esta influencia será mayor en culturas colectivistas que individualistas, puesto que las personas pertenecientes a estas culturas se sienten parte de un grupo, cumpliendo con los compromisos del grupo y teniendo una comunicación más efectiva en el grupo (Hofstede, 2018<sup>4</sup>). Se evalúa la efectividad en conseguir el resultado final orientado al bienestar del todo grupo. Los

---

<sup>3</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

<sup>4</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

colectivistas esperan recibir más consejos, les importan las opiniones de los demás (Laroche *et al.*, 2004) o ser atendidos en los momentos cuando más dudas hay; por ejemplo, aquí se puede referir a cuestiones técnicas y funcionales como parte de la efectividad comunicativa (Mei, Lee y Al-Hawamdeh, 2004). El procesamiento exitoso de estos asuntos crea más confianza (Sharma y Patterson, 1999) en su proveedor, lo que le hace más cercano al grupo. Por tanto, y sobre la base de las consideraciones anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4c:** *La influencia positiva de la efectividad percibida de la comunicación sobre la satisfacción está moderada por la cultura nacional, de modo que esta influencia será mayor para los clientes procedentes de culturas colectivistas.*

### **3.4.3. El efecto de la satisfacción en la lealtad y en el WOM**

Zeithaml *et al.* (1996) en su trabajo señalan que la lealtad y el WOM positivo suelen ocurrir cuando los clientes están satisfechos con la calidad del servicio que han recibido. En esta relación, muchos estudios han demostrado que la satisfacción del cliente afecta a su lealtad u orientación hacia una relación a largo plazo (por ejemplo, Ganesan 1994; Mittal, Ross y Baldasare 1998; Mittal y Kamakura 2001; Lam *et al.* 2004). Heskett *et al.* (1997) afirma que la lealtad del cliente debería aumentar rápidamente después de que la satisfacción del cliente supera un cierto umbral; de hecho, sus resultados muestran una dinámica positiva en la relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente. Es mucho más probable que los clientes *muy* satisfechos sigan siendo clientes de una empresa que aquellos que *simplemente* estén satisfechos (Oliver, Rust, y Varki 1997). En consecuencia, a medida que aumenta la satisfacción de los clientes, también aumenta la lealtad de los clientes (en el entorno B2C) (Halimi, Chavosh y Choshaly, 2011).

Es por ello, y dado que los resultados en la literatura previa muestran que existe una relación significativa entre la satisfacción de la relación de los clientes y la lealtad de los clientes, con el presente estudio también se espera que dentro del entorno B2B en el comercio internacional se producirá un efecto directo positivo de la satisfacción sobre la lealtad. Por ello, tomando en consideración los razonamientos anteriores, se postula la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 5:** *La satisfacción con la atención al cliente tiene un efecto directo positivo en la lealtad de los clientes en un entorno B2B.*



La revisión de la literatura muestra que existe una relación directa entre la satisfacción y el WOM (por ejemplo, Anderson 1998; Lam *et al.* 2004; Wangenheim y Bayón 2007), independientemente de que el WOM sea positivo o negativo. En este sentido, los clientes muy satisfechos o altamente no satisfechos son más proclives a difundir sus opiniones y recomendaciones (en caso de que la experiencia sea satisfactoria) sobre el servicio o/y producto que han recibido, dado que es una reacción psicológica relacionada con sus expectativas confirmadas o con una decepción (Zeithaml *et al.* 1996; Anderson 1998; Lam *et al.* 2004). En su trabajo, Wirtz y Chew (2002) mostraron que debido al uso correcto de unos incentivos, existe una probabilidad de que los consumidores satisfechos generen el WOM y la relación comercial satisfactoria sea una variable importante para explicar el comportamiento del WOM. En el área de investigación del turismo también se ha demostrado que la satisfacción ejerce un efecto significativo en el WOM (e.g., Prebensen, Skallerud y Chen, 2010).

Es por ello, y destacando la importancia de la satisfacción del cliente como determinante para el WOM positivo (Ranaweera y Prabhu, 2003), en este trabajo se espera que este argumento también se aplique a la relación directa entre satisfacción y WOM en el entorno B2B internacional, independientemente del tipo de la cultura. Por lo tanto, a base de las consideraciones previas, se ofrece la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 6:*** *La satisfacción con la atención al cliente tiene un efecto directo positivo en el WOM en un entorno B2B.*

#### **3.4.4. El efecto de la lealtad en el WOM**

Como sugiere la literatura previa (Dick y Basu, 1994; Evanschitzky *et al.*, 2006; Casaló, Flavián, Guinalíu, 2008), los clientes leales generalmente promueven la imagen de la empresa, enfatizando los atributos principales de sus productos. Esto se debe al hecho de que la lealtad es el resultado de las creencias del individuo de que el valor recibido al haber consumido un producto o servicio es mayor que el valor de no consumirlo (Hallowell, 1996). Por lo tanto, debido a la influencia mayor del valor obtenido, el individuo está motivado a permanecer leal a la empresa y promoverla mediante, por ejemplo, el WOM positivo (Casaló, Flavián, Guinalíu, 2008).

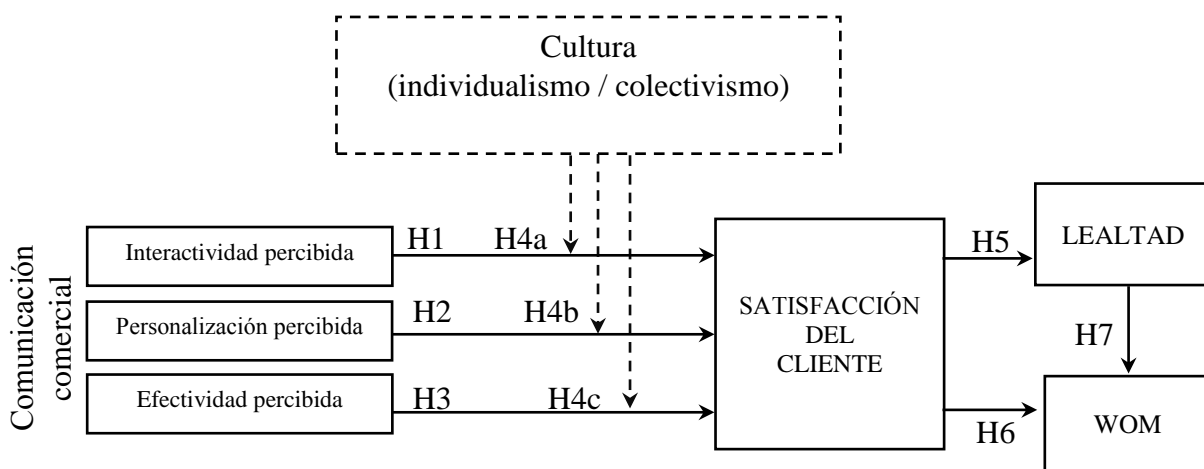
Para el presente trabajo, la calidad del servicio se refleja en la comunicación comercial que se establece entre el personal del departamento de la atención al cliente y los clientes, según el estudio de Lam *et al.* (2004), el efecto de un cliente satisfecho hacia un proveedor de servicios puede motivar al cliente a seguir con el mismo

proveedor y dado que ya está seguro de sus servicios, a recomendarlo a otros clientes potenciales. Por lo tanto, teniendo en cuenta estas consideraciones, se espera que la lealtad del cliente tenga un efecto positivo en el WOM en el entorno B2B internacional. Por ello, se formula la última hipótesis:

**Hipótesis 7:** *La lealtad tiene un efecto directo positivo en el WOM en un entorno B2B.*

Resumiendo la base teórica y las hipótesis descritas en este trabajo, el modelo de investigación se refleja en la siguiente figura:

**Figura 1. Modelo de investigación propuesto.**



Fuente: elaboración propia

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. DESAROLLO DEL CUESTIONARIO

Con el objeto de garantizar un nivel suficiente de validez de contenido, se realizó una primera propuesta de escalas tras una profunda revisión de la literatura. in embargo, a posteriori fue necesario adaptar los ítems al contexto específico de la investigación (entorno B2B en el comercio internacional), además de ofrecer el contenido del cuestionario en cinco lenguas (español, inglés, francés, alemán e italiano), favoreciendo a los futuros encuestados la mejor comprensión posible de las preguntas. A su vez, la validez de los ítems fue evaluada por 2 expertos de marketing. El cuestionario final (en castellano) se presenta en el anexo 1. Los datos se procesarán, aplicando el modelo de ecuaciones estructurales mediante el uso de PLS.

## ***4.2. RECOGIDA DE DATOS***

Con el objetivo de realizar el presente estudio, los datos fueron recogidos mediante una encuesta online voluntaria y anónima. Los encuestados han sido los clientes de la base de datos de dos empresas españolas que trabajan en el entorno de B2B en la esfera del comercio internacional, en concreto, en el sector de fabricantes de muebles de baño y azulejos. Las dos empresas tienen el departamento de la atención al cliente y atienden a sus clientes vía email, teléfono, fax, whatsapp y visitas comerciales.

En total participaron los representantes de empresas clientes pertenecientes a 15 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Chipre, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Kuwait, Pakistán y España.

Los usuarios debían contestar acerca de sus percepciones sobre la comunicación comercial que surge entre el cliente y el personal del departamento de atención al cliente (esto es, sus niveles de interactividad, personalización y efectividad), sobre su satisfacción con la atención recibida, así como sobre sus niveles de lealtad y boca-oído.

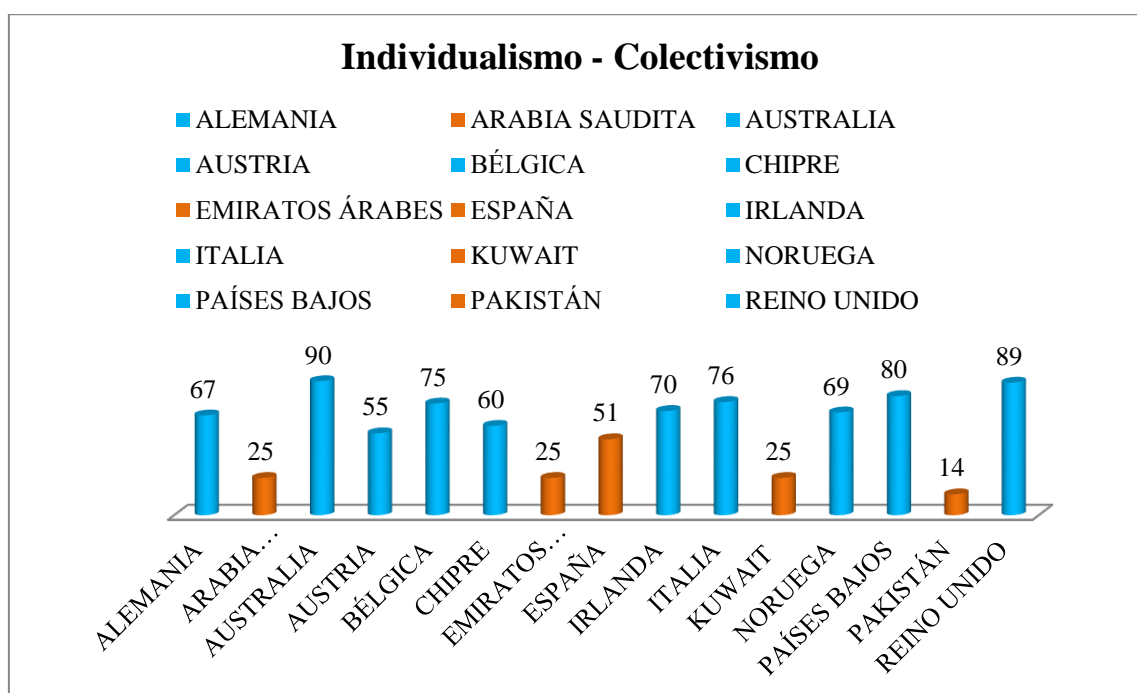
Todas las variables utilizadas fueron medidas con escalas multi-ítem en el formato Likert de 7 puntos (ver anexo 1 con los ítems del cuestionario). La muestra final estuvo formada por 87 cuestionarios válidos de 236 enviados. Para alcanzar un tamaño muestral suficiente en términos cuantitativos, la encuesta fue promocionada mediante email y vía telefónica de forma personalizada. El tipo de muestreo utilizado fue no aleatorio, por conveniencia, basado en los contactos con las empresas de los países con las cuales trabajan actualmente (en el año 2018) las dos empresas participantes del estudio.

## ***4.3. DESCRIPCIÓN DE MUESTRA***

Como se ha mencionado anteriormente, en el presente estudio participaron 87 representantes de sus entidades jurídicas, ubicadas en 15 países. A continuación, se ofrece un gráfico de elaboración propia en base al criterio “individualismo – colectivismo”, propuesto por Hofstede, donde se puede ver cómo los países estudiados se distribuyen en 2 grupos de individualistas y colectivistas (de esta manera, esta variable se operacionalizó en una variable dicotómica, dando el valor “0” a los países individualistas y “1” a los colectivistas):

- 10 países individualistas: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Chipre, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido;
- 5 países colectivistas: Arabia Saudita, Emiratos Árabes, España, Kuwait, Pakistán.

**Gráfico 1.** Distribución de los países según el criterio de Hofstede.



Fuente: elaboración propia a base de Hofstede (2018<sup>5</sup>)

Los encuestados pertenecen a cinco diferentes sectores, la mayoría de los cuales corresponde a los puntos de venta al por menor (57% de la muestra) y al sector de construcción (23%) (gráfico 2 disponible en el Anexo 2). Según el tamaño, en la muestra predominan las empresas pequeñas (53%) y medianas (40%) y sólo un 7% de las empresas grandes (gráfico 3 disponible en el Anexo 2). Al recoger los datos, se observó que el uso del correo electrónico predomina en todos tipos de contacto con mucha diferencia (en el caso de los pedidos llega a un 90%), con una clara preferencia del uso del teléfono en caso de los problemas técnicos (un 33%, siendo el mayor porcentaje de uso del teléfono entre todos tipos de contacto), lo que puede estar ligado con la idea de que los clientes tienden a resolver un problema técnico de la manera más rápida posible, llamando, que simplemente esperando una respuesta al correo electrónico. El contacto personal, visitas personales de los agentes comerciales, se destaca (14%) a la hora de tratar asuntos comerciales. Finalmente, se ha de señalar también que, aunque con un porcentaje pequeño (3%), el uso de whatsapp puede incrementar su popularidad ya que permite tener un contacto directo e inmediato en mayor medida (gráfico 4 en el Anexo 2).

<sup>5</sup> [www.hofstede-insights.com/country-comparison](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison)

#### 4.4. VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

El desarrollo de las escalas de medida se basó, como se ha mencionado antes, en la realización de una revisión de la literatura que permitió la selección de varias escalas utilizadas previamente (ver Tabla 1), adaptándolas al contexto de la comunicación comercial en el entorno de B2B, y de esta manera, garantizar la existencia de validez de contenido.

**TABLA 1**  
VALIDEZ DE CONTENIDO

Cultura (individualismo-colectivismo)	Hofstede (2018) <sup>6</sup>
Interactividad	Sharma y Patterson (1990), Van Dolen et al. (2004)
Personalización	Maslowska et al. (2016), Mittal y Lassar (1996)
Efectividad	Sharma y Patterson (1999), Parasuraman et al. (1985, 1988), Cronin y Taylor (1992)
Satisfacción	Satmetrix (2004), Van Dolen et al. (2004), Gustafsson et al. (2005)
Lealtad	Satmetrix (2004), Harris y Goode (2004)
WOM	Harrison-Walker (2001), Gracia, Casaló y Guinalíu (2013)

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de confirmar la estructura dimensional de las escalas se realizaron una serie de Análisis Factoriales Confirmatorios. Para ello, se utilizó el método de “Partial Least Squares” (PLS), utilizando el programa SMARTPLS 3. (Henseler *et al.*, 2009), cuyo uso se considera conveniente en este caso concreto debido a que el número de casos disponibles no es muy elevado. El método de PLS permitió confirmar la estructura dimensional de las escalas, teniendo que eliminar los siguientes ítems: ítem 2 de la escala lealtad, ítem 1 de la escala efectividad percibida de la comunicación e ítem 4 de la escala personalización, tras no superar el nivel de referencia de las cargas factoriales de 0,7 (Henseler *et al.*, 2009). El resto de las cargas factoriales superaron el límite imprescindible en sus respectivos constructos, lo que inicialmente comprueba su consistencia interna. En el anexo 3 están presentadas las cargas factoriales estandarizadas iniciales y finales de los ítems. Para evaluar la fiabilidad inicial de las escalas se utilizó el criterio del alpha de Cronbach, considerando un valor mínimo de 0,7 (Nunnally, 1978), y para valorar la fiabilidad –esto es, la rigurosidad de los indicadores que forman un constructo– se utilizó el estadístico de la fiabilidad

<sup>6</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

compuesta (“Composite Reliability” [CR]) que debe superar el punto de referencia de 0,65 según el criterio de Bagozzi y Yi (1988). Los resultados reflejados en la tabla 2 afirman el cumplimiento de dicho criterio.

Después de revisar las cargas factoriales y comprobar la fiabilidad compuesta, se procedió con la evaluación de la validez de constructo, que se compone de dos criterios esenciales de validez: la validez convergente (indica si los ítems que componen las escalas convergen hacia un único constructo) y la validez discriminante (comprueba si un determinado constructo está significativamente alejado de otros constructos con los que no tiene relación teórica). La validez convergente se midió mediante el análisis de la varianza media extraída (“Average Variance Extracted” - AVE), siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), que indica que el valor del AVE debe ser superior a 0,5 para garantizar que las mediciones tienen un nivel adecuado de validez convergente conteniendo menos de un 50% de la varianza debida al error. La tabla 2 presenta los resultados, cumpliendo en todos los casos con este criterio. Por otra parte, se probó la validez discriminante con el criterio de Fornell y Larcker (1981), analizando si la raíz cuadrada del AVE es superior a las correlaciones entre los constructos. Los resultados presentados en la tabla 2, indican la existencia de validez discriminante entre los constructos por haber cumplido con el criterio mencionado.

**TABLA 2**  
**FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO.**  
**ANÁLISIS DE LA VALIDEZ CONVERGENTE Y DISCRIMINANTE**

VARIABLE	Alfa de Cronbach	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personalización (1)	0,885	0,929	0,813	0,902									
Satisfacción (2)	0,964	0,976	0,932	0,817	0,965								
Lealtad (3)	0,797	0,908	0,831	0,606	0,729	0,911							
WOM (4)	0,828	0,896	0,743	0,537	0,607	0,817	0,862						
Interactividad (5)	0,973	0,98	0,925	0,713	0,777	0,506	0,424	0,962					
Efectividad (6)	0,896	0,936	0,831	0,765	0,761	0,521	0,451	0,713	0,911				
Cultura (7)	1	1	1	0,091	0,103	0,091	0,052	0,265	0,142	1			
Efecto moderador 1: cultura x personalización (8)	1	1	1	0,153	0,123	0,061	-0,101	-0,144	0,132	0,044	1		
Efecto moderador 2: cultura x interactividad (9)	1	1	1	-0,165	-0,232	-0,3	-0,364	-0,257	-0,052	0,146	0,658	1	
Efecto moderador 3: cultura x efectividad (10)	1	1	1	0,135	0,151	0,047	-0,064	-0,047	0,077	0,07	0,785	0,715	1

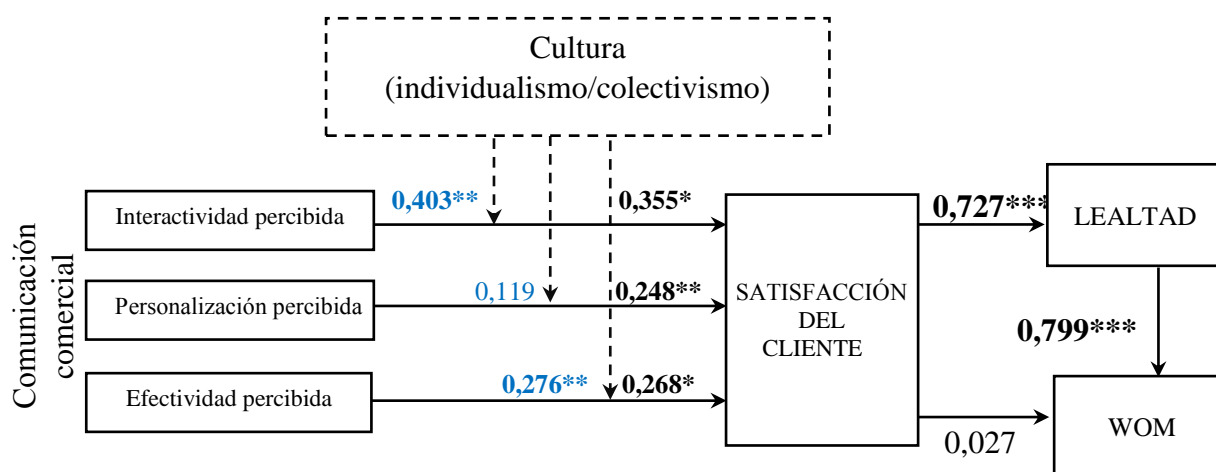
*Nota:* la raíz cuadrada de los AVE está marcada en negrita por la diagonal y debe ser superior que los elementos fuera de la diagonal (correlaciones entre los constructos).

Fuente: elaboración propia

## 5. RESULTADOS

Después de comprobar la validez y la fiabilidad del modelo de medida, se procedió a estimar los efectos propuestos en el modelo de investigación, así como su significatividad a través del uso de PLS y la técnica del Bootstrap, haciendo uso de 10.000 submuestras.

**Figura 2. Modelo de investigación**



**Nota:** \*\*\* significativo al nivel 0,01, \*\* significativo al nivel 0,05, \* significativo al nivel 0,1, n.s. no significativo. Los coeficientes de la moderación están marcados en color azul.

Fuente: elaboración propia

Conforme a los resultados obtenidos, se ha observado, en relación con las hipótesis que reflejan la relación directa entre los antecedentes de la satisfacción y la misma satisfacción, que el efecto directo de la interactividad resultó ser significativo sobre la satisfacción [ $\beta = 0,355$ ;  $p < 0,1$ ], por lo tanto, la hipótesis H1 se ve apoyada. La personalización ha mostrado un efecto directo significativo sobre la satisfacción [ $\beta = 0,245$ ;  $p < 0,05$ ], por lo que se apoya la hipótesis H2. Por último, la efectividad ejerce un efecto directo significativo sobre la satisfacción [ $\beta = 0,268$ ;  $p < 0,1$ ], apoyando la hipótesis H3.

Por otro lado, en relación al grupo de las hipótesis que reflejan un posible efecto moderador de la cultura (individualismo vs. colectivismo) sobre las relaciones directas entre los antecedentes de la satisfacción y la misma satisfacción, resultó en primer lugar ser significativo y negativo para la relación entre interactividad y satisfacción [ $\beta = -0,403$ ;  $p < 0,05$ ], por lo que se apoya la hipótesis H4a, ya que la interactividad es más importante en culturas individualistas. Por otra parte, este efecto es no significativo en

la relación entre personalización y satisfacción [ $\beta = 0,119$ ;  $p > 0,1$ ], por lo tanto, la hipótesis H4b no está apoyada. Por último, el efecto moderador de la cultura sobre la relación entre efectividad y satisfacción es significativo [ $\beta = 0,276$ ;  $p < 0,05$ ], lo que permite apoyar la hipótesis H4c, esto es, que la efectividad es más importante en culturas colectivistas.

Finalmente, en relación a las hipótesis planteadas con las consecuencias de la satisfacción, ésta influye directa y positivamente sobre la lealtad [ $\beta = 0,727$ ;  $p < 0,01$ ], permitiendo apoyar la hipótesis H5. Sin embargo, no tiene efecto significativo en caso del WOM [ $\beta = 0,027$ ;  $p > 0,1$ ], por lo que la H6 es rechazada. A su vez, el WOM se encuentra influido positivamente por la lealtad [ $\beta = 0,799$ ;  $p < 0,01$ ], lo que permite apoyar la hipótesis H7.

De manera adicional, se incluyó un efecto directo de la variable “cultura” sobre la satisfacción [ $\beta = -0,023$ ;  $p > 0,1$ ], lealtad [ $\beta = 0,016$ ;  $p > 0,1$ ] y WOM [ $\beta = -0,024$ ;  $p > 0,1$ ], sin encontrar efectos significativos sobre ninguna de las tres variables. Todo ello permitió explicar parcialmente las variables endógenas de este modelo: satisfacción [ $R^2 = 0,819$ ], lealtad [ $R^2 = 0,532$ ] y WOM [ $R^2 = 0,668$ ].

Por último, en las tablas 3 y 4 se muestran los efectos indirectos y totales, con su significatividad. En este sentido es destacable que las características de la comunicación ejercen efectos indirectos en la lealtad (a través de la satisfacción) y el WOM (a través de la satisfacción y la lealtad). Del mismo modo, aunque la satisfacción ejerce un efecto directo no significativo sobre el WOM, su influencia total es muy elevada gracias al efecto indirecto que tiene a través de la lealtad.

**TABLA 3**  
EFECTOS INDIRECTOS

	Variables dependientes	
	Lealtad	WOM
Interactividad	0,258**	0,216**
Personalización	0,178*	0,149*
Efectividad	0,195**	0,163**
Satisfacción		0,581***
Cultura	-0,017 n.s.	-0,001 n.s.
Interactividad X Cultura	-0,293**	-0,245**
Personalización X Cultura	0,087 n.s.	0,072 n.s.
Efectividad X Cultura	0,201**	0,168**

**Nota:** \*\*\* significativo al nivel 0,01, \*\* significativo al nivel 0,05, \* significativo al nivel 0,1, n.s. no significativo.

Fuente: elaboración propia



**TABLA 4**  
**EFFECTOS TOTALES**

	Variables dependientes		
	Satisfacción	Lealtad	WOM
Interactividad	0,355**	0,258**	0,216**
Personalización	0,245*	0,178*	0,149*
Efectividad	0,268*	0,195**	0,163**
Cultura	-0,023 n.s.	-0,001 n.s.	-0,025 n.s.
Satisfacción		0,727***	0,608***
Lealtad			0,799***
Interactividad X Cultura	-0,403**	-0,293**	-0,245**
Personalización X Cultura	0,119 n.s.	0,087 n.s.	0,072 n.s.
Efectividad X Cultura	0,276**	0,201**	0,168**

*Nota: \*\*\* significativo al nivel 0,01, \*\* significativo al nivel 0,05, \* significativo al nivel 0,1, n.s. no significativo.*

Fuente: elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El presente estudio contribuye a los previos estudios sobre la cultura y atención al cliente, ampliando los conocimientos existentes y destacando la necesidad de examinar la influencia de la comunicación comercial sobre la satisfacción de los clientes con el servicio recibido, así como el papel moderador ejercido por la dimensión cultural individualismo-colectivismo.

Al examinar la relación directa entre la comunicación comercial (mediante tres de sus características principales: interactividad percibida (Yin y Straub, 2002), personalización percibida (Mittal y Lassar, 1996) y la efectividad percibida (Sharma y Patterson, 1999) del personal del departamento de la atención al cliente y la satisfacción de los clientes en el entorno B2B, se ha observado que efectivamente, un buen dominio de estos aspectos comunicativos por parte del personal de la atención al cliente aumentan la satisfacción de sus clientes internacionales, donde la personalización ha liderado la lista de las características principales de la comunicación por su mayor importancia, y la interactividad y efectividad se han quedado en el segundo puesto.

El análisis del efecto moderador de la cultura sobre las relaciones mencionadas anteriormente ha mostrado que las culturas individualistas (en el presente estudio han sido Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Chipre, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido) aprecian más la interactividad a la hora de comunicarse con el

personal de la atención al cliente. Por el contrario, la efectividad ha sido más relevante para los países colectivistas (como Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Kuwait, Pakistán y España, de los que participaron en el estudio) que para los individualistas. Por último, no hay diferencias en función de la cultura en la relación entre personalización y satisfacción. Este resultado es contrario a lo previsto, puesto que se esperaba una influencia mayor para culturas individualistas ya que estas culturas ponen en el centro un enfoque hacia el trato individual (Hofstede, 2018<sup>7</sup>; Maslowska *et al.*, 2016). Se puede atribuir esta particularidad al hecho de que este rasgo de la relación sea específico para el entorno B2B frente al B2C en el área internacional, cuando los clientes evalúen más la implicación interactiva de su proveedor en la relación comercial (e.g., Burgoon *et al.*, 1999; 2000).

Por otra parte, para el comercio B2B internacional, en este trabajo se ha confirmado que la satisfacción de los clientes influye en su lealtad, tal y como sugiere la literatura previa (e.g., Reibstein, 2002; Harris y Goode, 2004; Van Dolen *et al.* 2004, Gustafsson *et al.* 2005). No obstante, el presente estudio ha mostrado que el efecto de la satisfacción sobre el WOM, al contrario de unos estudios en la literatura previa (e.g., Bitner, 1990; Bloch, 1986; Oliver 1980), no ha sido significativo para este entorno, lo que, por otra parte, apoya los hallazgos de Wirtz y Chew (2002) que sugieren que la satisfacción no necesariamente aumenta la probabilidad de que se genere el WOM. Este hallazgo se puede adjudicar al hecho de que el WOM para B2B, en comparación con el B2C o C2C (e.g., Lee e Yang, 2017), provocaría más competencia en el mercado. Sin embargo, el efecto significativo indirecto de la satisfacción sobre el WOM a través de la lealtad muestra que los clientes satisfechos y leales (B2B) podrían acabar recomendando los productos/servicios de su proveedor, por ejemplo a sus clientes finales (B2C), lo que a su vez también influiría positivamente en el rendimiento de sus propias empresas. Además, es destacable que las características de la comunicación ejercen efectos indirectos significativos en la lealtad (a través de la satisfacción) también en el entorno B2B, lo que ya fue demostrado en la literatura previa para el entorno B2C: la comunicación aumenta la lealtad del cliente conforme al aumento de su satisfacción (Halimi, Chavosh y Choshaly, 2011).

En definitiva, con este trabajo se ha profundizado en la comprensión de las características de comunicación con los clientes de diferentes países, con el fin de

---

<sup>7</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

mejorar la atención al cliente y crear experiencias satisfactorias en las empresas que trabajen en el entorno B2B internacional.

### ***6.1. IMPLICACIONES PRÁCTICAS***

Este trabajo tiene una clara implicación gerencial, ya que muestra qué factor de la comunicación comercial es más apropiado para usar con un grupo concreto de los clientes internacionales, y en qué dirección hay que enfocar la atención de los departamentos que trabajan con los clientes de las empresas para tener a sus clientes satisfechos. En términos gerenciales, nuestro estudio ofrece una información valiosa para los profesionales que desean optimizar su comunicación comercial en el ámbito internacional, tomando en cuenta los beneficios y desventajas relativas de sus enfoques comunicativos a la hora de adaptarlos al consumidor multinacional.

En este trabajo, en primer lugar, se ha visto que la personalización en la comunicación comercial es importante a la hora de influir en la satisfacción, independientemente a qué sociedad pertenece el cliente: individualista o colectivista. Según los resultados, se ha demostrado que actualmente la personalización es un rasgo muy relevante en la comunicación comercial internacional, dado que los clientes de todos los países analizados se sienten más satisfechos con un trato personalizado, cuando el proveedor desenvuelve la comunicación y relación comercial en un ambiente familiar y amigable. Por lo tanto, esta investigación sugiere que el personal de atención al cliente debe tener habilidades para saber personalizar el servicio, creando un ambiente de cercanía especial con sus clientes.

En segundo lugar, el presente estudio muestra la importancia de la interactividad en la comunicación comercial, sugiriendo que no es suficiente simplemente contactar con un cliente regularmente, sino que lo esencial es hacer al cliente sentir la implicación por parte de los empleados de atención al cliente que se centra en las necesidades y se adapta a las circunstancias del mismo. Los resultados enseñan que la satisfacción de los clientes es mayor, cuando ellos saben que su proveedor está interesado en cooperar, escuchar, entender y estar dispuesto a ayudar a resolver cualquier cuestión suya en un plazo más corto posible. De manera adicional, esta característica se ha revelado como más importante dependiendo del tipo de cultura a la cual pertenece el cliente; en concreto, un cliente de los países individualistas requiere y aprecia mucho más una comunicación con un alto grado de interactividad que los clientes de los países colectivistas. Por lo tanto, a la hora de atender a clientes provenientes de ese tipo de

culturas, el personal debe estar debidamente capacitado, siendo incluso aconsejable emplear a nativos, lo que favorecería a una mejor comprensión (a nivel lingüístico y comportamental) y, debido a eso, a un grado más alto de implicación e interactividad en el servicio de atención al cliente.

En tercer lugar, el presente estudio demuestra que la comunicación efectiva influye en las percepciones de satisfacción con el servicio prestado, que a su vez refuerza la lealtad y favorece al boca-oído positivo. Como se ha destacado en la literatura previa sobre investigación de mercados durante años, las comunicaciones efectivas no sólo son importantes, sino que son fundamentales para el éxito de un negocio. De nuevo, la importancia de la efectividad depende del tipo de cultura a la cual pertenece el cliente; en concreto, un cliente de países colectivistas valora en mayor medida una comunicación efectiva que los clientes de países individualistas.

En definitiva, los hallazgos de este trabajo presentan muchas implicaciones prácticas para aquellas empresas que quieren tener una ventaja competitiva en el mercado moderno. Los resultados logran convencer que la comunicación comercial entre un departamento de atención al cliente y los clientes internacionales en el entorno B2B es un punto clave que debe mantenerse para que los clientes estén satisfechos. Las empresas se enfrentan a un creciente volumen de información durante la comunicación con sus clientes, que representa una cierta dificultad a la hora de gestionarla, y aquí, es donde el personal de atención al cliente tiene que hacer un enfoque especial para poder ser eficiente y proporcionar las respuestas y soluciones de la manera más rápida posible, dado que los clientes tienen un alto nivel de expectativa de las respuestas del vendedor/proveedor, por lo que la puntualidad de la respuesta es esencial para garantizar su satisfacción. En pocas palabras, si no se consigue una comunicación adecuada con los consumidores, no se podrá obtener muchos clientes y los que hay en la cartera actual, no permanecerán por mucho tiempo.

## ***6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN***

A pesar de los interesantes resultados, este trabajo presenta varias limitaciones que abren nuevas posibilidades de investigación futura. Como primera limitación del presente trabajo se puede señalar el hecho de que el análisis haya sido realizado considerando el efecto moderador de una única dimensión cultural (individualismo-colectivismo), por lo que para futuras investigaciones se podrían estudiar los efectos moderadores de otros aspectos y dimensiones culturales.

En segundo lugar, la base de datos analizada no ha sido abundante (debido a la dificultad de la recogida de datos), por lo que para poder generalizar los resultados, haría falta incrementar considerablemente la cantidad de los encuestados. Además, futuras líneas de investigación podrían ampliar el campo de estudio, analizando empresas de otros sectores a los considerados en este trabajo. Por ejemplo, se podría desarrollar el tema de la inclusión de la capacitación en comunicaciones no solamente a los especialistas de marketing y ventas, sino que también a otros profesionales, como médicos, abogados o asesores financieros. Todas estas profesiones podrían utilizar mejores enfoques comunicativos para disminuir preocupaciones y desconfianza asociada con un área de la vida difícil de entender para un consumidor corriente.

Por último, como futura línea de investigación, también se podría analizar detalladamente el efecto moderador de la cultura sobre las relaciones entre la satisfacción y lealtad, la satisfacción y el WOM, y la lealtad y WOM. Por ejemplo, Liu et al. (2001) señalaron que los consumidores de las culturas colectivistas tienden a tener una mayor intención de elogiar el servicio si ellos perciben un servicio superior y a no ofrecer un boca-oído negativo o incluso no reclamar a pesar de que reciban un servicio peor de lo esperado. Lo contrario ocurre con los consumidores que provienen de una sociedad individualista, ellos tienden a dejar su opinión negativa (un boca-oído negativo) o reclamar un servicio malo, pero no suelen elogiar un buen servicio como lo harían los representantes de la sociedad colectivista. En este trabajo no se han considerado estas relaciones debido a la escasa base de datos que se disponía y a que el objetivo del trabajo era entender en mayor medida el proceso de comunicación comercial en un entorno B2B internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abe, Hiroko, and Richard L. Wiseman. "A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness." *International Journal of Intercultural Relations* 7.1 (1983): 53-67.
- Albers-Miller, Nancy D., and Betsy D. Gelb. "Business advertising appeals as a mirror of cultural dimensions: A study of eleven countries." *Journal of advertising* 25.4 (1996): 57-70.
- Anderson, Erin, and Barton Weitz. "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels." *Journal of marketing research* (1992): 18-34.
- Anderson, Eugene W. "Customer satisfaction and word of mouth." *Journal of service research* 1.1 (1998): 5-17.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Roland T. Rust. "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services." *Marketing science* 16.2 (1997): 129-145.
- Anderson, James C., and James A. Narus. "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships." *Journal of Marketing* (1990): 42-58.
- Ang, Soon, et al. "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance." *Management and organization review* 3.3 (2007): 335-371.
- Ansari, Asim, and Carl F. Mela. "E-customization." *Journal of marketing research* 40.2 (2003): 131-145.
- Arndt, Johan, H. C. Barksdale, and W. D. Perreault. "Comparative study of attitudes towards marketing, consumerism and government regulation." *New findings on consumer satisfaction and complaining* (1982): 66-72.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi. "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the academy of marketing science* 16.1 (1988): 74-94.
- Ball, Dwayne, Pedro S. Coelho, and Manuel J. Vilares. "Service personalization and loyalty." *Journal of services marketing* 20.6 (2006): 391-403.
- Ballantine, Paul W. "Effects of interactivity and product information on consumer satisfaction in an online retail setting." *International Journal of Retail & Distribution Management* 33.6 (2005): 461-471.
- Belanche, Daniel, et al. "Trust transfer in the continued usage of public e-services." *Information & Management* 51.6 (2014): 627-640.

- Bianchi, Constanza. "The effect of cultural differences on service encounter satisfaction." *Conference Paper* (2001): 46-52.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault. "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents." *The Journal of Marketing* (1990): 71-84.
- Bitner, Mary Jo. "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses." *The Journal of Marketing* (1990): 69-82.
- Björkman, Ingmar, Günter K. Stahl, and Eero Vaara. "Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration." *Journal of International Business Studies* 38.4 (2007): 658-672.
- Blattberg, Robert C., and John Deighton. "Interactive marketing: exploiting the age of addressability." *Sloan management review* 33.1 (1991): 5-15.
- Bloch, Peter H. "The product enthusiast: implications for marketing strategy." *Journal of Consumer Marketing* 3.3 (1986): 51-62.
- Bolfing, Claire P. "How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?" *Journal of Services Marketing* 3.2 (1989): 5-23.
- Bolton, Lisa E., Hean Tat Keh, and Joseph W. Alba. "How do price fairness perceptions differ across culture?." *Journal of Marketing Research* 47.3 (2010): 564-576.
- Briley D, Morris M, Simonson I. Reasons as carriers of culture: dynamic versus dispositional models of cultural influence on decision making. *J Consum Res* 2000;27:157–78 [September]
- Briley, D. A., & Aaker, J. L. When does culture matter? Effects of personal knowledge on the correction of culture-based judgments. *Journal of Marketing Research*, 43(3) (2006): 395-408.
- Brown, George H. "Brand Loyalty-fact of fiction." *Trademark Rep.* 43 (1953): 251.
- Burgoon, Judee K., et al. "Testing the interactivity model: Communication processes, partner assessments, and the quality of collaborative work." *Journal of management information systems* 16.3 (1999): 33-56.
- Buttle, Francis A. "Word of mouth: understanding and managing referral marketing." *Journal of strategic marketing* 6.3 (1998): 241-254.
- Cardon, Melissa S., Christopher E. Stevens, and D. Ryland Potter. "Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure." *Journal of Business Venturing* 26.1 (2011): 79-92.

- Casaló, Luis V., Carlos Flavián, and Miguel Guinalíu. "The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services." *International Journal of Bank Marketing* 26.6 (2008): 399-417.
- Chau, Patrick YK, et al. "Cultural differences in the online behavior of consumers." *Communications of the ACM* 45.10 (2002): 138-143.
- Chellappa, Ramnath K., and Raymond G. Sin. "Personalization versus privacy: An empirical examination of the online consumer's dilemma." *Information technology and management* 6.2-3 (2005): 181-202.
- Churchill Jr, Gilbert A., and Carol Surprenant. "An investigation into the determinants of customer satisfaction." *Journal of marketing research* (1982): 491-504.
- Cohen, R. "Negotiating across cultures. Communication Obstacles on International Diplomacy". (1991).
- Cronin Jr, J. Joseph, and Steven A. Taylor. "Measuring service quality: a reexamination and extension." *The journal of marketing*(1992): 55-68.
- Czepiel, John A., and Michael R. Solomon. The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses. *Free Press*, 1985.
- Dawar N, Parker P, Price L. A cross-cultural study of interpersonal information exchange. *J Int Bus Stud* 1996;27(3):497–516.
- Day, George S. "Attitude change, media and word of mouth." *Journal of advertising research* (1971).
- DeFleur, Melvin L., Ball-Rokeach, SJ (1989), *Theories of Mass Communication* (8).
- Dick, Alan S., and Kunal Basu. "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework." *Journal of the academy of marketing science* 22.2 (1994): 99-113.
- Dijkstra, Arie, and Karien Ballast. "Personalization and perceived personal relevance in computer-tailored persuasion in smoking cessation." *British journal of health psychology* 17.1 (2012): 60-73.
- Downes, Edward J., and Sally J. McMillan. "Defining interactivity: A qualitative identification of key dimensions." *New media & society* 2.2 (2000): 157-179.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.
- Engel, James F., Robert J. Kegerreis, and Roger D. Blackwell. "Word-of-mouth communication by the innovator." *The Journal of Marketing* (1969): 15-19.



- Evanschitzky, Heiner, et al. "The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships." *Journal of Business Research* 59.12 (2006): 1207-1213.
- Fang, Tony. "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension." *International journal of cross cultural management* 3.3 (2003): 347-368.
- Fernández-Serrano, José, et al. "Efficient entrepreneurial culture: a cross-country analysis of developed countries." *International Entrepreneurship and Management Journal* 14.1 (2018): 105-127.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of marketing research* (1981): 39-50.
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic management journal*, 12(S1), 165-173.
- Furrer, Olivier, Ben Shaw-Ching Liu, and Devanathan Sudharshan. "The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation." *Journal of service research* 2.4 (2000): 355-371.
- Ganesan, Shankar. "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing* 58 (April, 1994.): 1-19.
- Gatian, Amy W. "Is user satisfaction a valid measure of system effectiveness?." *Information & Management* 26.3 (1994): 119-131.
- Gracia, Daniel Belanche, Luis V. Casaló Arino, and Miguel Guinalíu Blasco. "Comunicación comercial y boca-oído electrónico en sitios web corporativos: un análisis desde la perspectiva del marketing de relaciones." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19.1 (2013): 31-41.
- Gracia, Daniel Belanche, Luis V. Casaló Ariño, and Miguel Guinalíu Blasco. "The effect of culture in forming e-loyalty intentions: A cross-cultural analysis between Argentina and Spain." *BRQ Business Research Quarterly* 18.4 (2015): 275-292.
- Graham, John L. "The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study." *Journal of International Business Studies* 16.1 (1985): 81-96
- Grönroos, Christian. "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface." *Industrial marketing management* 40.2 (2011): 240-247.

- Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, and Inger Roos. "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention." *Journal of marketing* 69.4 (2005): 210-218.
- Ha, Louisa, and E. Lincoln James. "Interactivity reexamined: A baseline analysis of early business web sites." *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 42.4 (1998): 457-474.
- Halimi, Anahita, Alireza Chavosh, and Sahar Choshaly. "The influence of relationship marketing tactics on customer's loyalty in B2C relationship—the role of communication and personalization." (2011).
- Hall, E. T., & Hall, M. R. Key concepts: Underlying structures of culture. *International HRM: managing diversity in the workplace*, (2001): 24-40.
- Hallowell, Roger. "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study." *International journal of service industry management* 7.4 (1996): 27-42.
- Hammer, Mitchell R., William B. Gudykunst, and Richard L. Wiseman. "Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study." *International Journal of Intercultural Relations* 2.4 (1978): 382-393.
- Harris, Lloyd C., and Mark MH Goode. "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics." *Journal of retailing* 80.2 (2004): 139-158.
- Harrison-Walker, L. Jean. "The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents." *Journal of service research* 4.1 (2001): 60-75.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 33-52.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler. "Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality." *Journal of service research* 4.3 (2002): 230-247.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Rudolf R. Sinkovics. "The use of partial least squares path modeling in international marketing." *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 2009. 277-319.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Sasser, and Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* 72 (2): 164-174.

- Hofstede, Geert, and Robert R. McCrae. "Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture." *Cross-cultural research* 38.1 (2004): 52-88.
- Hofstede, Geert. "Cultural constraints in management theories." *The Academy of Management Executive* 7.1 (1993): 81-94.
- Hofstede, Geert. "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?". *Organizational dynamics* 9.1 (1980): 42-63
- Hofstede, Geert. "National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations." *International Studies of Management & Organization* 13.1-2 (1983): 46-74.
- Hofstede, Geert. "The cultural relativity of organizational practices and theories." *Journal of international business studies* 14.2 (1983): 75-89.
- Hooker, John. "Cultural differences in business communication." *The handbook of intercultural discourse and communication* (2008): 389-407.
- Hoppner, Jessica J., David A. Griffith, and Ryan C. White. "Reciprocity in relationship marketing: A cross-cultural examination of the effects of equivalence and immediacy on relationship quality and satisfaction with performance." *Journal of International Marketing* 23.4 (2015): 64-83.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Sage publications* (2004).
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M.. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1 (1999): 171–233.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1) (2002): 3–10.
- Howard, Daniel J., and Roger A. Kerin. "The effects of personalized product recommendations on advertisement response rates: The “try this. It works!” technique." *Journal of consumer psychology* 14.3 (2004): 271-279.
- Hurn, Brian J. "Pre-departure training for international business managers." *Industrial and Commercial Training* 39.1 (2007): 9-17.
- Hurn, Brian J. "The influence of culture on international business negotiations". *Industrial and Commercial Training*, 39(7) (2007): 354-360

- Jacoby, Jacob, and David B. Kyner. "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior." *Journal of Marketing research* (1973): 1-9.
- Jacoby, Jacob, and Robert W. Chestnut. "Brand loyalty: Measurement and management". John Wiley & Sons Incorporated 1978.
- Janda, Swinder, Philip J. Trocchia, and Kevin P. Gwinner. "Consumer perceptions of Internet retail service quality." *International Journal of Service Industry Management* 13.5 (2002): 412-431.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE". *The academy of management perspectives*, 20(1), (2006): 67-90.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty. "Switching barriers and repurchase intentions in services." *Journal of retailing* 76.2 (2000): 259-274.
- Kassim, Norizan, and Nor Asiah Abdullah. "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 (2010): 351-371.
- Kim, Kyung-Hee, and Duk-Byeong Park. "Relationships among perceived value, satisfaction, and loyalty: Community-based ecotourism in Korea." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 34.2 (2017): 171-191.
- Kiousis, Spiro. "Interactivity: a concept explication." *New media & society* 4.3 (2002): 355-383.
- Kim, Uichol Ed, Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi, & G. Yoon. "Individualism and collectivism: Theory, method, and applications". *Sage Publications, Inc*, (1994).
- Kotler, P. "Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control." 7<sup>th</sup> ed. *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*. (1991)
- Krotz, Friedrich. "The meta-process of mediatization as a conceptual frame." *Global media and communication* 3.3 (2007): 256-260.
- Kueh, Karen, and Boo Ho Voon. "Culture and service quality expectations: Evidence from Generation Y consumers in Malaysia." *Managing Service Quality: An International Journal* 17.6 (2007): 656-680.
- Kumar, Piyush. "The Impact of Performance, Cost, and Competitive Considerations on the Relationship Between Satisfaction and Repurchase Intent in Business Markets." *Journal of Service Research* 5 (1) (2002): 55-68.

- Laffranchini, G., Kim, S. H., & Posthuma, R. A. "A metacultural approach to predicting self-employment across the globe." *International Business Review*. (2017).
- Lam, Shun Yin, et al. "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context." *Journal of the academy of marketing science* 32.3 (2004): 293-311.
- Laroche, Michel, et al. "Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture." *Journal of International Marketing* 12.3 (2004): 58-85.
- Lee, Julie Anne, and Jacqueline J. Kacen. "Cultural influences on consumer satisfaction with impulse and planned purchase decisions." *Journal of Business Research* 61.3 (2008): 265-272.
- Lee, Yun Jung, and Sujin Yang. "Evolution of Interactivity from B2C to C2C: Exploring Flow Theory and WOM—An Abstract." *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*. Springer, Cham, (2017): 1235-1236.
- Leiner, Dominik J., and Oliver Quiring. "What interactivity means to the user essential insights into and a scale for perceived interactivity." *Journal of Computer-Mediated Communication* 14.1 (2008): 127-155.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. "Culture and international business: Recent advances and their implications for future research". *Journal of International Business Studies*, 36(4), (2005): 357.
- Liñán, F., & Fernandez-Serrano, J. "National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union". *Small Business Economics*, 42(4), (2014): 685-701
- Lipstein, Benjamin. "The dynamics of brand loyalty and brand switching." *Proceedings of the fifth annual conference of the advertising research foundation*. New York: Advertising Research Foundation 1959.
- Liu, B. S. C., Furrer, O., & Sudharshan, D. "The relationships between culture and behavioral intentions toward services". *Journal of service research*, 4(2), (2001): 118-129.
- Liu, Yuping, and L. J. Shrum. "What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness". *Journal of advertising* 31.4 (2002): 53-64.
- Lustig, Myrone W., and Jolene Koester. "Intercultural competence". *Intercultural communication across* (2003).

- Lynn, Susan A. "Identifying buying influences for a professional service: implications for marketing efforts." *Industrial Marketing Management* 16.2 (1987): 119-130.
- Ma Sabiote, Carmen, Dolores Ma Frias, and J. Alberto Castañeda. "E-service quality as antecedent to e-satisfaction: The moderating effect of culture." *Online Information Review* 36.2 (2012): 157-174.
- Maheswaran, Durairaj, and Sharon Shavitt. "Issues and new directions in global consumer psychology." *Journal of consumer psychology* 9.2 (2000): 59-66.
- Mangold, W. Glynn, et al. "An analysis of consumer reliance on personal and nonpersonal sources of professional service information." *Journal of Professional Services Marketing* 2.3 (1987): 9-29.
- Manrai, Lalita A., and Ajay K. Manrai. "Current issues in the cross-cultural and cross-national consumer research." *Journal of International Consumer Marketing* 8.3-4 (1996): 9-22.
- Marcus, Aaron, and Emilie West Gould. "Crosscurrents: cultural dimensions and global Web user-interface design." *Interactions* 7.4 (2000): 32-46.
- Maslowska, E., Smit, E. G., & van den Putte, B. "It is all in the name: A study of consumers' responses to personalized communication". *Journal of Interactive Advertising*, 16(1), (2016): 74-85.
- Maslowska, Ewa, Bas van den Putte, and Edith G. Smit. "The effectiveness of personalized e-mail newsletters and the role of personal characteristics". *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 14.12 (2011): 765-770.
- Maslowska, Ewa, Edward C. Malthouse, and Tom Collinger. "The customer engagement ecosystem." *Journal of Marketing Management* 32.5-6 (2016): 469-501.
- McCort, Daniel John, and Naresh K. Malhotra. "Culture and consumer behavior: toward an understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing." *Journal of International Consumer Marketing* 6.2 (1993): 91-127.
- McCoy, Scott, Dennis F. Galletta, and William R. King. "Applying TAM across cultures: the need for caution." *European Journal of Information Systems* 16.1 (2007): 81-90.
- McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, and Sari Scheinberg. "Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs." *Journal of business venturing* 7.2 (1992): 115-135.

- McKercher, Bob, Basak Denizci-Guillet, and Erica Ng. "Rethinking loyalty." *Annals of Tourism Research* 39.2 (2012): 708-734.
- McMillan, Sally J. "The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web." *Journalism & Mass Communication Quarterly* 77.1 (2000): 80-98.
- McMillan, Sally J., and Jang-Sun Hwang. "Measures of perceived interactivity: An exploration of the role of direction of communication, user control, and time in shaping perceptions of interactivity." *Journal of advertising* 31.3 (2002): 29-42.
- McSweeney, Brendan. "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A Cheng, Shuhui Sophy, and Matthew W. Seeger. "Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle." *International Journal of Business and Social Science* 3.3 (2012).
- Mei, Lee, and Al-Hawamdeh, (2004) also assert Mei, Y. M., Lee, S. T., & Al-Hawamdeh, S. (2004). Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of Information Science*, 30(1), 12–22.
- Mittal, Banwari, and Walfried M. Lassar. "The role of personalization in service encounters." *Journal of retailing* 72.1 (1996): 95-109.
- Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura. 2001. "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics." *Journal of Marketing Research* 38 (February): 131-142.
- Montgomery, Alan L., and Michael D. Smith. "Prospects for Personalization on the Internet." *Journal of Interactive Marketing* 23.2 (2009): 130-137.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman. "Factors affecting trust in market research relationships." *Journal of Marketing* (1993): 81-101.
- Morgan, Neil A., and Lopo Leotte Rego. "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance." *Marketing Science* 25.5 (2006): 426-439.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. "The commitment-trust theory of relationship marketing." *The journal of marketing* (1994): 20-38.
- Morgan, Robert T., Neil Remington Abramson, and Sarah V. Moran. Managing cultural differences. *Routledge*, 2014.
- Murray, Keith B. "A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities." *The journal of marketing*(1991): 10-25.

- Nakata, Cheryl, and Kadirvelu Sivakumar. "Instituting the marketing concept in a multinational setting: The role of national culture." *Journal of the Academy of Marketing Science* 29.3 (2001): 255.
- Nakata, Cheryl, and Kumar Sivakumar. "National culture and new product development: An integrative review." *The Journal of Marketing* (1996): 61-72.
- Nes, Erik B., Carl Arthur Solberg, and Ragnhild Silkoset. "The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance." *International Business Review* 16.4 (2007): 405-424.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision & Negotiation* 19(3), 227–246.
- Nikolaev, Boris N., Christopher J. Boudreaux, and Leslie Palich. "Cross-Country Determinants of Early-Stage Necessity and Opportunity-Motivated Entrepreneurship: Accounting for Model Uncertainty." *Journal of Small Business Management* (2017).
- Novak, Thomas P., Donna L. Hoffman, and Yiu-Fai Yung. "Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach." *Marketing science* 19.1 (2000): 22-42.
- Nunnally, J. C. Psychometric theory. *New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill* (1978).
- Oliver, Richard L. "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions." *Journal of marketing research* (1980): 460-469.
- Oliver, Richard L. "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction." *Journal of Consumer Research* 20 (3) (1993): 451-466.
- Oliver, Richard L. "Whence consumer loyalty?." *The Journal of Marketing* (1999): 33-44.
- Orth, Ulrich R., Harold F. Koenig, and Zuzana Firbasova. "Cross-national differences in consumer response to the framing of advertising messages: an exploratory comparison from Central Europe." *European Journal of Marketing* 41.3/4 (2007): 327-348.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. "Perceived service quality as a customer based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model". *Human resource management*, 30(3), (1991): 335-364



- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall. (1985): 41-50.
- Patterson, P.G. and Spreng, R.A. "Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5. (1997): 414-34.
- Peña, Ana Isabel Polo, Dolores María Frías Jamilena, and Miguel Ángel Rodríguez Molina. "The effects of perceived value on loyalty: the moderating effect of market orientation adoption." *Service Business* 11.1 (2017): 93-116.
- Pizam, Abraham, and Taylor Ellis. "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises." *International journal of contemporary hospitality management* 11.7 (1999): 326-339.
- Postma, Oeds J., and Marlon Brokke. "Personalisation in practice: The proven effects of personalisation." *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 9.2 (2002): 137-142.
- Prebensen, Nina, Kåre Skallerud, and Joseph S. Chen. "Tourist motivation with sun and sand destinations: satisfaction and the wom-effect." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 27.8 (2010): 858-873.
- Quelch, John A., and Lisa R. Klein. "Opinion: The Internet and international marketing." *Sloan management review* 37.3 (1996): 60.
- Questionnaire Package of the European Social Survey, 259–290.
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. "Market orientation, international business relationships and perceived export performance." *International Marketing Review*, 24(2), (2007): 144–163.
- Ranaweera, Chatura, and Jaideep Prabhu. "On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth." *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing* 12.1 (2003): 82-90.
- Reibstein, David J. "What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back?." *Journal of the academy of Marketing Science* 30.4 (2002): 465.
- Richins, Marsha L. "Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study." *The journal of marketing* (1983): 68-78.

- Riddle, Dorothy. "Leveraging cultural factors in international service delivery." *Advances in services marketing and management 1.1* (1992): 297-322.
- Ronen, S., & Shenkar, O. "Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44(9), (2013): 867-897.
- Ronen, Simcha, and Oded Shenkar. "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis." *Academy of management Review* (1985): 435-454.
- Ros, M., & Schwartz, S. H. Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Reis*, (1995): 69-88.
- Roth, Martin S. "The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies." *Journal of Marketing Research* (1995): 163-175.
- Rubin, Rebecca B., and Matthew M. Martin. "Development of a measure of interpersonal communication competence." *Communication Research Reports* 11.1 (1994): 33-44.
- Salomonson, Nicklas, Annika Åberg, and Jens Allwood. "Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives." *Industrial Marketing Management* 41.1 (2012): 145-155.
- Satmetrix. "The power behind a single number: growing your business with net promoter", *Satmetrix Systems* (2004), *white paper*.
- Scholtens, Bert, and Lammertjan Dam. "Cultural values and international differences in business ethics." *Journal of Business ethics* 75.3 (2007): 273-284.
- Schwartz, Shalom H. "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?" *Journal of Social Issues*, 50(4) (1994a): 19-45.
- Schwartz, Shalom H. "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values." (1994).
- Schwartz, S. H. "A proposal for measuring value orientations across nations". *Questionnaire Package of the European Social Survey*, (2003): 259-290.
- Sen, Shahana, and Dawn Lerman. "Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web." *Journal of interactive marketing* 21.4 (2007): 76-94.
- Sharma, Neeru, and Paul G. Patterson. "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services." *Journal of services marketing* 13.2 (1999): 151-170.

- Shenkar, Oded. "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences." *Journal of international business studies* 32.3 (2001): 519-535.
- Sheth, Jagdish N. "The multivariate revolution in marketing research." *The Journal of Marketing* (1971): 13-19.
- Soares, Ana Maria, Minoo Farhangmehr, and Aviv Shoham. "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies." *Journal of business research* 60.3 (2007): 277-284.
- Søndergaard, Mikael. "Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications." *Organization studies* 15.3 (1994): 447-456.
- Spreng, Richard A., and Jyh-shen Chiou. "A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process." *European Journal of Marketing* 36.7/8 (2002): 829-839.
- Stahl, Günter K., and Andreas Voigt. "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination." *Organization science* 19.1 (2008): 160-176.
- Steuer, Jonathan. "Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence." *Journal of communication* 42.4 (1992): 73-93.
- Stock, James R., and Paul H. Zinszer. "The industrial purchase decision for professional services." *Journal of Business Research* 15.1 (1987): 1-16.
- Stoyanov, Stoyan, Richard Woodward, and Veselina Stoyanova. "The Embedding of Transnational Entrepreneurs in Diaspora Networks: Leveraging the Assets of Foreignness." *Management International Review* 58.2 (2018): 281-312.
- Straus, B., and P. Mang. "Culture shocks." inter-cultural service encounters [*Electronic version*] (1999): 329-356.
- Sun, Kyung-A., and Dae-Young Kim. "Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)." *International Journal of Hospitality Management* 35 (2013): 68-77.
- Surprenant, Carol F., and Michael R. Solomon. "Predictability and personalization in the service encounter." *Journal of Marketing* (1987): 86-96.
- Thompson, Frauke Mattison, and Thorsten Chmura. "Loyalty programs in emerging and developed markets: the impact of cultural values on loyalty program choice." *Journal of International Marketing* 23.3 (2015): 87-103.

- Tiessen, James H. "Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research." *Journal of Business Venturing* 12.5 (1997): 367-384.
- Trusov, Michael, Randolph E. Bucklin, and Koen Pauwels. "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site." *Journal of marketing* 73.5 (2009): 90-102.
- Tsang, Melody M., Shu-Chun Ho, and Ting-Peng Liang. "Consumer attitudes toward mobile advertising: An empirical study." *International journal of electronic commerce* 8.3 (2004): 65-78.
- Tsaur, Sheng-Hsiung, Chin-Tsai Lin, and Cheng-Shiung Wu. "Cultural differences of service quality and behavioral intention in tourist hotels." *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 13.1 (2005): 41-63.
- Tse, D. K., Lee, K. H., Vertinsky, I., & Wehrung, D. A.. "Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing." *The Journal of Marketing* (1988): 81-95.
- Turner, Lindsay W., and Yvette Reisinger. "Shopping satisfaction for domestic tourists." *Journal of Retailing and consumer services* 8.1 (2001): 15-27.
- Tybout, Alice M., Bobby J. Calder, and Brian Sternthal. "Using information processing theory to design marketing strategies." *Journal of Marketing Research* (1981): 73-79.
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Tamilia, R. D., & Yannopoulos, P. "Cross-cultural invariance of measures of satisfaction and service quality." *Journal of Business Research* 57.8 (2004): 901-912.
- Van Dolen, Willemijn, Ko De Ruyter, and Jos Lemmink. "An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction." *Journal of Business Research* 57.4 (2004): 437-444.
- Vesonen, Jari. "What is personalization? A conceptual framework." *European Journal of Marketing* 41.5/6 (2007): 409-418.
- Vorderer, Peter. "Interactive entertainment and beyond." (2000): [psycnet.apa.org](http://psycnet.apa.org)
- Wagner, Tillmann, Thorsten Hennig-Thurau, and Thomas Rudolph. "Does customer demotion jeopardize loyalty?." *Journal of marketing* 73.3 (2009): 69-85.
- Wangenheim, Florian V., and Tomás Bayón. "The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition." *Journal of the Academy of Marketing Science* 35.2 (2007): 233-249.

- White, Tiffany Barnett, et al. "Getting too personal: Reactance to highly personalized email solicitations." *Marketing Letters* 19.1 (2008): 39-50.
- Winsted, Kathryn Frazer. "Evaluating service encounters: A cross-cultural and cross-industry exploration." *Journal of Marketing Theory and Practice* 7.2 (1999): 106-123.
- Wirtz, Jochen, and Patricia Chew. "The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour." *International journal of service industry management* 13.2 (2002): 141-162.
- Witkowski, Terrence H., and Mary F. Wolfinbarger. "Comparative service quality: German and American ratings across service settings." *Journal of Business Research* 55.11 (2002): 875-881.
- Woodruff, Robert B., et al. "The standards issue in CS/D research: a historical perspective." *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 4 (1991): 103-109.
- Woodside, Arch G., Elizabeth J. Wilson, and Patricia Milner. "Buying and marketing CPA services." *Industrial Marketing Management* 21.3 (1992): 265-272.
- Wouters, Joost PM. "Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting." *Industrial Marketing Management* 33.7 (2004): 583-592.
- Wu, M. "Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States." *Intercultural Communication Studies* 15.1 (2006): 33.
- Yang, Zhilin, and Robin T. Peterson. "Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs." *Psychology & Marketing* 21.10 (2004): 799-822.
- Yang, Zhilin, Minjoon Jun, and Robin T. Peterson. "Measuring customer perceived online service quality: scale development and managerial implications." *International Journal of Operations & Production Management* 24.11 (2004): 1149-1174.
- Yin, Jie, and Detmar Straub. "The interactivity of internet-based communications: impacts on e-business consumer decisions." *ICIS 2002 Proceedings* (2002): 62.
- Yu, Jay, and Brenda J. Cude. "Possible disparities in consumers' perceptions toward personalized advertising caused by cultural differences: US and Korea." *Journal of International Consumer Marketing* 21.4 (2009): 251-269.

- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Ananthanarayanan Parasuraman. "The behavioral consequences of service quality." *The Journal of Marketing* (1996): 31-46.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Anantharathan Parasuraman. "Communication and control processes in the delivery of service quality." *The Journal of Marketing* (1988): 35-48.
- Zhao, Ling, and Yaobin Lu. "Enhancing perceived interactivity through network externalities: An empirical study on micro-blogging service satisfaction and continuance intention." *Decision Support Systems* 53.4 (2012): 825-834.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO “SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE”

I. Por favor, indique los siguientes datos:

1. ¿En qué país está registrada su empresa?
2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?:
  - 1) pequeña,
  - 2) mediana,
  - 3) grande
3. ¿En qué sector realiza su empresa sus actividades?
4. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa trabajando con nuestra empresa?:
  - 1) 0-6 meses,
  - 2) 6 meses – 1 año,
  - 3) 1-3 años,
  - 4) 3-5 años
  - 5) más de 5 años
5. ¿Con qué frecuencia hace su empresa pedidos a nuestra empresa?:
  - 1) semanalmente
  - 2) mensualmente
  - 3) trimestralmente
  - 4) una vez por año
6. ¿Con qué frecuencia su empresa contacta con nuestra empresa?  
(de 1 [muy rara vez] a 7 [muy a menudo])

II. Por favor, valore las siguientes afirmaciones según sus percepciones sobre la comunicación con nuestro servicio de atención al cliente de 1 [totalmente en desacuerdo] a 7 [totalmente de acuerdo]:

### ➤ **Interactividad percibida**

1. Es fácil y rápido contactar con el servicio al cliente.
2. La manera en la cual el personal del servicio al cliente se comunica conmigo es amable y amigable.
3. El personal del servicio al cliente es sincero en su manera de comunicarse conmigo.
4. El personal de servicio al cliente responde rápidamente a mis solicitudes.

### ➤ **Personalización percibida**

1. El personal del servicio al cliente dedica tiempo para conocerme a mí y a mis gustos.
2. El personal del servicio al cliente presta un servicio personalizado.
3. La información dirigida hacia mí es impersonal y está generalizada.
4. El personal del servicio al cliente muestra un interés amistoso hacia mis cosas personales.

### ➤ **Efectividad percibida**

1. El personal del servicio al cliente me mantiene informado sobre el estado de mi pedido / envío, proporcionándome toda la información necesaria.

2. El personal del servicio al cliente explica los conceptos técnicos de manera explícita.
  3. El personal del servicio al cliente siempre está dispuesto a recomendarme las mejores opciones para mi pedido.
  4. El personal del servicio al cliente resuelve con éxito los problemas con el servicio prestado/productos vendidos.
- III. Por favor, responda a las siguientes preguntas relacionadas con su satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente:

➤ **Satisfacción**

1. Teniendo en cuenta su experiencia al trabajar con nuestra empresa, en general, ¿qué tan satisfecho está con la comunicación proporcionada por el personal del servicio al cliente? (de 1 [completamente insatisfecho]) a 7 [completamente satisfecho])
  2. ¿Nuestro personal de servicio al cliente ha cumplido sus expectativas? (de 1 [no cumple con las expectativas] a 7 [supera las expectativas])
  3. ¿Cómo puede describir a nuestro personal del servicio al cliente? (de 1 [lejos del ideal] a 7 [muy cerca del ideal])
- IV. Por favor, responda a las siguientes preguntas relacionadas con sus futuras intenciones como nuestro cliente:

➤ **Lealtad**

1. ¿En unos 12 meses su empresa todavía seguirá siendo nuestro cliente? (de 1 [definitivamente no] a 7 [definitivamente sí])
  2. ¿Su empresa cambiaría los productos / servicios de nuestra empresa por los productos / servicios de los competidores? (de 1 [totalmente en desacuerdo] a 7 [totalmente de acuerdo])
  3. ¿Su empresa continuaría eligiendo siempre las ofertas de nuestra empresa en lugar de las empresas competidoras? (de 1 [definitivamente no] a 7 [definitivamente sí])
- V. Por favor, califique las siguientes afirmaciones de 1 [totalmente en desacuerdo] a 7 [totalmente de acuerdo]:

➤ **WOM**

1. A menudo menciono y hablo sobre la empresa X<sup>8</sup> con los terceros.
  2. Rara vez pierdo la oportunidad de recomendar la empresa X a otros.
  3. Sólo tengo cosas buenas que decir sobre la empresa X.
- VI. Por favor, indique su frecuencia de contacto según los siguientes motivos: (de 1 [nunca] a 7 [muy a menudo]):
1. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta para hacer un pedido?
  2. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta para preguntar sobre el estado de su envío?
  3. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta para presentar una reclamación?
  4. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta por asuntos de contabilidad/pagos?

---

<sup>8</sup> “La empresa X” hace referencia a cada una de las dos empresas colaboradoras en función de a qué clientes se ha enviado el cuestionario



5. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta por asuntos promocionales/comerciales/de marketing?
6. ¿Con qué frecuencia Usted nos contacta para resolver dudas técnicas?

VII. Por favor, seleccione sus principales canales de comunicación para cada tipo de contacto:

	Teléfono	Email	Fax	Visita	WhatsApp	Otros
Pedido						
Envío						
Queja						
Pago/contabilidad						
Asuntos de promoción/comerciales/de marketing						
Preguntas técnicas						

Acceso al cuestionario en otros idiomas:

INGLÉS:

<https://goo.gl/forms/nyCCmIFha7jNmhPa2>

ALEMÁN:

<https://goo.gl/forms/fNeH3QhTzuub69dP2>

FRANCÉS:

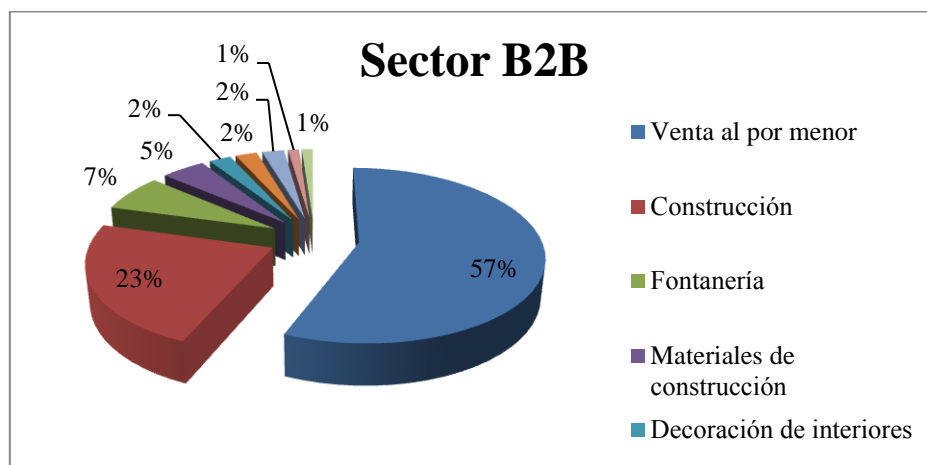
<https://goo.gl/forms/81YwzNSok1aA2Pcv2>

ITALIANO:

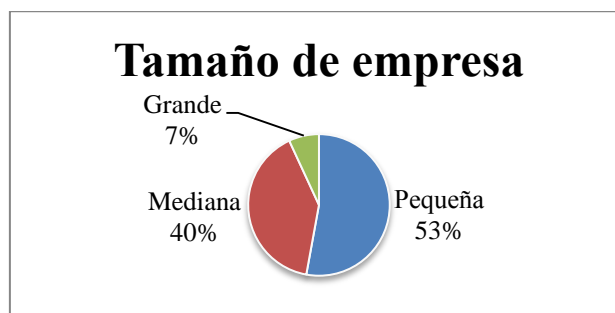
<https://goo.gl/forms/eCikZU85OfJtbu6y2>

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

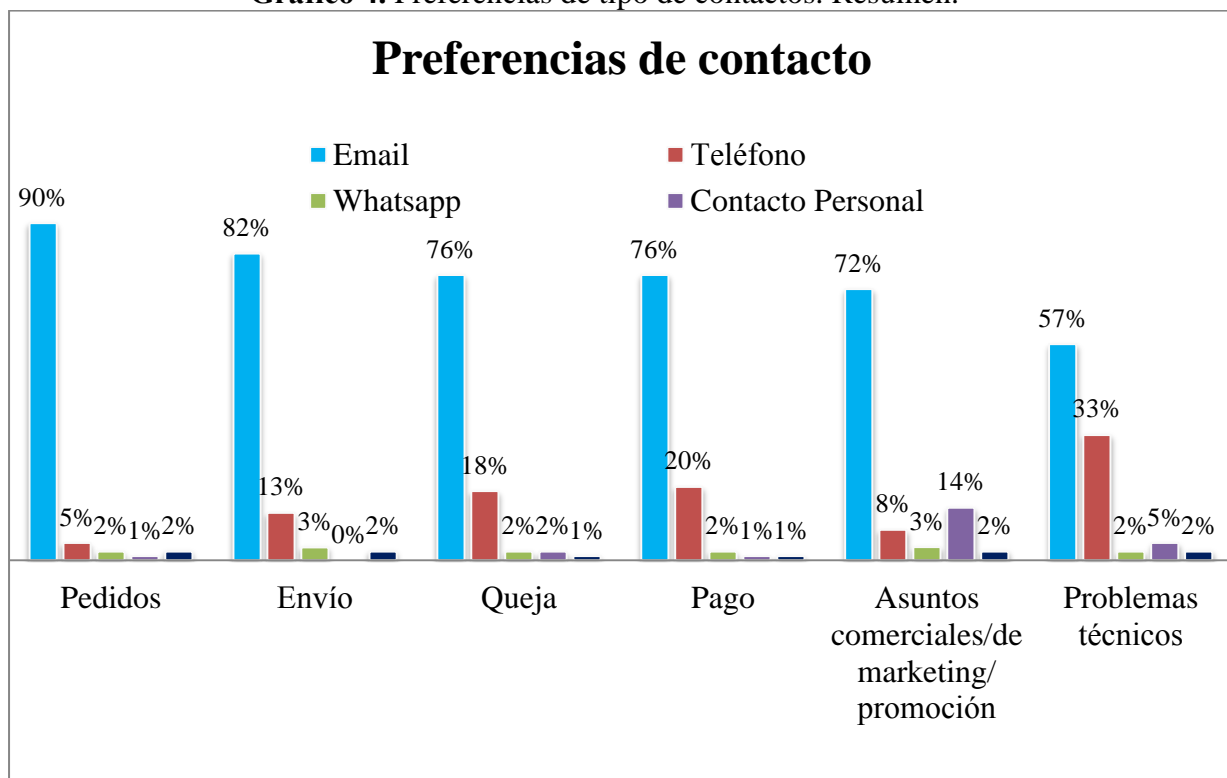
**Gráfico 2.** Distribución de muestra por sector.



**Gráfico 3.** Distribución de muestra por tamaño de empresa.



**Gráfico 4.** Preferencias de tipo de contactos. Resumen.



### ANEXO 3. CARGAS FACTORIALES

ITEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS INICIALES	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS INICIALES	VALOR – T FINAL
CULTURA	1,000	1,000	-
PERS1	0,897	0,901	32,902
PERS2	0,868	0,864	20,811
PERS3	0,931	0,938	38,389
PERS4	0,201	-	-
EFP1	0,601	-	-
EFP2	0,842	0,822	11,028
EFP3	0,928	0,944	76,225
EFP4	0,940	0,962	106,292
INTER1	0,967	0,967	87,395
INTER2	0,965	0,965	91,874
INTER3	0,966	0,966	87,237
INTER4	0,948	0,948	53,990
LEAL1	0,894	0,921	41,179
LEAL2	0,569	-	-
LEAL3	0,894	0,902	27,172
SAT1	0,957	0,957	30,878
SAT2	0,962	0,962	65,157
SAT3	0,977	0,977	111,072
WOM1	0,830	0,835	13,356
WOM2	0,875	0,872	16,630
WOM3	0,879	0,878	29,730

Notas: PERS – Personalización percibida; EFP – Efectividad percibida; INTER – Interactividad percibida; LEAL – Lealtad; SAT – Satisfacción; WOM – Boca-oído.

Fuente: elaboración propia