



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital

Coords.

Miguel Ángel Esteban Navarro
Miguel Ángel García Madurga
Ricardo Diego Pérez Calle
Mariola Conde Casado

Dykinson, S.L.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL,
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA
EN LA SOCIEDAD POSTDIGITAL



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL,
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA
EN LA SOCIEDAD POSTDIGITAL

Coords.

MIGUEL ÁNGEL ESTEBAN NAVARRO
MIGUEL ÁNGEL GARCÍA MADURGA
RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE
MARIOLA CONDE CASADO

Dykinson, S.L.

2024



Grupo de Investigación
en Comunicación
e Información Digital (GICID)
Universidad Zaragoza



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Esta obra se distribuye bajo licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



La Editorial Dykinson autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión. Al tratarse de una obra colectiva, cada autor únicamente podrá incluir el o los capítulos de su autoría.

Este libro ha sido sometido a evaluación por pares académicos con el método de doble ciego, así como parte de nuestro Consejo Editorial. Para más información, véase:

https://www.dykinson.com/quienes_somos/

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD DIGITAL

EDITORAS CIENTÍFICAS: Carmen Marta-Lazo y Antonia Nogales Bocio

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2024

N.º 195 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2024

ISBN: 978-84-1170-919-4

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
MIGUEL ÁNGEL ESTEBAN NAVARRO	
MIGUEL ÁNGEL GARCÍA MADURGA	
RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE	
MARIOLA CONDE CASADO	
CAPÍTULO 1. IMPACTOS SOCIALES DE CHATGPT. REFLEXIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS IMPLICADOS	23
MIGUEL ANGEL GARCÍA-MADURGA	
ANA JULIA GRILLÓ MÉNDEZ	
CAPÍTULO 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES ANÁLISIS DE LOS PLANES PARA SU IMPULSO DESDE LA ADMINISTRACIÓN.....	41
PILAR YUSTRES DURO	
LAURA MELENDO RODRÍGUEZ-CARMONA	
CAPÍTULO 3. PRESENCIA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL EN EL ECOSISTEMA DIGITAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN UN MUNDO INTERCONECTADO.....	58
PABLO ARROYO-RODRÍGUEZ	
JAVIER JORGE-VÁZQUEZ	
SERGIO LUIS NÁÑEZ ALONSO	
MARIA PEANA CHIVITE-CEBOLLA	
CAPÍTULO 4. ADAPTACIÓN DE LA TESORERÍA DE UNA PYME AL NUEVO ENTORNO DIGITAL. CAMBIOS EN EL PAPEL DEL TESORERO MEDIANTE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	80
IGNACIO LÓPEZ DOMÍNGUEZ	
CAPÍTULO 5. HOW ARE MANAGING THE GENERATIONAL SUCCESSION PLANS THE ORGANIZATIONS OF THE BASQUE COUNTRY? BARRIERS AND CHANNELS.....	96
MARIA RUIZ DE AMURRIO	
JOSE M. ROMAN	
FERNANDO DÍEZ	
ELENE IGOA	
CAPÍTULO 6. IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN LAS NUEVAS IDENTIDADES PROFESIONALES EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: EL CASO DE RTVE.....	115
MARTA SÁNCHEZ ESPARZA	
SANTA PALELLA STRACUZZI	
ÁNGEL FERNÁNDEZ FERNANDEZ	
JOSÉ JESÚS GARCÍA RUEDA	

CAPÍTULO 7. IMPACTO DEL BLOQUEO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	138
<p style="padding-left: 40px;">JONATTAN RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ EGLÉE ORTEGA FERNÁNDEZ</p>	
CAPÍTULO 8. COMUNICACIÓN INTERNA, CONFIANZA Y TELETRABAJO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA EN POSTPANDEMIA	154
<p style="padding-left: 40px;">ISABEL INIESTA-ALEMÁN MARTHA CECILIA PRIETO LOZANO RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE</p>	
CAPÍTULO 9. INTELIGENCIA TURÍSTICA EN LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DEL DESTINO A CORUÑA	171
<p style="padding-left: 40px;">SERGIO MUÍÑO FREIRE SILVINA ALEJANDRA LÓPEZ LEMA MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO</p>	
CAPÍTULO 10. ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DIGITALES EN 25 MICROEMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DEL BIENESTAR	191
<p style="padding-left: 40px;">ANTONIA MORENO CANO FERNANDO DíEZ RUIZ</p>	
CAPÍTULO 11. STRATEGIC COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL PURPOSE IN INSTITUTIONAL WEBSITES OF HYBRID ORGANIZATIONS. EVIDENCE FROM PRIVATE UNIVERSITIES	215
<p style="padding-left: 40px;">MARIANA SUELDO</p>	
CAPÍTULO 12. COMUNICACIÓN POLÍTICA Y AUDIENCIA SOCIAL ...	239
<p style="padding-left: 40px;">ISABEL INIESTA-ALEMÁN</p>	
CAPÍTULO 13. LA RED QUE FORMAMOS, NOS FORMA. INFLUENCIA DE LAS INTERACCIONES EN LA CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES DURANTE LA POLÉMICA #GARZÓN	257
<p style="padding-left: 40px;">ITZIAR PEDROCHE SANTOVEÑA</p>	
CAPÍTULO 14. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA MODA SOSTENIBLE EN ESPAÑA: ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL SECTOR	280
<p style="padding-left: 40px;">AITOR GIL GARCÍA ÁFRICA PRESOL HERRERO</p>	
CAPÍTULO 15. COMERCIO ELECTRÓNICO Y ESTRATEGIA DIGITAL. RETOS Y OPORTUNIDADES DEL USO DE CANALES DIGITALES DE VENTA EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LA PROVINCIA DE ÁVILA.....	304
<p style="padding-left: 40px;">JAVIER JORGE-VÁZQUEZ SERGIO LUIS NÁÑEZ ALONSO MARÍA PEANA CHIVITE-CEBOLLA PABLO ARROYO-RODRÍGUEZ</p>	

CAPÍTULO 16. EL METAVERSO EN LA COMUNICACIÓN DE MARCA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA EXPLORATORIA SOBRE EL ESTADO DEL TEMA ENTRE 2020 Y 2023	328
DÈSIRÉE CREMADES JIMÉNEZ	
FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN	
CAPÍTULO 17. LOS EFECTOS SOCIO-EMOCIONALES Y SU REPERCUSIÓN EN EL IMPULSO DE COMPRA EN INTERNET. ESTUDIO DE LOS ANÁLISIS HISTÓRICOS Y ACTUALES	355
MTRO. IVANOV AMEZCUA PÉREZ	
INMACULADA BERLANGA FERNÁNDEZ	
CAPÍTULO 18. LA PUBLICIDAD EN ENTORNOS LÚDICOS DIGITALES ..	378
ISABEL INIESTA-ALEMÁN	
ANA FAÑANÁS-BIESCAS	
RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE	
CAPÍTULO 19. ¿SUEÑAN LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS CON GALARDONES DIGITALES? ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ONLINE DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ALICANTINAS GANADORAS EN CATEGORÍAS DIGITALES. EL CASO DE LOS PREMIOS ALCE (2018-2023)	396
JAVIER NADAL LÓPEZ	
PABLO VIZCAÍNO-ALCANTUD	
CAPÍTULO 20. CURADORIA NA ERA DIGITAL: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES PARA O USO DE ALGORITMOS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS NA CURADORIA DE CONTEÚDO E NA CURADORIA DE OBJETOS DIGITAIS	423
SERGIO MARI JUNIOR	
FRANCISCO CARLOS PALLETA	
CAPÍTULO 21. FROM DOCUMENTARY LANGUAGES (DLS) TO KNOWLEDGE ORGANIZATION SYSTEMS (KOSS).....	445
CRISTINA MARIA GOLHIARDI MALACHIAS	
FRANCISCO CARLOS PALETTA	
CAPÍTULO 22. THE STATE OF E-GOVERNMENT AND DIGITAL COMPETENCES IN THE EUROPEAN UNION AND SPAIN.....	464
TAMARA MORTE NADAL	

Esta obra colectiva ofrece una mirada actual y profunda, basada en estudios de caso complementados con algunos estados de la cuestión, sobre cómo la práctica de la inteligencia y la comunicación estratégica, en un sentido amplio, impactan positivamente en la integración y el éxito de empresas y organizaciones en una sociedad digital e interconectada. La búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades que la comunicación y la inteligencia, apoyadas por los últimos avances tecnológicos, ofrecen a las corporaciones para conseguir sus fines y para aumentar su influencia en una sociedad en continua transformación unen las veintidós contribuciones de este libro. Esperemos que los trabajos académicos que se presentan en las siguientes páginas inspiren a las organizaciones a formular sus estrategias, aplicar y adaptar las innovaciones a sus especificidades y entornos y enriquecer la prestación de sus servicios.

La Inteligencia Artificial (IA) es la protagonista indiscutible de la nueva transformación digital en la que están incursas instituciones y empresas. El trabajo de Miguel Ángel García y Ana Julia Grilló, de la Universidad de Zaragoza, examina los impactos sociales de ChatGPT desde la

perspectiva de los implicados en el sector químico de Aragón, una región con una fuerte presencia en la industria química de España. Los datos recopilados mediante un cuestionario indican que, aunque el 80% de los encuestados conocen ChatGPT, su aplicación práctica en el ámbito laboral es limitada. Esta discrepancia sugiere una falta de familiaridad o de percepción de relevancia de ChatGPT para las tareas específicas de este sector. Sin embargo, aquellos que han utilizado la herramienta destacan su facilidad de uso y la rapidez en la generación de respuestas, pero expresan preocupaciones sobre la precisión, los sesgos y la seguridad de las respuestas proporcionadas. Las percepciones de los tomadores de decisiones revelan una visión ambivalente hacia ChatGPT. Mientras algunos reconocen su potencial para aumentar la productividad y facilitar el acceso a información relevante, otros muestran reticencias debido a preocupaciones sobre la privacidad de los datos y la trazabilidad de la información generada. Además, existe una inquietud sobre el posible impacto de ChatGPT en el empleo, con opiniones divididas sobre si esta tecnología pueda reemplazar puestos de trabajo en la industria química. Los participantes reconocen que la implementación plena de la IA generativa será un proceso gradual y a largo plazo, lo que sugiere una comprensión realista de las complejidades involucradas en la adopción de nuevas tecnologías avanzadas por las empresas.

En el siguiente capítulo Pilar Yustres y Laura Melendo, de la Universidad Camilo José Cela, abordan esas complejidades desde la perspectiva de los mecanismos de formación que proponen las administraciones públicas para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a afrontar la transformación digital. Para ello, mediante una revisión bibliográfica, exponen las distintas medidas diseñadas para facilitar la transición de las pymes españolas, centrando el análisis en el sector comercio, considerado uno de los más importantes para la economía española. Los resultados alcanzados dirigen a sus autoras a la conclusión de que existe un importante esfuerzo a nivel de las distintas administraciones públicas por impulsar el proceso de transformación digital en España, con planes ajustados a las necesidades de las empresas y que abarcan íntegramente el proceso de transformación digital.

Continúan las contribuciones sobre la incorporación de las empresas al nuevo ecosistema digital con la investigación de Pablo Arroyo y tres autores más de la Universidad Católica de Ávila sobre el estado de la digitalización en el sector agroalimentario español. El capítulo evalúa los desafíos y las oportunidades que enfrenta el sector agroalimentario español en un mundo cada vez más interconectado. El sector agroalimentario en España es un pilar fundamental de la economía nacional, que representa un 10% del PIB y genera un valor añadido bruto de 100.000 millones de euros. La investigación se centra en analizar la presencia digital de 466 empresas del sector, evaluando su presencia en internet a través de sitios web corporativos y en redes sociales. Los resultados indican que solo el 56,6% de las empresas tienen una página web y el 54,94% están presentes en alguna red social, con Facebook siendo la plataforma más utilizada. Por tanto, la adopción de tecnologías digitales en el sector sigue siendo limitada, lo que impide aprovechar plenamente las oportunidades que estas tecnologías ofrecen, como maximizar la competitividad de las empresas y establecer relaciones sólidas con sus clientes. El análisis también destaca las diferencias significativas en la presencia digital en función del tamaño de las empresas y su ubicación geográfica. Las empresas más grandes y las situadas en regiones como Cataluña y Aragón muestran una mayor adopción de tecnologías digitales en comparación con las microempresas y aquellas ubicadas en Galicia y La Rioja. La investigación concluye que, aunque ha habido mejoras en la presencia digital del sector en los últimos años, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar un nivel óptimo de digitalización. Se destaca la importancia del apoyo gubernamental y las políticas públicas para fomentar la transformación digital del sector, tal como se refleja en iniciativas como el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE).

En el siguiente capítulo, Ignacio López, de la Universidad Complutense de Madrid, ofrece un completo paisaje de cómo las nuevas tecnologías han modificado una de las actividades clásicas de la administración empresarial, como es la gestión de la tesorería. El estudio revisa las funciones tradicionales de esta área de la empresa, analizando para cada una de ellas los principales cambios que implican el uso de las

aplicaciones asociadas con la digitalización, y en especial con la IA. La investigación remarca el importante valor añadido que todos estos nuevos usos y rutinas generan en las empresas, ya que los beneficios obtenidos en tiempo, agilidad y calidad de la información se traducen en un proceso de toma de decisiones mucho más eficiente. Lo cual, para el autor, hace necesario el actualizar el trabajo desempeñado y las características del empleo en el área de tesorería de la empresa.

La preservación del conocimiento que una corporación ha ido generando a lo largo de su existencia, acumulado en forma de capital intelectual, es uno de los principales retos que afrontan las organizaciones desde la aparición del paradigma de la gestión del conocimiento, por lo que debe preocupar durante los procesos de transformación digital tanto para no perder ese conocimiento con los recambios tecnológicos como para sacar partido y enriquecerlo con nuevas tecnologías. En este ámbito de la inteligencia organizacional se sitúa el interesante análisis procedente del País Vasco, liderado por María Ruiz de Amurrio, sobre un importante factor en el relevo generacional en las organizaciones: que este se realice de forma que se produzca una transferencia efectiva de conocimiento y se mantenga, así, el know-how organizativo en la empresa. Sin embargo, los resultados reflejan que, para la mayoría de las empresas de la muestra analizada en la investigación, dicha transferencia de conocimiento en el relevo generacional no constituye como una de sus prioridades estratégicas. En todo caso, a la hora de valorar los puntos clave de un eficiente y efectivo relevo generacional, las empresas analizadas establecen como aspectos clave la transferencia de conocimiento, la renovación estratégica, la innovación organizativa, la profesionalización del puesto de trabajo y la cultura organizativa.

La proliferación de herramientas de IA generativa ha provocado un aumento del número de trabajos académicos sobre su aplicación en multitud de áreas de actividad; en el caso de las empresas de comunicación se estudia principalmente su aportación para la traducción automática de textos, la generación de contenidos, la moderación de contenidos, el análisis de audiencias y la verificación de información, entre otras tareas. La mayoría de estos trabajos se han centrado en el análisis de la automatización aplicada, pero no abordan de manera académica el

impacto que esta irrupción tecnológica tiene en la redefinición de roles profesionales, rutinas y dinámicas en las organizaciones. La contribución liderada por Marta Sánchez Esparza, de la Universidad Internacional de la Empresa, avanza un paso más y analiza la transformación interna de los medios de comunicación, la redefinición de perfiles profesionales y el grado de afectación de los contenidos y narrativas mediante el análisis de un caso concreto: el de la corporación pública Radiotelevisión Española (RTVE). Se concluye que la implementación de tecnologías de IA ha transformado los procesos de trabajo y ha creado una nueva dinámica en el mercado laboral, con la aparición de roles especializados que reflejan la creciente intersección entre la tecnología y las habilidades humanas. En este proceso es crucial abordar los desafíos éticos y garantizar una transición equitativa hacia el nuevo modelo.

Sobre las implicaciones éticas, sociales y tecnológicas del uso de la IA en los medios de comunicación profundiza el trabajo de Rodríguez Hernández y Ortega Fernández, de la Universidad Complutense de Madrid. La investigación aborda cómo el bloqueo de los medios de comunicación a datos esenciales afecta en el entrenamiento de algoritmos, ya que la capacidad de acceder a información diversa y representativa es crucial para desarrollar modelos de IA precisos y equitativos. La censura gubernamental, restricciones tecnológicas y decisiones internas pueden limitar el acceso, perpetuando sesgos existentes en la sociedad y dificultando el desarrollo ético de la IA. El capítulo destaca casos emblemáticos de bloqueo, como la demanda interpuesta por The New York Times contra OpenAI y Microsoft, alegando infracción de derechos de autor por el uso no autorizado de sus contenidos para entrenar modelos de IA. Este caso refleja una creciente preocupación entre los medios de comunicación sobre el uso de su contenido sin reconocimiento ni compensación adecuada. El análisis cuantitativo que aporta muestra que un 62% de los principales medios de comunicación del mundo han restringido el acceso de bots de IA a sus contenidos. En España, sin embargo, solo un 6% de los medios ha implementado tales restricciones. Esta diferencia destaca la variabilidad en la adopción de medidas protectoras frente a la IA en diferentes contextos geográficos y culturales. Se concluye que, aunque la IA ofrece oportunidades significativas para la

personalización y análisis de datos en el periodismo, su implementación debe ser equilibrada con consideraciones éticas y de propiedad intelectual. La adopción equilibrada de esta tecnología puede mejorar la eficiencia periodística, siempre que se aborden adecuadamente las preocupaciones éticas sobre la manipulación de la información y la protección de los derechos de autor. La colaboración entre la industria tecnológica y los medios de comunicación es esencial para desarrollar prácticas que respeten tales derechos y fomenten la innovación, sin comprometer los principios fundamentales del periodismo.

La siguiente contribución, “Comunicación interna, confianza y teletrabajo”, de los profesores Isabel Iniesta Alemán y Martha C. Prieto Lozano, de la Universidad Internacional de La Rioja, y Ricardo Pérez Calle, de la Universidad de Zaragoza, se sitúa plenamente en ese ámbito de convergencia disciplinar y de práctica empresarial que se está creando en torno a la inteligencia organizacional y la comunicación estratégica. Los autores presentan un análisis encaminado a encontrar protocolos de comunicación interna aplicados con éxito en las empresas durante la pandemia y su prevalencia tras la emergencia sanitaria, en especial, los utilizados con las personas que están en situación de teletrabajo. Se han identificado diferencias en el patrón de adopción de estos protocolos tanto en varios países de habla hispana como en los diferentes grupos etarios. Como conclusión se pone de manifiesto lo mínimamente que estaba implantado el teletrabajo hasta llegar la pandemia Covid-19 y la fuerte cultura de presencialidad que, a priori, se presenta muy difícil de erradicar y que es común entre todos los países analizados. A pesar de ello, se demuestra en esta investigación que el teletrabajo ha sido puesto a prueba en circunstancias extremas y ha salido victorioso. Por lo que, demostradas sus ventajas e inconvenientes los autores consideran que caminamos hacia una implantación global del teletrabajo en todas aquellas funciones y puestos dentro de las empresas que permitan su máxima eficiencia.

En ese punto de encuentro de la inteligencia organizacional y la comunicación se sitúa también el trabajo de Sergio Muiño, Silvina A. López y Manuel Martínez, de la Universidad da Coruña, sobre la implementación y el funcionamiento del Observatorio Turístico de la Ciudad de

A Coruña (OTC). El OTC se trata de una estructura estable y permanente de análisis y diagnóstico del sector turístico de A Coruña, dedicado a la mejora de la gestión y comunicación del destino turístico mediante el uso de herramientas avanzadas de inteligencia competitiva y big data para facilitar la planificación y la toma de decisiones informadas por parte de los actores involucrados. Este enfoque permite a la ciudad de A Coruña recolectar, monitorizar y analizar datos turísticos en tiempo real, facilitando una respuesta rápida y precisa a las necesidades del mercado. La capacidad de controlar y gestionar los datos generados en el territorio es crucial para desarrollar estrategias de comunicación y posicionamiento del destino, lo que a su vez mejora su competitividad. Las redes sociales y otras plataformas digitales juegan un papel crucial en esta estrategia, permitiendo una interacción directa con el público y una retroalimentación constante que mejora la experiencia turística. Este enfoque innovador coloca a A Coruña a la vanguardia de la gestión turística en España, como modelo para otros destinos que buscan mejorar su competitividad a través de la tecnología y el análisis de datos.

El siguiente trabajo da paso a otro bloque de contribuciones centradas en las estrategias de comunicación de las organizaciones para aumentar su influencia social. Antonia Moreno Cano y Fernando Díez Ruiz, de la Universidad de Deusto, presentan un estudio sobre las estrategias comunicativas digitales de 25 microempresas españolas del sector del bienestar y su posible impacto en los resultados económicos de las empresas, creadas por emprendedores en las comunidades autónomas de Madrid, Valencia y País Vasco. Una de las conclusiones que se obtienen es que existe una percepción entre los casos investigados de que trabajar la comunicación digital de forma específica es casi vital para la sostenibilidad económica de sus empresas. Sin embargo, bien por falta de conocimiento o por el rol multitarea que ejercen los responsables, especialmente las empresas con entre una y tres personas en el equipo, no siguen una estrategia conscientemente diseñada y ejecutada. De esta manera, el trabajo realizado queda en un conjunto de acciones sin retorno directo que dejan a los emprendedores con la sensación de no lograr obtener los resultados esperados. La investigación abre un nuevo

campo de estudio destinado a analizar en qué momentos y bajo qué criterios se pasa a la contratación de un perfil especializado en comunicación y cómo esto mejora, si lo hace, los ingresos de las microempresas.

La siguiente colaboración de Mariana Sueldo, de la Universidad de Vilnius, investiga el papel clave de la comunicación institucional en las universidades privadas a la hora de transmitir y focalizar su visión, misión y objetivos organizacionales. El estudio presta atención a la característica de organización “híbrida” de este tipo de instituciones, en cuanto a sus enfoques educativos y empresariales, faceta que puede provocar tensiones e implica un reto a la hora de comunicar demandas u objetivos que pueden resultar, en ocasiones, contrapuestos. A través del análisis de contenido de webs institucionales en un periodo de cinco años, la autora encuentra que las universidades privadas tienden a declarar un único propósito organizativo como declaración de principios. Y propone que un propósito institucional sólido y estable, así como su eficiente despliegue a través de la organización, requieren de una comunicación estratégica y sinérgica, con la función de comunicación integrada en los equipos de gestión y sus profesionales incorporados en los equipos de gobierno.

El capítulo “Comunicación política y audiencia social”, de la profesora Isabel Iniesta, de la Universidad Internacional de La Rioja, insiste en un aspecto clave para el éxito de un plan estratégico de comunicación política: la necesidad de coordinar la acción en medios de comunicación tradicionales y en las redes sociales. La autora analiza los nuevos fenómenos de intervención política no convencional que transforman los movimientos sociales en movimientos globales gracias a la tecnología y las redes sociales, profundizando en el fenómeno de la audiencia social y en su relación con la formación de la opinión pública en temas políticos. Se refuerza la idea de que el activismo se ha transformado en ciberactivismo, movimientos que buscan la atención en las redes sociales para llegar a ser considerados como algo noticiable por los medios de masas. De modo paralelo, los periodistas se convierten en ciberperiodistas aportando el contexto y la reflexión necesarios.

Precisamente dentro del ámbito de la comunicación estratégica política se sitúa el trabajo que firma Itziar Pedroche, de la Universidad Nacional

de Educación a Distancia, sobre la influencia de las interacciones en la construcción de identidades durante la polémica #Garzón en la red social X durante los cinco primeros meses de 2022. La investigación se basa en un análisis de discurso sustentado en una revisión bibliográfica de diferentes autores, que permite conocer en profundidad el sentido identitario del mensaje principal y el significado de los signos identitarios dentro de los perfiles de los usuarios. Los hashtag, los emoji y el uso que se hace de las menciones en el marco de la red social X, no sólo definen el sentido de los mensajes, sino que vehiculan la conversación, por lo que se pone de manifiesto que su valor comunicativo pasa por la creación de representaciones sociales con un trasfondo ideológico. A través de estos códigos, se generan dinámicas de interacción de muchos a muchos que plantean consecuencias en la conversación, si bien no se puede concluir que sean decisivos para intervenir en el sentido identitario de sus participantes. Una de las principales aportaciones de este trabajo es mostrar cómo la puesta en marcha de tres principios fundamentales de la propaganda, como los principios de orquestación, renovación y unanimidad, permiten transmitir un mensaje de manera eficaz y monopolizar la conversación en una red social.

El capítulo siguiente se adentra en un aspecto particular de la comunicación estratégica: la capacidad de mejorar el poder de influencia de una marca o una empresa, cuando se emplea de modo concertado con un plan de marketing digital. El trabajo de Aitor Gil y África Presol, de la Universidad Camilo José Cela, analiza cómo algunas de las marcas de moda sostenible en España utilizan distintas estrategias de marketing digital en sus acciones de *e-commerce*, y en como dichas acciones han afectado al comportamiento en el sector. El estudio muestra como las estrategias SEO, de usabilidad de sitio web, de presencia en redes sociales o de reputación digital pueden ser herramientas diferenciales para que las empresas aumenten su visibilidad en línea, mejoren la experiencia del usuario y fortalezcan su reputación digital.

En los últimos años, el comercio electrónico ha emergido como un factor determinante en la transformación de los modelos de negocio, impulsado por el uso generalizado de dispositivos inteligentes, mejoras en la conectividad y el desarrollo de tecnologías emergentes. Javier Jorge,

Sergio Nández, María Chivite y Pablo Arroyo, de la Universidad Católica de Ávila, examinan la adopción de canales digitales de venta por parte de empresas agroalimentarias de la provincia de Ávila, describiendo sus ventajas y sus desafíos. El análisis se basa en una muestra de 92 empresas agroalimentarias de Ávila, comparada con 466 empresas del sector a nivel nacional. Los resultados revelan que las empresas de mayor tamaño en Ávila han tendido a digitalizarse más que las pequeñas empresas y microempresas, reflejando una mayor capacidad para superar los obstáculos de la transformación digital. Además, se observa una falta de infraestructuras digitales adecuadas en amplias zonas rurales, lo que limita la adopción de tecnologías digitales. La adopción de canales digitales de venta representa por tanto una oportunidad crucial para reducir la dispersión de puntos de venta y diversificar mercados, pero requiere una planificación cuidadosa y apoyo para superar los desafíos asociados.

Dentro de los canales digitales, el metaverso es un campo de investigación frontera y pluridisciplinar de los estudios de comunicación, publicidad y marketing. Dèsirée Cremades Jiménez y Francisco Fernández Beltrán, de la Universitat Jaume I, presentan en su capítulo una revisión sistemática exploratoria del metaverso en la comunicación de marca entre 2020 y 2023. Su objetivo es identificar y analizar el alcance y las posibilidades de su uso como vía de comunicación de las marcas, concretamente en la experiencia de usuario, y cómo puede incidir en la imagen corporativa y, en consecuencia, en la reputación corporativa. Tras un completo análisis de la evidencia investigadora, los autores presentan un amplio abanico de las posibilidades y ventajas que ofrece la realidad virtual a las empresas para la comunicación de marca y la mejora de la experiencia de usuario. Sin embargo, se subraya que todavía nos encontramos en una etapa embrionaria que precisa de esfuerzos en un doble sentido para que se pueda aprovechar todo su potencial. Por un lado, son las empresas las que deberían invertir para implantar una estrategia omnicanal bien definida (integrando los canales virtuales, digitales y físicos) que influya positivamente en la experiencia de los usuarios. Y, por el otro, los profesionales de la comunicación deben trabajar en la creación de dicha estrategia omnicanal en línea con la

identidad corporativa y el resto de canales, potenciando las ventajas que ofrecen las tecnologías inmersivas y considerando sus limitaciones y desventajas para abordarlas y reducirlas.

La publicidad en el entorno digital es el punto común a otro grupo de capítulos. Comienza con un capítulo de Ivanov Amezcua e Inmaculada Berlanga, de la Universidad Internacional de La Rioja, que aborda cómo la música y los sonidos aplicados a la publicidad digital determinan el comportamiento de los consumidores, en aras de alcanzar determinados objetivos de marketing. Para ello, los autores efectúan una búsqueda documental y bibliográfica y analizan determinados casos prácticos concretos. Los resultados alcanzados en la investigación nos muestran la elevada importancia de la música en el ámbito publicitario general y, de forma particular, en el entorno digital. En este sentido, se presenta su elevado impacto para el caso de venta en aplicaciones móviles, fomentando una mayor participación activa del cliente por encima de otros estímulos de tipo racional. En todo caso, se resalta la importancia de su aplicación responsable y enfocada a la mejora de la experiencia del usuario.

La transmisión de mensajes comerciales a través de canales digitales ha experimentado, y sigue experimentando, cambios radicales y continuos. Isabel Iniesta-Alemán, de la Universidad Internacional de La Rioja, y Ana Fañanás-Biescas y Ricardo D. Pérez-Calle, de la Universidad de Zaragoza presentan un estudio académico en el que se analizan los elementos asociados de la eficacia percibida en la publicidad insertada en un entorno lúdico digital. Asimismo, describen los cambios percibidos en el sector publicitario, evalúan el conocimiento en entornos no académicos de la narrativa transmedia y *advergaming* y analizan el papel de los videojuegos en la publicidad. Precisamente, en este último punto de los videojuegos, este artículo presenta un avance destacado que corrobora la tendencia observada en el mundo laboral del entorno publicitario referente a los canales tradicionales. Así, pese a que los videojuegos constituyen un medio con una audiencia intensamente creciente, los publicistas acusan una tendencia a reiterar los defectos que provocan una disminución de la eficacia publicitaria. De esta manera, los autores concluyen que, incluso en este soporte innovador, hay

campañas que los usuarios perciben como intrusivas y molestas. Al contrario, técnicas de probada eficacia como el *Branded Content* o el *Product Placement*, parecen ser las más adecuadas para comunicar mensajes corporativos a través de los videojuegos, siempre que, subrayan los autores, se adapten a las expectativas de una audiencia cada vez más exigente. Este estudio abre nuevas líneas de investigación entre las que destaca analizar la evolución natural de los actuales videojuegos como nuevo soporte publicitario.

En publicidad los premios suelen ser indicativo de éxito en las agencias de comunicación. Por ello, son las propias agencias las que realizan intensas estrategias para comunicar la relevancia de estos logros. Esta es el punto de partida del capítulo “¿Sueñan las agencias publicitarias con galardones digitales?” de Javier Nadal López y Pablo Vizcaíno-Alcantud, de la Universidad de Alicante. El objetivo es abrir una discusión sobre la relación entre los galardones y la comunicación de diferentes agencias de publicidad. Los premios ALCe son unos galardones organizados por la Asociación 361º entre los años 2018 y 2023 y esta investigación analiza si las agencias alicantinas galardonadas en las categorías digitales en estos premios y en este periodo se comunican como expertas en comunicación online a través de sus páginas webs. La técnica seleccionada para desarrollar la investigación ha sido el método de análisis de contenido para lo que han detectado, recopilado y concluido si la comunicación de dichas empresas pasa por promocionarse como expertas en comunicación digital o no.

La transformación digital de las organizaciones exige también disponer e implantar eficaces sistemas de gestión de contenidos digitales, que incorporen los nuevos avances tecnológicos. Sergio M. Junior y Francisco C. Paletta, de la Universidade Estadual de Londrina, exploran la curación de contenidos y la curación de objetos digitales, examinando sus similitudes, diferencias y su relación con los algoritmos de clasificación y recomendación. La curación, entendida como la gestión y selección de información, se ha vuelto crucial tanto en la Comunicación Social como en la Ciencia de la Información debido a la sobreabundancia de información en la era digital. Este estudio destaca cómo cada campo aborda este proceso de manera distinta, pero complementaria. Los curadores de

contenido actúan como mediadores culturales, evaluando y recomendando información basada en su valor y relevancia. Sin embargo, en la era digital, muchos de estos procesos se han automatizado mediante algoritmos de recomendación que analizan grandes volúmenes de datos para personalizar la experiencia del usuario. Aunque estos algoritmos facilitan la gestión de la información, también plantean problemas éticos relacionados con la privacidad, la manipulación de la información y el control corporativo sobre los datos. Por otro lado, la curación digital, predominante en la Ciencia de la Información, se centra en la preservación y gestión de objetos digitales a largo plazo. Esta práctica implica mantener y agregar valor a los datos digitales para garantizar su acceso futuro, una tarea que se realiza en repositorios digitales.

La curación digital es interdisciplinaria, abarcando desde la preservación física de los medios hasta la integridad intelectual de los documentos. Aunque muchas tareas de curación digital pueden ser automatizadas por algoritmos, como la descripción y representación de datos, otras requieren la intervención humana debido a su complejidad y necesidad de juicio crítico. El capítulo también discute la creciente influencia de los algoritmos en ambos tipos de curación. Los algoritmos de recomendación, utilizados en la curación de contenido, ayudan a filtrar y presentar información personalizada a los usuarios, pero su funcionamiento basado en intereses comerciales plantea riesgos de manipulación y pérdida de autonomía del usuario. En la curación digital, los algoritmos pueden automatizar procesos de evaluación y selección de datos, mejorando la eficiencia, aunque también se necesita la supervisión humana para tareas más complejas y críticas. La investigación insiste por ello en la necesidad de una colaboración continua entre la intervención humana y la automatización para lograr una curación efectiva y ética en la era digital.

La gestión de contenidos digitales también exige disponer de adecuados sistemas de representación y organización del conocimiento para realizar un control del vocabulario que se utiliza en un sistema de información y comunicación eficiente, especialmente en un entorno automatizado. Cristina G. Malachias y Francisco C. Paletta investigan la transición de los lenguajes documentales a los sistemas de organización del

conocimiento (KOS) y cómo esta evolución influye en la experiencia del usuario, permite una navegación más intuitiva y personalizada y refleja un avance significativo en la forma en que se gestiona y recupera la información. A medida que el volumen de información ha crecido, estos lenguajes han ido abandonando la ambición de abarcar todo el conocimiento universal, enfocándose en organizar sistemáticamente dominios específicos del conocimiento. Los KOS no solo incluyen vocabularios controlados y tesauros, sino también taxonomías, ontologías y esquemas de clasificación que permiten una mayor precisión y flexibilidad en la organización del conocimiento. Estos sistemas abordan relaciones semánticas complejas y permiten la adición de propiedades y atributos a las clases, lo que enriquece la representación del conocimiento y facilita su recuperación.

El libro se abre con la última gran disrupción en el mundo digital: la Inteligencia Artificial. Y se ha elegido como cierre de esta obra colectiva una materia que ha estado siempre presente desde el inicio de la sociedad digital, y que se considera crucial para garantizar su universalización: las competencias digitales de la ciudadanía y de las empresas. Tamara Morte-Nadal, de la Universidad de Zaragoza, realiza en un exhaustivo trabajo comparativo una síntesis crítica sobre cómo tratan ese asunto los documentos oficiales de la Unión Europea y de España destinados a la implantación y evaluación de la Administración Electrónica. Como principales resultados se muestra que hay menos servicios dirigidos a la ciudadanía que a las empresas, si bien todos los estados europeos tienen como objetivo mejorar el acceso y el uso de estos servicios para hacerlos más amigables al público general. España, por su parte, se sitúa dentro de los primeros países en los índices de desarrollo de administración electrónica. Sin embargo, existe una clara brecha digital en el uso de estos servicios, condicionada por el nivel de educación, la edad, el salario y el género. Así, la autora destaca la importancia de conseguir una mayor participación ciudadana para tener en cuenta sus necesidades, y de tener la visión de todas las partes implicadas en el proceso de diseño de los servicios.

Esperamos que esta obra colectiva ayude a conocer el momento de transformación que las organizaciones viven en el ámbito de la inteligencia

organizacional y la comunicación estratégica y, sobre todo, sugiera nuevos trabajos en este campo. Invitamos al lector a sumergirse en las páginas de este libro con el ánimo de descubrir un nuevo horizonte de posibilidades informativas y comunicativas en el mundo posdigital.

Zaragoza, primavera de 2024

MIGUEL ÁNGEL ESTEBAN NAVARRO
Universidad de Zaragoza

MIGUEL ÁNGEL GARCÍA MADURGA
Universidad de Zaragoza

RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE
Universidad de Zaragoza

MARIOLA CONDE CASADO
Universidad de Zaragoza

IMPACTOS SOCIALES DE CHATGPT. REFLEXIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS IMPLICADOS

MIGUEL ANGEL GARCÍA-MADURGA
ANA JULIA GRILLÓ MÉNDEZ
Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN

El sector químico es una pieza fundamental en el andamiaje económico tanto de España como de la Comunidad Autónoma de Aragón. De acuerdo con el informe publicado por la Federación Empresarial de la Industria Química Española (FEIQUE, 2023), la industria química española representa el 5,6% del PIB nacional, con 234.200 empleos directos y 796.280 indirectos e inducidos. El sector alcanzó en 2022 una facturación de 89.866 millones de euros, un 16,3% más que el año anterior. Las exportaciones alcanzaron los 63.626 millones de euros, situando al sector químico como el principal exportador de la economía española por segundo año consecutivo. En el caso particular de Aragón, la relevancia del sector químico se manifiesta con igual intensidad. Según recoge la web de la Federación de Industrias Químicas y Plásticas de Aragón (2023), las empresas aragonesas del rubro generaron un volumen de negocio superior a 2.771 millones de euros, un valor añadido bruto superior a 676 millones de euros y 9.590 puestos de trabajo.

El papel estratégico de la química radica no solo en su contribución directa a la economía, sino también en su capacidad como “sector tractor” o “sector locomotora”, gracias a su potencial de arrastre en sectores industriales clave como la automoción, construcción, energía, tratamiento de aguas, agricultura, entre otros. Así, el desarrollo de la industria química tiene un efecto multiplicador en la economía regional, impulsando el crecimiento y la creación de empleo en múltiples industrias

relacionadas. Además, el sector químico es crucial para la transición hacia una economía baja en carbono y circular, dada su capacidad para desarrollar soluciones innovadoras que contribuyan a la descarbonización y al uso eficiente de los recursos. En este sentido, la competitividad y el futuro de la industria química en España y Aragón dependen en gran medida de su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos.

En este marco de constante innovación, la adopción de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA) y herramientas como ChatGPT, puede desempeñar un papel determinante en la mejora de la productividad y eficiencia del sector.

1.1. INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y CHATGPT

La IA se define como un conjunto de tecnologías que emulan la capacidad humana de razonamiento, aprendizaje, percepción y comunicación (Russell & Norvig, 2020). La Inteligencia Artificial Generativa (IAG), una subcategoría de la IA, se refiere a los sistemas capaces de generar nuevos datos a partir de patrones aprendidos en conjuntos de datos existentes. Modelos de IA generativa como GPT-3 o DALL-E evidencian avances asombrosos en tareas creativas que tradicionalmente se consideraban exclusivas del ser humano (Bommasani et al., 2021).

ChatGPT, el modelo de lenguaje generativo desarrollado por OpenAI, es un ejemplo destacado de esta tecnología. Se trata de un sistema caracterizado por "su extensa escala de parámetros, excepcional capacidad de modelado, rendimiento de generalización multitarea y capacidad de aprendizaje con pocos ejemplos" (Zhang y Li, 2021). ChatGPT es un modelo lingüístico a gran escala que ha sido entrenado con grandes cantidades de texto para generar texto de manera coherente y natural y responder preguntas con precisión y concisión. Utiliza técnicas de procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático para generar respuestas a las preguntas que se le hacen. Es un modelo lingüístico generalista; por lo tanto, puede tener un enorme impacto en una variedad de industrias y ha sido considerado como el avance más importante y valioso en IA durante bastante tiempo (Marr, 2020).

1.2. EL SECTOR QUÍMICO Y LA IA.

El sector químico no permanece ajeno a estas innovaciones. La aplicación de técnicas de IA como el aprendizaje automático o el procesamiento de lenguaje natural está transformando áreas como el diseño de fármacos, los materiales avanzados, análisis de datos, predicción de propiedades químicas o la optimización de procesos (Butler et al., 2018; Segler et al., 2018; Schneider, 2018). Recientes estudios apuntan al enorme potencial de la IA generativa en química, permitiendo generar nuevos compuestos químicos viables de forma automatizada o diseñar rutas sintéticas más eficientes (Elton et al., 2019; Zhavoronkov et al., 2019). Asimismo, la IAG se está utilizando para generar nuevas estructuras químicas y simular experimentos, lo que puede acelerar significativamente la innovación y reducir los costos de investigación y desarrollo (Gómez-Bombarelli et al., 2018). Adicionalmente, estas nuevas herramientas son capaces de soportar a las empresas en sus decisiones competitivas. El aprendizaje profundo, rama del aprendizaje automático que permite entrenar modelos de inteligencia artificial para tareas complejas como procesamiento de lenguaje natural, reconocimiento de imágenes y predicción, ha demostrado ser especialmente útil en el procesamiento del lenguaje natural y la minería de texto, lo que puede proporcionar información valiosa sobre las opiniones y percepciones de los clientes y competidores (Mikolov et al., 2013). A pesar de su potencial, el aprendizaje profundo también presenta desafíos, como la necesidad de grandes cantidades de datos y poder de cómputo, así como la dificultad para interpretar y explicar los modelos resultantes (LeCun et al., 2015).

A pesar del potencial significativo que la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Artificial Generativa han demostrado para transformar la industria química, y pese al trabajo realizado desde la academia durante estos últimos años (Baum et al, 2021; Sahu et al., 2022; Bassani y Moro, 2023) se observa un vacío en la comprensión de su adopción y aplicación dentro del sector químico. Este "gap" se manifiesta en la falta de investigación sobre la implementación, las percepciones y los desafíos para el despliegue de la IA e IAG en este contexto específico. Este estudio exploratorio tiene como propósito principal llenar este vacío de conocimiento.

2. OBJETIVOS

El objetivo de la investigación se desglosa en tres facetas interrelacionadas. En primer lugar, se pretende evaluar el grado de conocimiento y uso de la IA, y en particular de la IAG, en las empresas químicas aragonesas. El análisis de la situación actual de la implementación de estas tecnologías en el sector proporcionará una base sólida para comprender su grado de penetración en la industria. En segundo lugar, se busca identificar las percepciones y actitudes hacia la IA e IAG entre los tomadores de decisiones en estas empresas. Comprender las perspectivas de quienes están en posiciones de liderazgo y toma de decisiones es crucial para identificar posibles barreras y facilitadores para la adopción de estas tecnologías. Finalmente, se busca identificar los desafíos y oportunidades percibidos para el futuro despliegue de la IA e IAG en el sector químico de Aragón. Con este objetivo, se contribuirá a trazar un camino hacia la adopción plena de estas tecnologías en el sector.

De acuerdo con los objetivos que acabamos de enumerar, nuestro estudio está guiado por las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento y uso de la IA e IAG en las empresas químicas de Aragón?
- ¿Cuáles son las percepciones y actitudes de los tomadores de decisiones hacia la IA e IAG en estas empresas?
- ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades percibidos para la implementación futura de la IA e IAG en el sector químico de Aragón?

3. METODOLOGÍA

Este estudio implementa una metodología de investigación mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos en una secuencia estratégica para profundizar en la comprensión de la adopción y percepción de la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Artificial Generativa en el sector químico de Aragón. La metodología combina la realización de encuestas con la ejecución de focus groups para validar y ampliar los

hallazgos de las encuestas. Esta combinación metodológica es reconocida por su capacidad para proporcionar un entendimiento profundo y una riqueza descriptiva de los fenómenos sociales, incluyendo las percepciones y experiencias de los individuos (Greene et al., 1989; Creswell & Plano Clark, 2017).

Las encuestas se seleccionaron como el principal instrumento de recolección de datos debido a su capacidad para abordar un gran número de participantes (Fowler, 2013), lo que ha permitido obtener una imagen representativa del sector químico en Aragón. Este método de recopilación de datos es especialmente útil para recoger información sobre comportamientos, actitudes y percepciones de una manera sistemática y estandarizada (Babbie, 2010). Además, el uso de encuestas permite el análisis estadístico de los datos, proporcionando la posibilidad de identificar tendencias y patrones, así como la correlación entre diferentes variables (Denscombe, 2014).

La ficha técnica de la encuesta realizada es la siguiente:

- Edad y género: La muestra está compuesta por 103 participantes, de los cuales 63 son hombres (61%) y 40 mujeres (39%). La edad media es de 46 años. El rango de edad va desde los 24 a los 73 años.
- Nivel de estudios: Un 43% de los participantes tiene estudios superiores universitarios, un 40% estudios medios, un 12% estudios básicos obligatorios y un 5% no especifica su nivel de estudios.
- Situación laboral: Un 90% se encuentra trabajando por cuenta ajena, un 7% por cuenta propia, un 2% en desempleo y un 1% no especifica situación.
- Sector de actividad: Un 83% declara trabajar o haber trabajado en el sector químico/plástico. El resto proviene de otros sectores como construcción, automoción, agroalimentario, etc.
- Comunidad Autónoma: Un 90% de los participantes desempeña su actividad en Aragón.

- Tipo de puesto: Un 29% ocupa puestos técnicos, 23% trabajadores cualificados, 18% mandos intermedios, 10% gerentes, 8% en producción y el resto en otras áreas.
- Departamento: Principalmente producción (18%), dirección (12%), calidad (8%), I+D (7%) y ventas/marketing (6%), entre otros.
- Tamaño de empresa: Un 45% trabaja en empresas de 50-250 trabajadores. Un 16% en empresas de más de 250 trabajadores. Un 15% en empresas de 10-50 trabajadores. Un 11% en empresas de menos de 10 trabajadores.
- La información se recopiló mediante un cuestionario online dirigido a profesionales del sector químico y transformación de plástico durante los meses de mayo y junio de 2023.

Tras la revisión, y de acuerdo con la naturaleza de la realidad a validar y el objetivo establecido, se llevó a cabo una investigación cualitativa. Para ello, después de la recogida y el análisis preliminar de los datos de las encuestas, se realizaron focus groups para la validación y ampliación de los resultados de las encuestas. Los focus groups son una herramienta eficaz para explorar las percepciones y experiencias de los participantes de manera más detallada (Krueger & Casey, 2014). Esta técnica, que facilita la discusión y la interacción entre los participantes, es especialmente útil para identificar la diversidad de opiniones y experiencias, y para explorar las razones subyacentes a las actitudes y comportamientos (Morgan, 1996).

Además, los focus groups pueden generar información rica y detallada, proporcionando una mayor profundidad de entendimiento y permitiendo a los investigadores aclarar cualquier ambigüedad o inconsistencia encontrada en los datos de la encuesta (Stewart & Shamdasani, 2014). De este modo, la utilización conjunta de encuestas y focus groups permite obtener una visión más completa y matizada del fenómeno estudiado, combinando la generalización y cuantificación proporcionada por las encuestas con la profundidad y riqueza descriptiva de los focus groups.

Stewart y Shamdasani (2014) sugirieron que no hay reglas generales sobre el número óptimo de grupos de discusión: en nuestro caso, se llevaron a cabo dos grupos de discusión en junio de 2023, considerándose suficiente número a la vista de la saturación de los discursos obtenidos. El tamaño óptimo para un grupo de discusión es de seis a ocho participantes, aunque los grupos de discusión pueden funcionar con éxito con tan solo 3 y hasta 14 participantes (Gill et al., 2008). En nuestra investigación, se eligieron seis participantes para cada uno de ellos, un número que permitió la generación de dinámicas de comunicación adecuadas entre los miembros del grupo. Los criterios de selección fueron su conocimiento e interés en el tema de investigación y su potencial para contribuir sustancialmente a las discusiones (Gundumogula, 2020). Los participantes eran mandos de empresas de diferentes tamaños pertenecientes al sector químico ubicadas en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Se utilizó un guion semiabierto, con el investigador dejando abierta la interacción de los miembros del grupo. El guion contenía preguntas relacionadas con los aspectos incluidos en la encuesta. Siguiendo a Stewart y Shamdasani (2014) las preguntas pasaron de generales a más específicas y se ordenaron por la importancia relativa de los asuntos en la agenda de investigación. El entrevistador, con más de 25 años de experiencia como profesional, ejerció su papel de moderador de acuerdo con las recomendaciones de Bloor et al. (2001). La naturaleza interactiva de los grupos de discusión debe ser tomada en cuenta: por lo tanto, las reuniones fueron observadas en vivo por el resto de los investigadores aparte del moderador, para observar la interacción de los grupos y mejorar el análisis (Gill et al., 2008). La duración aproximada de los grupos de discusión fue de una hora, considerada ideal por Gibbs (1997). Las sesiones se grabaron en audio y video: se pidió permiso para grabar a todos los participantes con antelación.

Finalmente, se llevaron a cabo la integración y el análisis de los datos. Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó la descripción, la explicación de la realidad estudiada y el establecimiento de relaciones entre los fenómenos. Se tuvieron en cuenta el registro de la discusión y

las notas obtenidas de los criterios subjetivos de los investigadores. La integración de toda la información, proveniente de las metodologías empleadas, nos permite establecer los resultados y las conclusiones que se proponen a continuación.

4. RESULTADOS

4.1. NIVEL DE CONOCIMIENTO Y USO.

La primera pregunta de investigación se refiere al nivel de conocimiento y uso de la IA e IAG en las empresas químicas de Aragón, concretamente al uso del ChatGPT.

Los datos recopilados en la TABLA 1 revelan que el 80% de los participantes en la encuesta tiene conocimiento de la existencia de ChatGPT. Sin embargo, dentro de este grupo, la mayoría indica un uso esporádico o nulo de ChatGPT en el contexto de sus responsabilidades laborales en el sector químico/transformación de plástico.

Concretamente, el 80% de los encuestados que conocen que ChatGPT afirma que nunca han utilizado la herramienta para llevar a cabo tareas relacionadas con su trabajo en el sector mencionado. Este hallazgo sugiere que, aunque existe un nivel de conocimiento sobre ChatGPT, su implementación práctica en el ámbito laboral específico de la química o la transformación de plásticos es poco común entre los encuestados.

Los resultados evidencian una brecha significativa entre el conocimiento de ChatGPT y su aplicación práctica en el sector mencionado. Este fenómeno puede atribuirse a diversas razones, como la falta de familiaridad con las capacidades de ChatGPT en un contexto industrial específico, la percepción de que la herramienta carece de relevancia para las tareas en el sector químico, o simplemente la ausencia de una necesidad percibida para su implementación en este ámbito laboral.

TABLA 1.

¿Ha oído hablar del ChatGPT?		¿Ha utilizado ChatGPT para realizar alguna tarea relacionada con su trabajo en el sector químico / transformación de plástico?	
Sí	80%	Lo he probado alguna vez / lo utilizo esporádicamente	14%
		Lo utilizo de vez en cuando	1%
		Lo utilizo todos o casi todos los días	4%
		No lo he utilizado nunca para trabajar	80%
No	20%		

Fuente: elaboración propia

Los datos recopilados en la TABLA 1 revelan que el 80% de los participantes en la encuesta tiene conocimiento de la existencia de ChatGPT. Sin embargo, dentro de este grupo, la mayoría indica un uso esporádico o nulo de ChatGPT en el contexto de sus responsabilidades laborales en el sector químico/transformación de plástico.

Concretamente, el 80% de los encuestados que conocen que ChatGPT afirma que nunca han utilizado la herramienta para llevar a cabo tareas relacionadas con su trabajo en el sector mencionado. Este hallazgo sugiere que, aunque existe un nivel de conocimiento sobre ChatGPT, su implementación práctica en el ámbito laboral específico de la química o la transformación de plásticos es poco común entre los encuestados.

Los resultados evidencian una brecha significativa entre el conocimiento de ChatGPT y su aplicación práctica en el sector mencionado. Este fenómeno puede atribuirse a diversas razones, como la falta de familiaridad con las capacidades de ChatGPT en un contexto industrial específico, la percepción de que la herramienta carece de relevancia para las tareas en el sector químico, o simplemente la ausencia de una necesidad percibida para su implementación en este ámbito laboral.

En cuanto a las tareas en las que los encuestados han utilizado el ChatGPT, la principal motivación detrás de su uso parece ser la curiosidad y la exploración. Así, los usuarios han llevado a cabo pruebas creativas, procesamiento de texto y consultas sobre una variedad de temas personales y de interés general. Por otro lado, a pesar de no emplear ChatGPT en el entorno laboral de manera directa, se observa su utilidad

en tareas específicas, como la obtención de información empresarial, respuestas a reclamaciones y procesamiento de información. Estos hallazgos sugieren que, aunque no sea una herramienta principal en el ámbito laboral, puede ser útil en situaciones específicas.

4.2. PERCEPCIONES Y ACTITUDES DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

En lo que se refiere a las percepciones y actitudes de los tomadores de decisiones hacia esta herramienta en el sector analizado, los resultados de la evaluación de ChatGPT por sus usuarios en el entorno laboral revelan percepciones variadas sobre diferentes aspectos clave, reflejados en la TABLA 2. Todos ellos se recogen mediante una escala de intervalo de 1 (menor puntuación) a 5 (mayor puntuación).

TABLA 2.

PERCEPCIONES Y ACTITUDES	Media	Desviación Estándar
Facilidad de uso de Chat GPT para su trabajo	3,852	1,167
Utilidad de Chat GPT en relación a sus necesidades profesionales	2,931	1,193
Precisión de las respuestas generadas por ChatGPT en relación a sus necesidades	2,893	1,197
Velocidad de las respuestas generadas por ChatGPT en relación al tiempo que le lleva producir esos resultados manualmente	4,172	0,966
Seguridad de las respuestas generadas por ChatGPT	2,821	1,09

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la facilidad de uso, su puntuación media indica una evaluación positiva en cuanto a la facilidad de uso de ChatGPT para el trabajo. También se observa cierta variabilidad en las respuestas, indicando que, aunque en general se percibe como fácil de usar, existen diferencias en las experiencias individuales. En cambio, la utilidad de ChatGPT en relación con las necesidades profesionales recibe una evaluación moderada y una variabilidad considerable en las percepciones individuales sobre la utilidad de la herramienta en el contexto laboral.

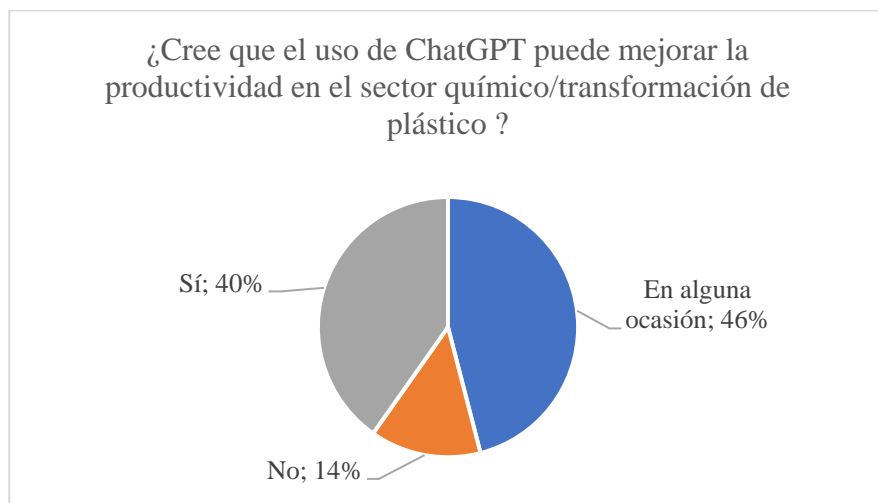
Asimismo, los datos revelan una evaluación moderada en cuanto a la precisión de las respuestas generadas por ChatGPT en relación con las necesidades profesionales. A su vez, existe variabilidad en las

percepciones individuales, señalando posibles diferencias en la calidad de las respuestas generadas.

Se destaca la percepción positiva sobre la velocidad de las respuestas generadas por ChatGPT en comparación con el tiempo que llevaría producir esos resultados manualmente. Su baja desviación estándar sugiere un consenso general en la eficiencia de tiempo que ofrece la herramienta.

Por último, la seguridad de las respuestas generadas por ChatGPT también recibe una evaluación moderada, así como una cierta variabilidad en las percepciones individuales sobre la fiabilidad y seguridad de las respuestas generadas.

GRÁFICO 1. *Uso de ChatGPT y Productividad*



Fuente: elaboración propia

Otro de los aspectos analizados se refiere a la percepción sobre el impacto de esta herramienta en la productividad del sector químico / transformación de plástico, observándose una división de opiniones al respecto. Así, tal y como se observa en el GRÁFICO 1, aunque un porcentaje significativo ve un potencial positivo en la herramienta, otro segmento muestra reticencia o incertidumbre.

Por otro lado, se abordó una cuestión específica como es la confidencialidad y trazabilidad de la información, obteniendo los resultados

reflejados en la TABLA 3, utilizando una escala de intervalo de 1 (menor puntuación) a 5 (mayor puntuación).

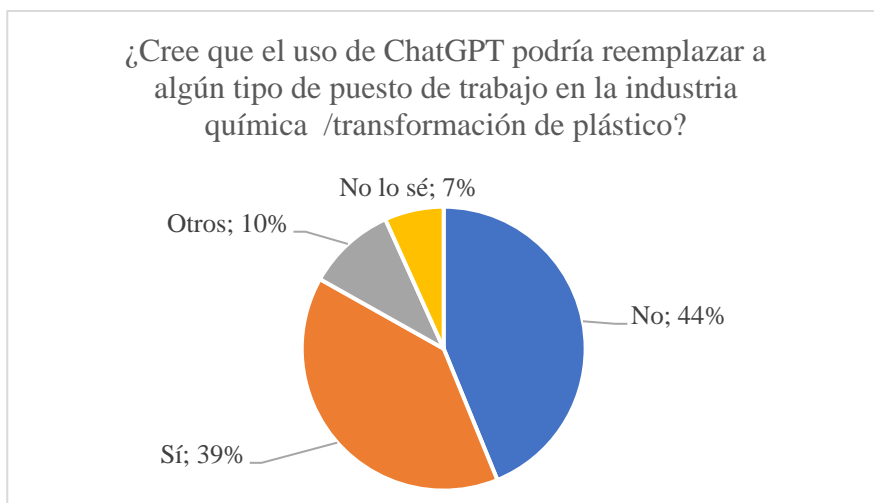
TABLA 3.

TRAZABILIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR CHATGPT	Media	Desviación Estándar
¿Cree que el uso de ChatGPT en la industria química /transformación de plástico presenta riesgos con la confidencialidad de los datos utilizados?	3,698	1,052
¿Cree que el uso de ChatGPT en la industria química /transformación de plástico presenta riesgos con la trazabilidad de la información que ofrece el chat?	3,512	1,081

Fuente: elaboración propia

La evaluación que se observa en ambas dimensiones sugiere que existe cierta conciencia y preocupación en los profesionales del sector sobre los riesgos potenciales asociados con la confidencialidad de los datos y la trazabilidad de la información generada por ChatGPT, si bien esas preocupaciones pueden variar significativamente entre los participantes.

GRÁFICO 2. *Percepción de impacto en el empleo con el uso del ChatGPT*



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto importante es la percepción sobre la posibilidad de que ChatGPT reemplace puestos de trabajo en la industria química/trans-formación de plástico. La diversidad de opiniones reflejada en el GRÁ-FICO 2 subraya la complejidad del impacto percibido de ChatGPT en dicha industria. Los resultados sugieren que las percepciones varían desde la negación categórica hasta la visión optimista de nuevas oportu-nidades y facilitación del trabajo. Algunas respuestas reflejan incerti-dumbre o la necesidad de más información para formarse una opinión clara sobre si ChatGPT podría reemplazar puestos de trabajo.

4.3. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Las conclusiones derivadas del estudio cualitativo mediante la técnica del focus group señalan aspectos cruciales relacionados con el tercer objetivo, centrado en las oportunidades y desafíos asociados a la imple-mentación de la Inteligencia Artificial General (IAG) en la industria química.

– Percepción Gradual y a Largo Plazo:

Se identifica una percepción generalizada de que la adopción plena de la IAG será un proceso gradual y a largo plazo. Esta visión sugiere una comprensión realista de la complejidad y la evolución necesaria en la implementación de tecnologías avanzadas en la industria química.

– Principales Retos Identificados:

Se identifican varios retos clave que podrían surgir durante el proceso de incorporación de la IAG. Estos desafíos confirman los resultados de la encuesta e incluyen:

- a. La preocupación sobre la precisión y confiabilidad de la infor-mación proporcionada por los modelos de IA así como los po-sibles sesgos en los resultados generados por los sistemas de IA.
- b. Se enfatiza la importancia de garantizar la privacidad de los datos, subrayando la sensibilidad en la gestión de información en la industria química. Esto no solo está relacionado con la ética, sino también con la promoción de la igualdad social,

asegurando que todos tengan las mismas oportunidades y que la tecnología no excluya a nadie.

- c. La conciencia de que la introducción de la IAG podría tener repercusiones significativas en áreas laborales como procesamiento de datos, análisis, administración y soporte técnico.

5. DISCUSIÓN

Este estudio exploratorio aporta nuevos conocimientos sobre el estado actual de implementación y las percepciones en torno a la Inteligencia Artificial Generativa, particularmente ChatGPT, en el sector químico de Aragón. Los resultados obtenidos mediante la combinación de métodos cuantitativos (encuesta) y cualitativos (focus groups) arrojan luz sobre el bajo nivel de adopción de esta tecnología emergente en la industria química regional, así como sobre las inquietudes y barreras percibidas por los profesionales del sector.

En relación al primer objetivo de investigación, referido a evaluar el grado de conocimiento y uso de la IAG en las empresas químicas aragonesas, los resultados indican que si bien una mayoría declara conocer ChatGPT, su aplicación en labores profesionales cotidianas es aún minoritaria. Estos hallazgos reflejan que la implementación de la IAG se encuentra todavía en una fase muy incipiente. No obstante, el creciente uso personal entre los profesionales podría ser un precursor de una futura adopción a nivel empresarial.

Respecto al segundo objetivo, centrado en identificar las percepciones y actitudes hacia la IAG, se halló una visión ambivalente entre los participantes. Por un lado, reconocen el potencial de ChatGPT y otras herramientas de IA para aumentar la productividad y el acceso a información relevante. Pero al mismo tiempo, expresan importantes reservas en cuanto a la fiabilidad de los resultados y los posibles riesgos para la privacidad y el empleo. Esta ambivalencia denota que, si bien existe una conciencia sobre las capacidades de la IA, aún persisten incertidumbres comprensibles ante una tecnología nueva y disruptiva. Superar dichas inquietudes requerirá un esfuerzo en comunicación, formación y generación de confianza desde la industria proveedora de IA.

Sobre el tercer objetivo, referido a oportunidades y desafíos, se halló una percepción generalizada de que la incorporación plena de la IAG será un proceso gradual y a largo plazo, no exento de dificultades. Entre los principales retos se señalan la confiabilidad de la información provista por los modelos de IA, los posibles sesgos, la privacidad de datos, y el impacto sobre el empleo en áreas como procesamiento de datos, análisis, administración y soporte técnico. Abordar dichos desafíos de manera proactiva será crucial para un despliegue ético y socialmente aceptado de la IA en la industria química.

6. CONCLUSIONES

En conjunto, este estudio constituye una primera aproximación al escaso conocimiento existente hasta el momento sobre la implementación y percepciones en torno a la IAG en el sector químico a nivel regional. Los hallazgos proporcionan una imagen inicial del estado incipiente de adopción de ChatGPT y otras herramientas de IA en esta industria clave, revelando las principales barreras e inquietudes que deberán ser atendidas para avanzar en su incorporación. Asimismo, destacan las cautelas y la visión a largo plazo con la que los profesionales del sector químico aragonés están abordando estas tecnologías emergentes.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el reducido tamaño muestral, concentrado en la Comunidad Autónoma de Aragón, que limita la generalización de los resultados al conjunto del sector químico nacional. Futuros estudios deberán ampliar la muestra e incorporar una mayor diversidad geográfica. Asimismo, al tratarse de un estudio transversal, sería recomendable realizar investigaciones longitudinales para rastrear la evolución en el tiempo de las percepciones y la implementación de la IA. Por otra parte, se sugiere profundizar con estudios cualitativos el análisis de los factores subyacentes a la resistencia y reticencia hacia las nuevas tecnologías en la industria. En particular, sería interesante examinar el papel de la cultura organizacional como potencial freno o acelerador de la transformación digital en el sector químico.

En conclusión, este estudio exploratorio constituye un primer paso en la comprensión de la compleja relación entre la industria química regional y las tecnologías de IA generativa. Aporta datos empíricos sobre el estado actual de implementación y las percepciones entre los profesionales del sector, revelando la coexistencia de grandes expectativas y profundas incertidumbres. Los hallazgos obtenidos pueden guiar a los responsables políticos, empresariales y académicos en el diseño de iniciativas que fomenten la adopción ética, responsable e inclusiva de la IA en este sector industrial estratégico. Solo así se podrá transitar con éxito la senda hacia una industria química inteligente, segura, productiva y centrada en el ser humano.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Federación de Empresas Químicas y Plásticos de Aragón (FEQPA) por su valioso apoyo integral a lo largo de todas las etapas de la investigación presentada. Desde el inicio, su colaboración fue fundamental, desde la generación inicial de ideas hasta el establecimiento de contactos cruciales con profesionales del sector.

Este proyecto ha sido enriquecido enormemente gracias a su compromiso y orientación, y reconocemos con gratitud la contribución significativa de la FEQPA al éxito de esta investigación.

8. REFERENCIAS

- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Bassani, D., & Moro, S. (2023). Past, Present, and Future Perspectives on Computer-Aided Drug Design Methodologies. *Molecules*, 28(9), 3906.
- Baum, Z. J., Yu, X., Ayala, P. Y., Zhao, Y., Watkins, S. P., & Zhou, Q. (2021). Artificial intelligence in chemistry: current trends and future directions. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 61(7), 3197-3212.
- Bloor M, Frankland J, Thomas M, Robson K. *Focus groups in social research*. London: Sage Publications, 2001

- Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Aodha, D., Bachman, P.,... & von Glehn, C. (2021). On the opportunities and risks of foundation models. arXiv preprint arXiv:2108.07258.
- Butler, K. T., Davies, D. W., Cartwright, H., Isayev, O., & Walsh, A. (2018). Machine learning for molecular and materials science. *Nature*, 559(7715), 547-555.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: For small-scale social research projects*. Open University Press.
- Elton, D. C., Boukouvalas, Z., Fuge, M. D., & Chung, P. W. (2019). Deep learning for molecular design—a review of the state of the art. *Molecular Systems Design & Engineering*, 4(4), 828-849.
- Federación de Empresas Químicas y Plásticas de Aragón (FEQPA). (2023). Cifras del sector. <https://feqpa.com/quienes-somos/cifras-del-sector/>
- Federación Empresarial de la Industria Química Española (FEIQUE). (2023). La industria química: Radiografía del sector químico español. <https://www.feique.org/pdfs/radiografiasectorial.pdf>
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods*. SAGE Publications.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups social research update. Retrieved June 8, 2007.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gómez-Bombarelli, R., Wei, J. N., Duvenaud, D., Hernández-Lobato, J. M., Sánchez-Lengeling, B., Sheberla, D.,... & Aspuru-Guzik, A. (2018). Automatic chemical design using a data-driven continuous representation of molecules. *ACS central science*, 4(2), 268-276.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274.
- Gundumogula, M. (2020). Importance of focus groups in qualitative research. *International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)*, 8(11), 299-302. <https://doi.org/10.24940/theijhss/2020/v8/i11/HS2011-082>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. SAGE Publications.
- LeCun, Y., Bengio, Y. y Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436-444.

- Marr, B. (2020). What is GPT-3 and Why is it Revolutionizing Artificial Intelligence? Forbes Enterprise-Tech.
- Mikolov, T., Sutskever, I., Chen, K., Corrado, G. S., y Dean, J. (2013). Distributed representations of words and phrases and their compositionality. *Advances in neural information processing systems*, 26, 3111-3119.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: a modern approach*. Malaysia; Pearson Education Limited.
- Sahu, A., Mishra, J., & Kushwaha, N. (2022). Artificial intelligence (AI) in drugs and pharmaceuticals. *Combinatorial Chemistry & High Throughput Screening*, 25(11), 1818-1837.
- Segler, M. H., Preuss, M., & Waller, M. P. (2018). Planning chemical syntheses with deep neural networks and symbolic AI. *Nature*, 555(7698), 604-610.
- Schneider, G. (2018). Automating drug discovery. *Nature Reviews Drug Discovery*, 17(2), 97-113.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Zhavoronkov, A., Ivanenkov, Y. A., Aliper, A., Veselov, M. S., Aladinskiy, V. A., Aladinskaya, A. V.,... & Aspuru-Guzik, A. (2019). Deep learning enables rapid identification of potent DDR1 kinase inhibitors. *Nature biotechnology*, 37(9), 1038-1040.
- Zhang, M., & Li, J. (2021). A commentary of GPT-3 in MIT Technology Review 2021. *Fundamental Research*, 1(6), 831-833.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES ANÁLISIS DE LOS PLANES PARA SU IMPULSO DESDE LA ADMINISTRACIÓN

PILAR YUSTRES DURO
LAURA MELENDO RODRÍGUEZ-CARMONA
Universidad Camilo José Cela

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la inminente intrusión de la tecnología en la sociedad y la economía actual, surge la necesidad de formación de la población. Esta necesidad responde al objetivo de adaptación de la sociedad a este nuevo panorama. El proceso por el cual la sociedad y la economía añan esfuerzos para adaptarse a las nuevas tecnologías se conoce como transformación digital.

Esta necesidad formativa de la sociedad española se evidencia cuando se cuantifica en que solo el 54% de la población española cuenta con competencias básicas digitales, esta cifra resulta particularmente preocupante, ya que el 87% de los ciudadanos de entre 16 y 74 años afirman utilizar internet de forma regular (Comisión Europea, 2022b).

Además, en España se ha alcanzado una cifra de penetración de internet de un 93,5% en los hogares españoles (ONTSI, 2021a), por lo que se entiende que las tecnologías digitales están muy presentes en la vida de los ciudadanos españoles. Y, en otra instancia, se cifra en 26,2 millones a los compradores en línea de este país (ONTSI, 2021a). Estos compradores están sufriendo un proceso de evolución por el que desdibujan las líneas existentes entre la compra por internet y en el establecimiento físico, reconociendo esta unión de métodos de comercio como fuente de valor añadido para la empresa (Yustres Duro & Melendo Rodríguez-Carmona, 2022), lo que indica la necesidad de digitalización de sectores

como el comercio con el mero objetivo de servir a las necesidades del consumidor.

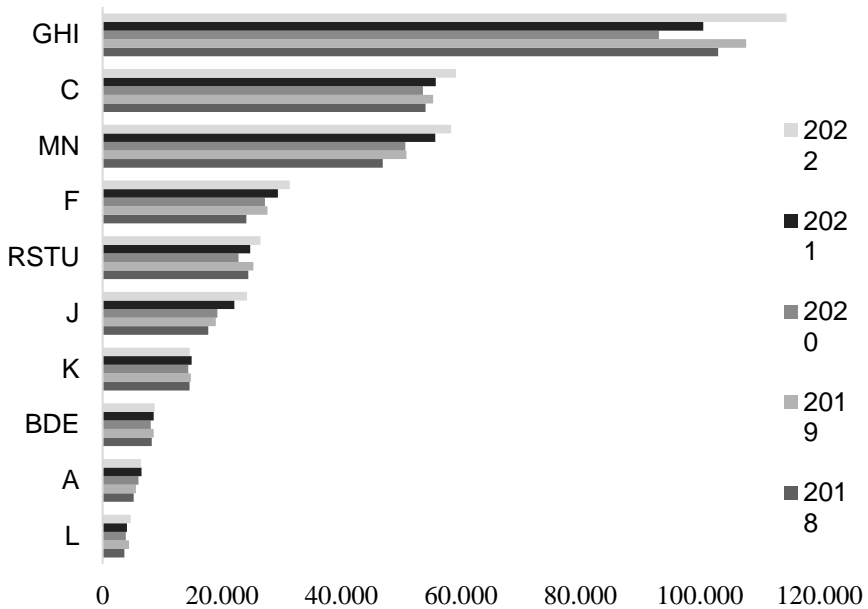
Tal es así, que a modo de respuesta la Unión Europea ha fijado como objetivo alcanzar la cifra de que el 80% de la población europea cuente con competencias digitales básicas en 2030, por lo que esto ha dado como resultado el diseño de varios planes formativos que contribuirán a lograr este objetivo.

La alta tasa de penetración de las nuevas tecnologías digitales y el bajo nivel de competencias digitales de la población causa un problema social a paliar, pero, a su vez este problema repercute en la economía española, de tal modo que lastra la competitividad de las empresas españolas.

La incidencia de la transformación digital en la economía se puede ver reflejada en los niveles de digitalización del empresariado español, especial en las pequeñas y medianas empresas. Este tipo de empresas suponen el grueso del conglomerado de empresas de España, suponiendo más de un 99% del conjunto empresarial español. Y, a su vez, las pequeñas y medianas empresas son las generadoras del 72% del empleo (Gobierno de España, 2021b), lo que les otorga un potencial abrumador, ya que a las pymes se puede considerar la piedra angular de la economía española.

El hecho de tomar conciencia sobre la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía española, con respecto al tamaño de organización empresarial, desemboca en el interés que despierta el tipo de rama de actividad que pueda tener, a su vez, una repercusión especial dentro de España. Con tal de conocer cuál serían las ramas de actividad más representativas se ha tomado como referencia los sueldos y salarios agregados por rama de actividad en millones de euros, cifras que repercuten de igual manera en la economía como en la sociedad española.

GRÁFICO 1. Evolución de los sueldos y salarios agregados por rama de actividad en millones de euros



1

Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de INE (2023, 17 de noviembre)

¹ GHI. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería

C. Industria manufacturera

MN. Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares.

F. Construcción

RSTU. Actividades artísticas recreativas y de entretenimiento; otras actividades y servicios, actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio

J. Información y comunicaciones

K. Actividades financieras y de seguros

BDE. Industrias extractivas, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación

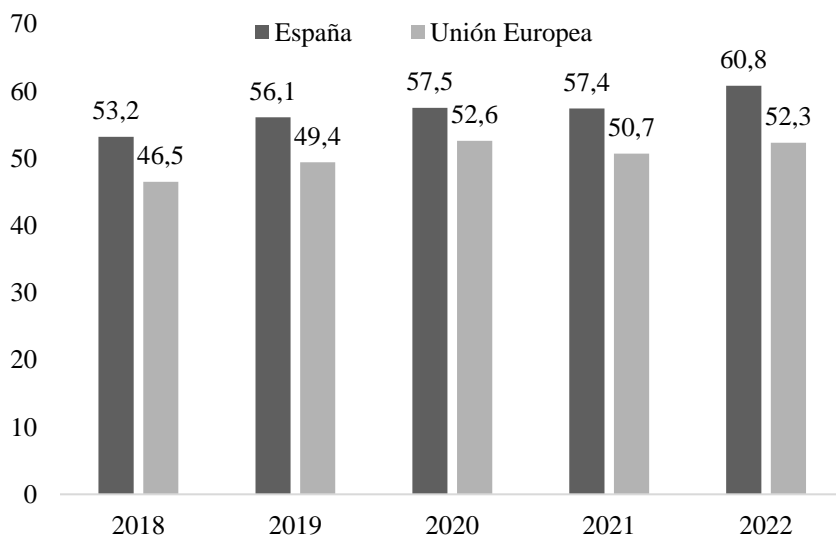
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

L. Actividades inmobiliarias

Como se ilustra en el gráfico 1, la actividad económica predominante en España dentro del sector privado es la relacionada con la rama de actividad GHI, la perteneciente al comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento y hostelería. Dentro de esta rama de actividad se encontraría, principalmente, el sector comercio, el cual se podría considerar uno de los principales motores económicos de España.

Si bien las pymes son las protagonistas de la economía española resulta interesante observar cómo tan solo un 55% de estas empresas cuentan con un nivel básico en la adopción de las tecnologías digitales (Comisión Europea, 2022b). Este dato puede relacionarse con la limitada capacidad de inversión que puedan tener las pymes, ya que al tratarse de pequeñas y medianas empresas una de las características que tienen es su limitación de financiación y recursos.

GRÁFICO 2. Evolución del nivel de digitalización entre la Unión Europea y España (años 2018 a 2022) teniendo en cuenta el capital humano, la conectividad, la integración de la tecnología digital y los servicios públicos digitales



Fuente: Elaboración Propia, datos de: Comisión Europea, 2018; Comisión Europea, 2019; Comisión Europea, 2020; Comisión Europea, 2021; Comisión Europea, 2022a

En el anterior gráfico se ilustra la progresión de los niveles de digitalización de España, mediante la realización de una comparativa con los niveles registrados por la media de los países de la Unión Europea. En ambos casos, en el de España y en el de la media de los países de la Unión Europea, la progresión a lo largo de los años responde a una tendencia positiva, pero cabe destacar que, en cualquiera de los territorios analizados, las cifras de digitalización de España se mantienen por encima de los niveles de digitalización correspondientes a la media de los países de la Unión Europea. Este dato no es indicativo de que los niveles que posee España sean óptimos, sino que la transformación digital en España se ha ido implementado de una forma más gradual y efectiva a lo largo de los años, pero las cifras que se han comentado con anterioridad, como por ejemplo la del nivel de adopción de tecnologías digitales, aún se pueden considerar deficientes para el correcto progreso del país en términos de competitividad empresarial.

Siguiendo con el análisis del empresariado de España resulta interesante estudiar la relación que tiene el ámbito de la transformación digital con las empresas españolas. El informe DESI en 2020 (Comisión Europea, 2020) otorgaba a las empresas españolas el puesto número 11 en términos de digitalización tomando como marco de referencia a los países europeos, pero, tan solo dos años más tarde, las cifras registradas en este indicador del informe DESI de 2022 (Comisión Europea, 2022a) ascendían deliberadamente, hasta que las empresas españolas han alcanzado el puesto 7 en digitalización empresarial. Esta cifra sitúa a España como uno de los países a la cabeza de la digitalización empresarial dentro de la Unión Europea.

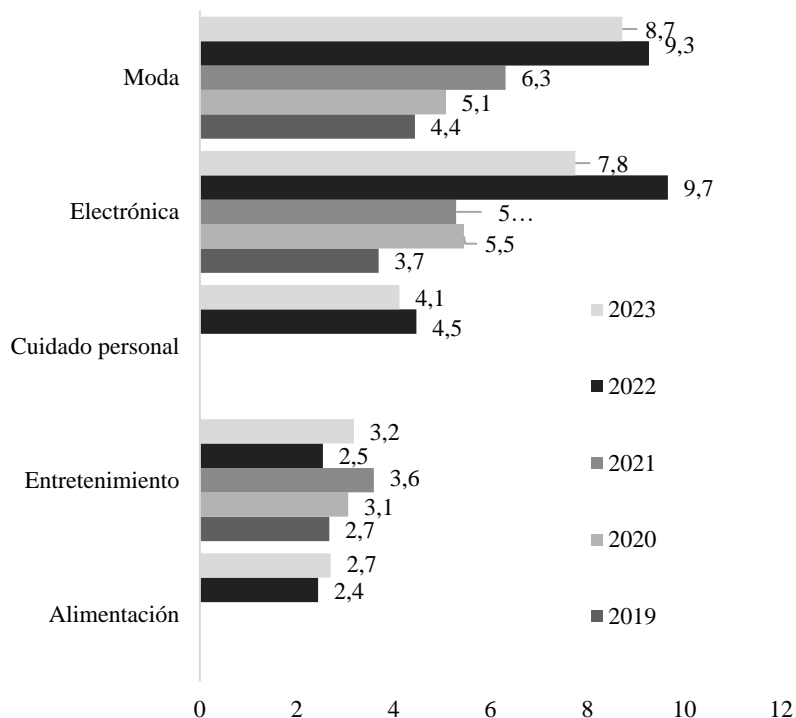
Del mismo modo, el informe DESI (Comisión Europea, 2022a) muestra otros datos interesantes, como el que indica que el 60% de las pymes cuentan con un nivel básico de intensidad digital. También se identifica que solo el 25% de las pymes realiza ventas en línea, y, de estas empresas que venden *online*, únicamente un 9% realiza ventas en línea transfronterizas.

Relacionando estos datos con los que ilustran a la sociedad española, resulta contradictorio ver cómo un grueso de la población, como son los 26,2 millones de españoles, afirma comprar mediante comercio

electrónico y que tan solo un cuarto de las pequeñas y medianas empresas españolas vendan a través de este método de comercio, cuando las pymes representan más del 99% del empresariado español. Esta realidad reflejaría el alto potencial de este tipo de comercio para una economía como la española.

Por consiguiente, dada la tímida participación del empresariado español en el comercio electrónico resulta interesante ver cuáles son los sectores más representativos en este tipo de venta, a fin de identificar a los sectores que serían los principales impulsores de este método de comercio.

GRÁFICO 3. Evolución de la facturación en comercio electrónico en España por sectores en billones de dólares



Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de Datareportal, 2019, 31 de enero; Datareportal, 2020, 12 de febrero; Datareportal, 2021, 10 de febrero; Datareportal, 2022, 9 de febrero y Datareportal, 2023, 9 de febrero

En el gráfico anterior se muestra a los sectores más representativos del comercio electrónico español, excluyendo al sector del turismo por su particularidad. De tal modo que se puede ver como el sector de la moda, la electrónica, el entretenimiento, el cuidado personal y la alimentación se sitúan a la cabeza del comercio electrónico en España tomando como referencia su nivel de facturación a lo largo de los últimos cinco años. Dentro de estos cinco sectores, se puede destacar la intensa participación del sector de la moda y de la electrónica dentro del comercio electrónico. Aunque ambos sectores muestran unas cifras de facturación muy elevadas, estos se han comportado a lo largo de los últimos cinco años de manera un poco diferente.

En el caso del sector de la moda, se puede apreciar que se ha mantenido como sector líder del comercio electrónico durante tres de los cinco años analizados, los otros dos años el sector de la electrónica es el que ha llevado la voz cantante. Para profundizar más en el comportamiento de estos sectores cabe destacar que el sector de la moda mantuvo una tendencia al alza desde 2019 hasta el 2022, acusando un ligero descenso en el último año analizado, el 2023.

Por el contrario, la evolución del sector de la electrónica ha sido más irregular, ya que del 2019 al 2020 aumentó significativamente la facturación de este sector, en 2021 descendió ligeramente sus cifras para repuntar como líder en el año 2022, imponiendo sus niveles de facturación a cualquier otro sector analizado, pero, en este último año, 2023, las cifras de facturación cayeron drásticamente.

Las diferencias entre el comportamiento de los dos sectores más importantes del comercio electrónico de España responden a la misma causalidad, pero cada uno de estos sectores sufrió distintas consecuencias. Es decir, la evolución en el comportamiento de ambos sectores es causa de la crisis del coronavirus, pero las consecuencias que esta crisis tuvo sobre ambos sectores fueron diferentes.

La diferencia entre estos dos sectores, moda y electrónica es más que evidente, ya que son sectores que dan respuesta a necesidades muy distintas de la población. Por lo que, aunque las tendencias de ambos sectores hayan sido positivas, se puede apreciar un punto de inflexión en

el año 2020, el año en el que tuvo lugar el inicio de la pandemia del coronavirus, donde la facturación del sector de la moda crece moderadamente, mientras que el crecimiento del sector de la electrónica fue bastante pronunciado. Este comportamiento de consumo responde a la demanda ciudadana que causó el confinamiento fruto del coronavirus, el hecho de pasar más tiempo en casa cambió las prioridades de la población, restando algo de importancia al sector de la moda frente al de la electrónica, ya que el centro de la actividad ciudadana se centraba en los hogares, desde el trabajo hasta el ocio, por lo que disponer de dispositivos electrónicos adecuados fue un imprescindible para cualquier hogar, lo que se vio reflejado en el aumento del consumo de este tipo de bienes.

Al igual que se vio otro repunte estratosférico en el 2022, donde ambas categorías repuntaron y obtuvieron cifras muy similares, la vuelta a la normalidad desajustó las tendencias de años anteriores con respecto al consumo mediante el comercio electrónico. Por lo que se puede apreciar como los periodos de encierro acostumbraron a la población a utilizar esta forma de comercio, la normalización de este hábito se vio reflejada directamente en las cifras de facturación. Una vez quedaron los hogares servidos de bienes para pasar el periodo del COVID-19 tocaba adaptarse a la nueva normalidad, salir a la calle, disponer de ropa nueva para adaptarnos a estar de vuelta en la sociedad y a renovar definitivamente el material de electrónica del que hacíamos uso, ya que las necesidades después de la crisis del coronavirus no eran las mismas que las que se tenían antes de esta situación.

Teniendo en cuenta la panorámica del comercio electrónico en España suscita interés la discrepancia entre la implementación de este método de comercio en las empresas frente a la normalización de la compra por internet por parte de los consumidores.

Esta realidad, la baja implementación del comercio electrónico en el empresariado español, puede deberse a la deficiencia en las competencias digitales de sus trabajadores, como se comentó en un inicio, poco más de la mitad de la población española cuenta con competencias digitales básicas. Esta realidad puede suponer un lastre en la competitividad empresarial al no contar las empresas con personal cualificado que

dé respuesta a estas nuevas demandas. O, por el contrario, puede ser que las pequeñas y medianas empresas no cuenten con los recursos materiales o financieros para afrontar un proceso de transformación digital en su empresa.

Por lo que, tomada una panorámica social y económica de la problemática que conlleva el proceso de transformación digital para España, surge una pregunta de investigación que se detallará a continuación.

2. OBJETIVOS

Al hilo de la exposición del panorama social y económico al que se enfrenta España con respecto al proceso de transformación digital, se plantea una pregunta de investigación, ¿cuáles son los distintos mecanismos puestos en marcha por las entidades públicas con el fin de facilitar la transformación digital de las pymes?

Esta pregunta de investigación da como resultado la definición de un objetivo principal sobre el que se trabajará en esta investigación, el cual sería conocer los distintos mecanismos de formación diseñados por los entes públicos para facilitar la transformación digital de las pymes en España.

3. METODOLOGÍA

En este caso, para conseguir el objetivo de la investigación, se propone realizar una contribución teórica basada en un análisis descriptivo de los dos planes de digitalización más importantes de España. Con ello se busca plasmar las distintas medidas diseñadas por las administraciones para facilitar la transición a la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas españolas.

Dentro del recorrido por las distintas necesidades y peculiaridades que estas medidas pretenden cubrir, se centra el objeto de estudio en las que puedan afectar al sector comercio, ya que es uno de los más importantes para nuestro país. Para ello se analizan las medidas que puedan servir para su progreso dentro del ámbito del proceso de transformación digital, pasando por medidas como podría ser la implementación de

comercio electrónico en sus negocios, tal actuación podría desencadenar que este tipo de empresas se aventure a adoptar otros tipos de acciones de digitalización como podría ser el uso de mecanismos de inteligencia artificial como mediante la implementación de asistentes inteligentes en sus comercios electrónicos o utilizando la inteligencia artificial en sus procesos productivos.

Para ello se describirán y analizarán los dos únicos planes que ofrecen medidas concretas para la digitalización del sector comercio en España y las acciones que proponen, en primer lugar, estaría el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y, en segundo lugar, el Programa de apoyo a la competitividad del comercio minorista 2022.

4. RESULTADOS

Tras realizar el análisis de los distintos mecanismos dispuestos por la administración para la mejora de las competencias digitales de las pymes españolas cabría destacar dos: el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y el Programa de apoyo a la competitividad del comercio minorista 2022.

4.1. PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2021b) surge de la necesidad de paliar los efectos económicos y sociales causados directamente por el coronavirus en España.

Este plan responde a un triple objetivo que se caracteriza por su horizonte temporal, tal es así que el plan se diseña para apoyar la recuperación de la crisis provocada por la COVID-19 a corto plazo, impulsar un proceso de transformación estructural a medio plazo y realizar un desarrollo más sostenible y resiliente desde el punto de vista económico-financiero, social, territorial y medioambiental a largo plazo.

La estructura del plan toma forma alrededor de cuatro ejes vertebradores, los cuales son: 1. Transición Ecológica, 2. Transformación digital, 3. Cohesión social y territorial y 4. Igualdad de género. A su vez estos

ejes se componen de 10 políticas palanca que cuentan con 30 componentes que están destinados a cumplir los objetivos del plan.

Dentro del desarrollo de las distintas actuaciones, en este plan se pueden ver palancas, por un lado, directamente focalizadas a la modernización y digitalización del ecosistema de nuestras empresas y, por otro lado, a la educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades.

Ambas políticas palancas desarrollan distintas acciones con el fin de favorecer el proceso de transición digital en las empresas e incrementar el nivel de competencias digitales de la población. Tal es así que dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia se diseñan planes paralelos que buscan enfocar sus actuaciones en cada una de las problemáticas anteriores, para trabajar de forma más individualizada los problemas que se han identificado con anterioridad y obtener un mejor resultado. Los programas más interesantes que se diseñan dentro de este marco serían el Plan de Digitalización de las Pymes 2021-2025, el Plan Nacional de Competencias Digitales y España 2026.

4.1.1. Plan de Digitalización de las Pymes 2021-2025

En primer lugar, se desglosarán las peculiaridades del Plan de Digitalización de las Pymes 2021-2025 (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021b), este plan está orientado especialmente a pymes por su especial vulnerabilidad y bajo nivel de resiliencia a la hora de enfrentar las consecuencias de la crisis del coronavirus. Este plan cuenta con acciones concretas como serían el Kit Digital (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021a), que busca impulsar la efectiva implantación de medidas como el comercio electrónico, soluciones de marketing digital, etc.

Dentro del Plan de Digitalización de las Pymes también estaría la red de oficinas Acelera PYME (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2023a), que tiene como finalidad asesorar y servir de incentivo a las pymes para fomentar la demanda tecnológica, ofrecer contenidos relacionados con la transformación digital a las pymes y realizar talleres y seminarios sobre digitalización. Esta red de

oficinas cuenta con una red concreta destinada al comercio llamada Apyme Comercio (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2023b).

Y, por último, dentro del conjunto de medidas desarrolladas en el Plan de Digitalización de las pymes 2021-2025 también se encontraría el Programa de Modernización del Comercio (Gobierno de España, 2023), que busca ayudar a las pymes a incorporar nuevas tecnologías en sus negocios.

4.1.2. Plan Nacional de Competencias Digitales

Por otro lado, diseñado dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia se encontraría el Plan Nacional de Competencias Digitales (Gobierno de España, 2021a), que se sustenta sobre cuatro ejes: I. Competencias digitales transversales, II. Transformación Digital de la educación, III. Competencias digitales para el empleo y IV. Profesionales digitales. Como en el caso anterior, en el diseño del Plan de Digitalización de las pymes 2021-2025, este plan también se desglosa en distintas actividades y planes a menor escala, tal es así que cabe destacar el Programa para la transformación digital de las pymes (Gobierno de España, 2021c). Este programa se basa en ofrecer una formación personalizada según el personal de la pyme a la que se dirige con programas de formación específicos: Expertos en Transformación Digital de las PYMEs, Programa de Formación a Directiv@s y Actuaciones de formación para pymes de sectores específicos.

4.1.3. España 2026

Otro de los programas más interesantes que se desarrollan dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia es el programa España Digital 2026 (Gobierno de España, 2022), este plan se diseña como continuación de las acciones que más éxito han tenido en programas anteriores, para darles continuidad con más presupuesto, algunos de estas acciones han sido el Kit Digital y Acelera pyme, y, en otra instancia, el desarrollar planes continuistas como el de Digitalízate+ que sería la continuación del Plan Nacional de Competencias Digitales. Aunque también se han incluido nuevas propuestas como plantear la

viabilidad de crear un Sello Pyme Digital o la creación de políticas internacionales de emprendimiento digital.

Si bien el programa España Digital 2026 se crea como continuación a otras medidas exitosas, también se le añade un carácter más sectorial e internacional, que se puede ver reflejado en nuevas acciones como las Redes Territoriales de Especialización Tecnológica, donde se pondrán en marcha proyectos estratégicos regionales orientados a la transformación y especialización digital.

4.2. PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO MINORISTA 2022

Dentro del desarrollo de planes para fomentar la transformación digital en las empresas y mejorar las competencias digitales en la población se encontraría otro programa interesante, el Programa de apoyo a la competitividad del comercio minorista 2022, lanzado con la resolución del Boletín Oficial del Estado del 13 de abril de 2022, en colaboración con la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España. Este programa tiene como finalidad incrementar la competitividad empresarial del sector comercio en España poniendo el foco en las pequeñas y medianas empresas.

Este programa cuenta con cuatro actuaciones principales para lograr su objetivo: el Programa de Innovación Comercial, se basa en la realización de diagnósticos individualizados a pymes de comercio con el fin de mejorar su competitividad y digitalización.

Otra actuación sería las Actividades de Capacitación de Innovación, que se centraría en la celebración de acciones colectivas de sensibilización y capacitación para incentivar y mejorar las habilidades de las pymes digitales principalmente en términos de digitalización.

También estaría el Programa de Dinamización de las Ventas en las Zonas y Actividades Comerciales, centrado en el desarrollo de acciones promocionales innovadoras dirigidas a incentivar el consumo y las ventas.

Y, por último, se encuentran las Acciones horizontales, que se basan en acciones destinadas a desarrollar la coordinación, gestión y control del resto de las actuaciones.

5. DISCUSIÓN

Poniendo sobre la mesa las distintas actuaciones que han sido planteadas por las administraciones con el objetivo de agilizar y facilitar los procesos de transformación digital a las empresas, particularmente a las de pequeño y mediano tamaño, queda ver cuáles pueden ser las implicaciones de la implementación de estos planes.

Echando la vista atrás, se puede comprobar que la mayoría de los programas y actuaciones planteados emanan de un programa matriz, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Este plan es diseñado bajo el prisma de la crisis del coronavirus, con el objetivo de responder a la inminente demanda de digitalización por parte de los diferentes estratos de la economía y la sociedad, ya que esta crisis trajo consigo una situación excepcional, el confinamiento temporal de la sociedad en sus hogares.

Tal es así que la economía y, sobre todo, la sociedad tuvo que adaptarse a un cambio radical en su modus operandi, y es que, en cuestión de días, se tuvieron que poner en marcha a velocidades de vértigo los procesos de transformación digital de las empresas, sin estas estar competencialmente preparadas para el cambio que esto les supondría. Ya que, como se ha visto en los informes DESI, el capital humano del que disponían y disponen las empresas no dispone de un alto nivel de competencias digitales, realidad que sería óbice dentro del proceso de digitalización empresarial, aunque desde el lado empresarial las empresas tampoco han estado a la altura tecnológicamente para hacer frente a este reto.

Las deficiencias expuestas durante la pandemia incentivaron la creación de propuestas destinadas a paliar estas limitaciones de la sociedad y la economía, principalmente a través de la formación en competencias digitales de la población. Como hemos visto, los dos planes marco se componen de diversos programas y acciones, aunque en su mayoría

están interconectados, persiguen el mismo objetivo y, en ocasiones, son acciones continuistas a través del tiempo.

También cabría destacar del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia el especial enfoque en pymes y trabajadores, tomándolos como centro de todos sus objetivos.

Pese a que estos planes otorgan un gran peso a la formación de las competencias digitales de los ciudadanos, también hacen hincapié en la inversión en el proceso de digitalización de las pymes. Aunando los esfuerzos para incrementar los niveles de competencias digitales de la población y, al mismo tiempo, aumentar los niveles de adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas lo que supondría, de forma colateral, mejorar la competitividad empresarial de España.

Una vez definidos los programas y actuaciones generales, como se ha comentado en la introducción, quedarían por ver las propuestas de acciones enfocadas al impulso de sectores que se puedan considerar motores para la economía española, como sería el sector comercio. En este ámbito, resulta interesante estudiar medidas concretas, fuera de las que se recogen dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que sirvan para impulsar el progreso de este sector. De este modo se identifica el Programa de apoyo a la competitividad del comercio minorista 2022, por el cual se pretende focalizar acciones que sirvan para incentivar el proceso de transformación digital en este sector, ya que como se ha estudiado es uno de los sectores tractor de la economía española.

6. CONCLUSIONES

Con esta revisión de la literatura y el panorama actual de España se ilustra la gran problemática que suscita la falta de competencias digitales en la economía y la sociedad. Pese a esto, es de subrayar el claro esfuerzo de las administraciones españolas por impulsar el proceso de transformación digital en España.

Con tal fin, se han diseñado planes acordes a las necesidades de las empresas y los ciudadanos, entendiendo a estos como potenciales

trabajadores, con estas medidas se busca incentivar los niveles de penetración de la transformación digital en el empresariado al mismo tiempo que mejorar la cualificación de los trabajadores que se emplearán en estas empresas.

Por lo que las administraciones ofertan un amplio abanico de medidas que abarcan todo el proceso de transformación digital, ya que este proceso es transversal, por eso es fundamental que empresas y trabajadores vayan de la mano a lo largo de todo este proceso. Tal es así que se busca cualificar a la población para que se desencadene una digitalización que vaya desde acciones más simples como la implementación de una web para el comercio online hasta la implementación de procesos tecnológicos más complejos como podría ser el uso la inteligencia artificial en los procesos productivos.

7. REFERENCIAS

- Boletín Oficial del Estado [BOE] (2022, de 13 de abril) Resolución de 23 de abril de 2022, de la Secretaría de Estado de Comercio, por la que se publica el Convenio con la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, para el desarrollo de programas de apoyo al a competitividad del comercio minorista 2022. <https://bit.ly/47W1QZ4>
- Comisión Europea (2018) Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 Country Report. Spain. <https://bit.ly/4839gK4>
- Comisión Europea (2019) Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 Country Report. Spain. <https://bit.ly/4839gK4>
- Comisión Europea (2020) Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 Country Report. Spain. <https://bit.ly/4839gK4>
- Comisión Europea (2021) Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Country Report. Spain. <https://bit.ly/4839gK4>
- Comisión Europea (2022a) Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Country Report. Spain. <https://bit.ly/4839gK4>
- Comisión Europea (2022b) Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters. <https://bit.ly/3uK4N0E>
- Datareportal (2019, 31 de enero) Digital 2019: Spain <https://bit.ly/4a7EPUU>
- Datareportal (2020, 12 de febrero) Digital 2020: Spain <https://bit.ly/47Gm71M>
- Datareportal (2021, 10 de febrero) Digital 2021: Spain <https://bit.ly/3Rs5THa>

- Datareportal (2022, 9 de febrero) Digital 2022: Spain <https://bit.ly/3Ngu6h9>
- Datareportal (2023, 9 de febrero) Digital 2023: Spain <https://bit.ly/415T6gM>
- Gobierno de España (2021a) Plan Nacional de Competencias Digitales <https://bit.ly/3GteOlt>
- Gobierno de España (2021b) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia <https://bit.ly/3ilRIX2>
- Gobierno de España (2021c) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Componente 19. Plan Nacional de Capacidades Digitales (digital skills) <https://bit.ly/46Y2S6d>
- Gobierno de España (2022) España Digital 2026 <https://bit.ly/46QgWly>
- Gobierno de España (2023) Programa de Modernización del Comercio – Fondo Tecnológico. Consultado el 25 de julio de 2023 <https://bit.ly/3R5cPZC>
- Instituto Nacional de Estadística [INE] (2023, 17 noviembre) Agregados por rama de actividad <https://bit.ly/40GSiII>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021a) Kit Digital Guía PYMES <https://bit.ly/46JCJYn>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021b) Plan de Digitalización de la PYME 2021-2025 <https://bit.ly/3uCEgIJ>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2023a) Acelera pyme. Consultado el 25 de julio de 2023 <https://bit.ly/3GuNrr3>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2023b) Apyme comercio. Consultado el 25 de julio de 2023 <https://bit.ly/3GuNrr3>
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. [ONTSI]. (2021a). Compras online en España. Edición 2021. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica. <https://www.doi.org/10.30923/094-21-106-X>
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. [ONTSI]. (2021b). Tecnología + Sociedad en España 2021. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica. <https://bit.ly/3scwxYc>
- Yustres Duro, P. & Melendo Rodríguez-Carmona, L. (2022) Estudio comparativo de los métodos de compra online. *Visual Review International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3552>

PRESENCIA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL EN EL ECOSISTEMA DIGITAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN UN MUNDO INTERCONECTADO²

PABLO ARROYO-RODRÍGUEZ
JAVIER JORGE-VÁZQUEZ
SERGIO LUIS NÁÑEZ ALONSO
MARIA PEANA CHIVITE-CEBOLLA
Universidad Católica de Ávila

1. INTRODUCCIÓN

La importancia creciente del sector agroalimentario en España resulta un hecho indiscutible. Según cifras oficiales del Gobierno de España para febrero del año 2022, el sector agroalimentario representaba el 10% del Producto Interior Bruto, generando un valor añadido bruto de 100.000 millones de euros, y con un volumen de exportaciones que se situó en los 53.000 millones de euros, dejando un saldo comercial positivo. Su aportación al crecimiento económico y a la generación de empleo lo convierten en un motor económico estratégico del país. Por otro lado, su contribución al desarrollo de las zonas rurales, donde predominantemente desarrollan su actividad, favorece la cohesión social y la lucha contra la despoblación de estos territorios, promoviendo un crecimiento económico local inclusivo (Jorge-Vázquez, 2021). Su potencial de innovación y adopción de tecnologías digitales en el sector constituye un factor clave para la mejora de la productividad y competitividad de las empresas agroalimentarias.

² Esta investigación se desarrolló en el marco del Proyecto de Investigación AGRO4TEC (PT2022_001), financiado por la Junta de Castilla y León, el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, la Excm. Diputación de Ávila y el Excmo. Ayuntamiento de Ávila dentro del Programa Territorial de Fomento para Ávila y su Entorno 2020-2024.

El aprovechamiento de las oportunidades que brindan las tecnologías en los procesos de producción y comercialización de los productos agroalimentarios todavía no se han generalizado, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años por las Administraciones Públicas para incentivar la transformación digital del sector. La innovación ha sido uno de los elementos fundamentales de la política del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. De manera que, se intenta garantizar un futuro sostenible, tanto en el sector agroalimentario como en el medio rural, desde una perspectiva económica, social y medioambiental. La transformación digital puede jugar un importante papel en la creación de una mejor calidad de vida en las zonas rurales en España (Jorge-Vázquez, 2022), pero también a nivel europeo, tal y como se manifestó en la *Declaración de Cork*. A ello se suma que las tecnologías digitales están cambiando de forma radical el proceso de producción, marketing y consumo en el sector agroalimentario.

En este contexto, esta investigación tiene por objetivo analizar y caracterizar el grado de presencia digital del sector agroalimentario en España a partir del análisis de un conjunto diversos de variables relativas a dos dimensiones principales: presencia en internet a través de una *website* corporativa y presencia en el ecosistema digital a través de medios sociales. Para este fin, se adopta una muestra representativa estratificada por sector y comunidad autónoma compuesta por 466 empresas que operan en el sector agroalimentario. Los resultados iniciales sugieren la existencia de una deficiente presencia digital de las empresas del sector agroalimentario a pesar de la mejora observada en los últimos años.

2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este apartado se analizan los aspectos más relevantes que ocupan al estudio. En primer lugar, se examinará la importancia del sector agroalimentario español, en segundo lugar, la influencia de la digitalización en el crecimiento económico y finalmente, el grado de transformación digital del tejido empresarial en España.

Así, en el caso de España, el sector agroalimentario juega un papel importante. Según el *Informe Anual de la Industria Alimentaria Española*,

para el período 2021-2022, publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación:

En España, la industria de alimentación y bebidas es la primera rama manufacturera del sector industrial, según los últimos datos de la Estadística Estructural de Empresas del INE, con 126.354,1 M€ de cifra de negocios, lo que representa el 25,4% del sector manufacturero, el 22,5% de las personas ocupadas y el 20,6% del valor añadido.

En el mismo informe se sigue haciendo referencia a la importancia de este sector, con cifras como las mostradas en el Gráfico 1. En ella aparece, diferenciado por subsectores, la cifra de negocios en millones de euros. Destacan entre ellas la industria cárnica, que moviliza un mayor volumen de negocio, seguida por la fabricación de bebidas.

GRÁFICO 1. Cifra de Negocios sector agroalimentario español.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022)

Otra evidencia de la importancia creciente de este sector, también se puede encontrar en la inversión que se está realizando para fomentar su crecimiento y digitalización. Así, en 2022 el Gobierno Español, aprueba el Proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica (PERTE) del sector agroalimentario, con el objetivo de fomentar su crecimiento, digitalización y cohesión territorial, en la próxima década. Contando con un presupuesto aproximado de 1.000

millones de euros (Ministerio de Industria y Turismo, 2022). En concreto señalan:

[...] El PERTE se concibe como un conjunto de medidas que benefician a empresas y autónomos del sector agroalimentario y que generan sinergias con unos objetivos claros: mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la trazabilidad y seguridad del sector agroalimentario. Además, dada la importancia del sector agroalimentario en el medio rural, se incorpora la contribución al reto demográfico como objetivo transversal.

Se enfoca en tres ejes principales y cabe destacar que, el segundo de ellos se destina a medidas para apoyar la adaptación digital de todos los agentes implicados en la cadena de valor, haciendo también hincapié en el apartado de la comercialización. La dotación de esta partida asciende a 454,35 millones de euros, siendo este, el eje con mayor dotación de los tres.

En segundo lugar, es sabido que, el avance tecnológico y la transformación digital son herramientas que, desde hace años, se han convertido en una poderosa arma competitiva (Kaplan & Haenlein, 2010). Como bien menciona Reis & Melão (2023), la transformación digital va a permitir mejorar a los negocios e influir en todos los aspectos de la relación empresa-cliente.

Resulta, en este punto de interés hacer referencia a algunos trabajos que relacionan el crecimiento económica y empresarial con la transformación digital, puesto que refuerzan la importancia de este análisis. Así, Tan et al. (2022) en un estudio sobre la transformación digital, el desarrollo económico, la productividad y el empleo en un conjunto de 155 países, concluyen que existe una relación positiva. Por su parte, Gaglio et al. (2022) desarrollan una investigación sobre la transformación digital del tejido empresarial de Johannesburgo, con una muestra de 711 observaciones. La principal conclusión a la que llegan estos autores es que la transformación digital tiene un impacto positivo en la innovación y en los niveles de productividad laboral.

Si bien es cierto que la dinámica de transformación digital no se distribuye de igual manera a lo largo de las regiones, a lo largo del tiempo o simplemente a lo largo de empresas dentro del mismo país. Li et al. (2023), esa transformación digital tiene efectos que se podrían

considerar como positivos para mejoras en la innovación, inclusión y crecimiento sostenible. Con una correlación positiva entre comunicación digital e innovación en los procesos, y a su vez correlación positiva entre el desarrollo en innovación y la productividad laboral.

Yoo & Yi (2022) además de una revisión de trabajos previos sobre la relación existente entre el desarrollo económico y la transformación digital, analizan cómo este fenómeno mejora la productividad y contribuye a la reducción de costes. Otros trabajos como el de Olczyk, & Kuc-Czarnecka (2022) estudian el *Economic and Society Index* (DESI) propuesto por la Comisión Europea para evaluar el nivel de desarrollo de la economía digital. Estos autores encuentran que la transformación digital ha permitido la creación de nuevos modelos de negocio y ha maximizado la eficiencia en las empresas tradicionales, incluso identifican una clara correlación positiva entre el grado de digitalización empresarial y el grado de productividad. Xu (2023) también encuentra en la economía digital un nuevo motor que impulsa la creación de nuevos modelos de negocio, al tiempo que contribuye a mejorar la productividad de las industrias existentes.

No en vano, Jorge-Vázquez et al. (2021), hacían una importante reflexión:

No hay dudas de que la transformación digital ha llegado hasta el punto de que lidera el desarrollo y el crecimiento económico, mientras que favorece los beneficios con la competitividad y la eficiencia en los procesos. Por ello, las empresas que lideran estos cambios, y saben adaptarse a un mundo más digital, son las más robustas para enfrentarse a la elevada competitividad de la actualidad.

Esta relación positiva entre crecimiento y digitalización explica la preocupación de los países por medir el nivel de transformación digital de su sociedad, y dentro de ella del entramado empresarial. El PERTE señalado en los párrafos anteriores también podría ser un ejemplo de lo indicado.

Finalmente, en este contexto pueden encontrarse múltiples estadísticas para evaluar el grado de transformación digital del tejido empresarial. En particular, el Instituto nacional de estadística (INE), publica recurrentemente estudios para evaluar el nivel de transformación digital de

las empresas españolas a través del grado de adopción de las TIC. Así, como se puede observar en la Tabla 1, para empresas con 10 o más empleados, el 78,5% contaban con página web, y el 63,6% usan medios sociales.

TABLA 1. *Uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados. Principales variables. Porcentajes*

	Trimestre I 2023	Trimestre I 2022
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	66,2	66,1
Personal que usa ordenadores conectados a internet con fines empresariales	61,2	61,1
Empresas que emplearon especialistas en TIC	16,4	17,2
Empresas con conexión a internet, de las cuales:	99,0	98,3
Conexión a Internet y sitio/página web (1)	78,5	78,5
Usan medios sociales (1)	63,6	66,8
Utilizan Internet para interaccionar con la Administración Pública (1)	94,2	(2)
Pagan por anunciarse en Internet (1)	28,3	(2)
de los cuales usan métodos de publicidad dirigida	25,1	(2)
Tienen aplicación móvil para clientes(1)	9,0	(2)

(1) Porcentaje sobre el total de empresa con conexión a internet. (2) Variables no investigadas en el trimestre I de 2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

Por otro lado, el porcentaje se reduce drásticamente para el estudio en empresas con menos de 10 trabajadores, siendo que solo el 30,6% disponen de internet y página web. El uso de las redes sociales se queda en un 33,9%.

Si bien es cierto, se presentan cifras generales, cuando se examinan trabajos particulares sobre el nivel de digitalización del sector agroalimentario español solo se identifican estudios parciales.

Por ejemplo, Jorge-Vázquez et al. (2019) lo abordan para el sector cooperativo agroalimentario español e identifican cierto retraso en la transformación digital de las cooperativas agroalimentarias respecto del resto. En concreto, en este estudio, se muestra que solo el 55,46% de las cooperativas agroalimentarias tienen página web, un 22% menos que la media del tejido empresarial español.

Por otro lado, Miró & Torrent-Sellens (2020), analizan la transformación digital y productividad total en las empresas españolas del sector oleícola, indicando que la adecuada utilización de las TIC proporciona una mejora en la productividad, y por tanto una mejora en la competitividad. Cabello (2019) por su parte, se preocupa por la digitalización en el sector ganadero, o Arnal (2020) por la digitalización de la agricultura, entre otros muchos.

Artículos más recientes, como el de Vañó (2023) destacan la importancia de la digitalización del sector agro-productor, ofreciendo claves para su transformación y concluyen que, aunque la digitalización del sector agro-productor es un hecho, sigue siendo lenta y necesaria su transformación.

Vegas & Panlagua (2023) por su parte analizan cómo se comunican las empresas del sector agroalimentario, en concreto las empresas malagueñas a través de Instagram.

Por todo lo señalado se entiende relevante el estudio y análisis que aquí se presenta, puesto que permite completar y actualizar el análisis de la transformación digital del sector agroalimentario español, aunque sea solo en parte. Sin embargo, no se han extendido las oportunidades que brindan estas nuevas tecnologías. Tal es el caso, que la Unión Europea califica a España como un “Innovador Moderado”, ocupando el puesto 16 de 27. Como se mencionaba en el documento Agrinfo nº32 del Ministerio de Agricultura, existen diferencias territoriales en función de la región a la que se considere, por lo que se intentará constatar esa problemática.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio, se ha creado una base de datos que aglutina buena parte de la información disponible sobre el sector agroalimentario español, así como diferentes atributos y variables a los que se hará mención posteriormente para realizar el análisis. La base de datos seleccionada ha sido la provista por la empresa Orbis, una base de datos financiera con datos estandarizados de más de 400 millones de empresas de todo el mundo.

En la muestra con la que se ha trabajado, se cuenta con la información desagregada para cada uno de los años, desde el 2011 hasta el año 2022, en documentos independientes, pero con la información armonizada y el mismo número de atributos para cada uno de los periodos.

De cara a las necesidades de tratamiento y procesamiento de la información, en este estudio se ha seleccionado el software R, software de código abierto muy extendido tanto en entornos académicos como profesionales para el tratamiento de grandes volúmenes de datos, así como su manipulación y presentación. Con dicho programa estadístico, se ha procedido a unificar y agrupar la información disponible para los diferentes años en una única base de datos. Así, la información disponible para los años desde el 2.011 hasta el 2.022 se dispone de 370.129 observaciones de diversas empresas, repetidas a lo largo de los sucesivos periodos. Filtrando el número de observaciones para cada uno de los años se cuenta con lo siguiente (ver Tabla 2):

TABLA 2. Distribución de las observaciones de la muestra por años.

Número de empresas por año	
2011	3532
2012	8817
2013	11824
2014	12193
2015	7434
2016	13400
2017	13947
2018	14248
2019	9393
2020	9364
2021	13301
2022	3907

Fuente: Elaboración propia

Para que la muestra sea representativa de la población, se ha establecido un nivel de confianza del 95%, junto con un margen de error del 0.05 sobre la población total de 13301 observaciones. Así, el tamaño muestral debe de ser de 374 observaciones, aunque para ganar una mayor

representatividad y considerando la estratificación, se ha optado por elevarlo hasta 466 observaciones, para garantizar que todas las comunidades autónomas y subgrupos de actividad estuvieran representados.

Las variables que se han considerado en el modelo se pueden clasificar en dos clases fundamentales: por un lado, variables de tipo económico financiero obtenidas a través de la Base de datos de Orbis y, por otro lado, variables relativas a la presencia en internet a través de *website* y redes sociales. Esta información ha sido recopilada mediante la aplicación de técnicas de análisis directo de contenidos. El total de los atributos ha sido de 59. Las variables recopiladas a través de la base de datos de Orbis son:

- Nombre de la empresa: variable de tipo carácter que contiene el nombre completo de las compañías.
- Nace_code: variable de tipo factor que permite clasificar las compañías en función de su sector de actividad.
- Ingresos_explotación: variable de tipo numérico que hace referencia a los ingresos totales de explotación de la compañía.
- Número_empleados: variable numérica que contiene almacena la información relativa al número total de empleados de la compañía.
- Comunidad_autónoma: variable de tipo carácter que contiene el nombre de la comunidad autónoma a la que pertenece la compañía.

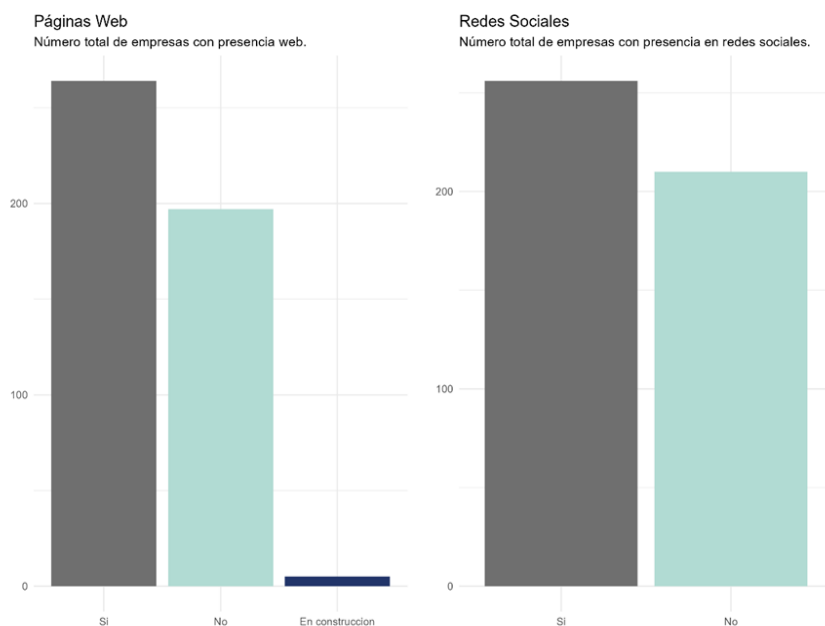
El resto de las variables recogidas mediante el análisis directo de contenidos son las siguientes:

- Página_web: variable dicotómica con valores Sí o No en base a si la compañía cuenta con página web o no.
- Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn: cada una de ellas es una variable también dicotómica que recoge la presencia o ausencia de cada empresa en las distintas redes sociales.

4. RESULTADOS

El análisis y tratamiento de la información recopilada permite extraer los siguientes resultados. En primer lugar, dentro de la muestra objeto de estudio se identifican 264 empresas agroalimentarias que disponen de una página web corporativa frente a las 195 empresas restantes que no cuentan con presencia en medios digitales. Eso quiere decir que, del total, el 56,6% de las empresas tienen presencia web frente al 42,3% que no la tienen (ver Gráfico 2). Por otro lado, se observan 5 empresas cuya página web se encuentra en construcción.

GRÁFICO 2. Presencia digital por parte de las empresas.



Fuente: Elaboración propia

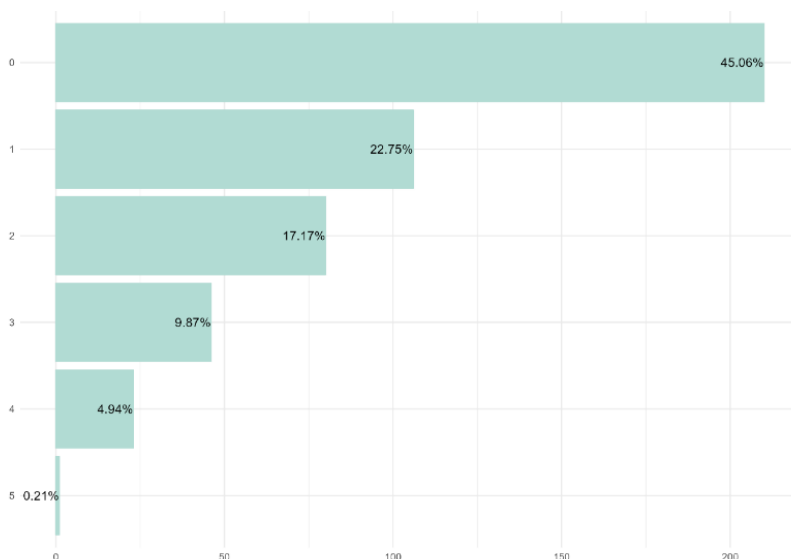
Las cifras de presencia en página web, van en línea con los resultados expuestos por Jorge-Vázquez et al. (2021). En su estudio sobre las cooperativas agroalimentarias europeas detectaron presencia en redes sociales en el 55,46% de los casos, lejos de los valores aportados por el INE, de niveles de digitalización para los sectores de actividad del

CNAE del 10-18 del 80,25% para el caso de empresas de más de 10 trabajadores. La cifra arrojada en el presente estudio asciende al 56,6%. Este porcentaje se encuentra bastante alineado con los resultados del estudio del INE para empresas de más de 10 trabajadores y empresas de menos de 10 trabajadores, cuya media se sitúa en el 56,92%.

En relación a la presencia de las empresas agroalimentarias españolas en medios sociales, tal y como muestra el Gráfico 3, existen 256 empresas que cuentan con un perfil activo en alguna red social, frente a 210 empresas que no cuentan con presencia en este tipo de medios sociales. De hecho, la presencia en internet del sector agroalimentario a través de página web es superior a la presencia mediante redes sociales. Está misma reflexión se puede extraer de las cifras del INE a nivel general, en donde el 78,5% de las empresas contaba con presencia web frente al 63,6% con presencia en redes sociales, siendo la presencia en páginas web también superior.

Un análisis en mayor profundidad sobre la presencia del sector agroalimentario español en los medios sociales, permite identificar los siguientes resultados: el 54,94% de las empresas cuentan con un o más perfiles en redes sociales, frente al 45,06% de las empresas que no cuentan con ninguna presencia. Ahora bien, de ese 54,94% del total que cuentan con redes sociales, un 22,75% de las empresas cuentan exclusivamente con un perfil en redes sociales, mientras que el 17,17% de las empresas de la muestra mantienen presencia en dos redes sociales diferentes. Por el contrario, el porcentaje de empresas con presencia en todas las redes sociales con mayor impacto (Facebook, Instagram, twitter (x), LinkedIn y YouTube) objeto de estudio apenas alcanza el 0,21% de la muestra (véase Gráfico 3). Estos resultados muestran una presencia en redes sociales deficitaria, lo que en última instancia impide que las empresas agroalimentarias puedan obtener ganancias competitivas y comerciales (Kaplan & Maenlien, 2023; Reis & Meluo, 2023).

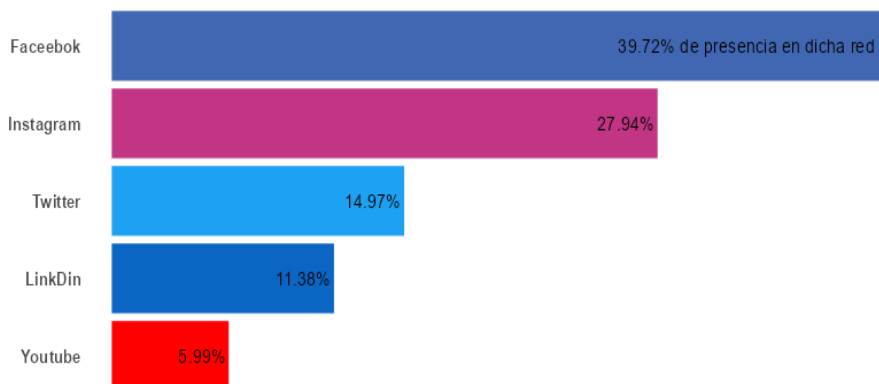
GRÁFICO 3. Presencia digital de las empresas, distribución en el número de redes sociales por empresa



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto interesante del estudio fue analizar cuáles eran las redes sociales más extendidas entre las empresas del sector agroalimentario. Tal y como muestra el Gráfico 4, Facebook se posiciona claramente como la red social con más perfiles de empresas agroalimentarias. Del total de redes sociales examinadas, el 39.72% se corresponde con perfiles de Facebook, lo que representa una diferencia del 12% con respecto a la segunda red social más popular (Instagram) entre las empresas agroalimentarias, con una presencia del 27.94%. A su vez, la diferencia con Twitter (X) y LinkedIn también sería de entorno al 12%, con una presencia del 15% y 11% respectivamente. Para el caso de YouTube, se aprecia como apenas un 6% de las empresas cuentan con presencia en dicha red social.

GRÁFICO 4. Redes sociales más utilizadas por las empresas, porcentaje de presencia en cada red social



Fuente: Elaboración propia

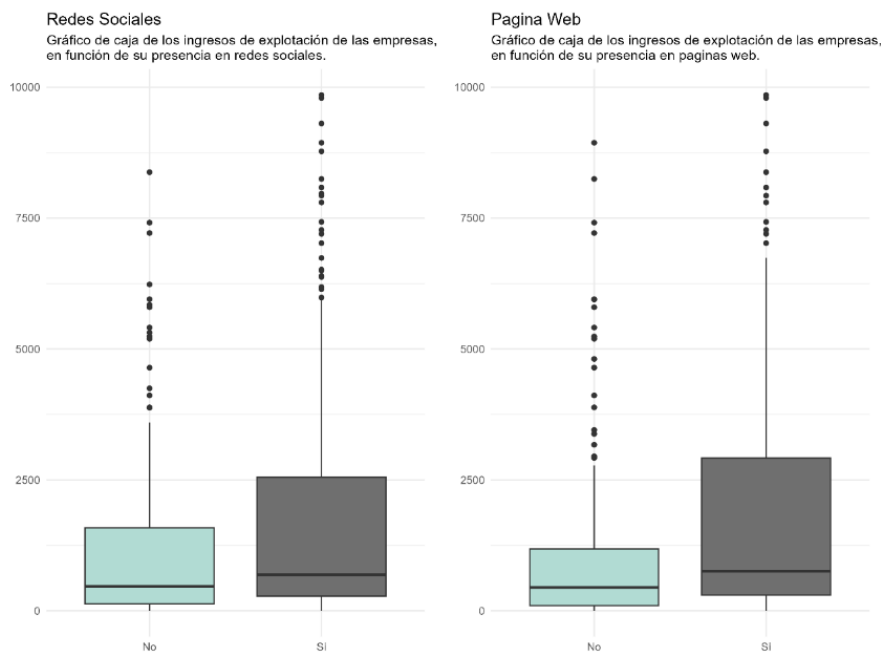
Una vez analizado la presencia de las empresas agroalimentarias españolas a través de medios sociales e identificadas las redes sociales más populares, a continuación, se examinan las características principales de las empresas de la muestra que cuentan con presencia en medios digitales. Dicho análisis se va a centrar en dos variables fundamentales: ingresos totales de explotación y número de empleados.

Para analizar las diferencias existentes en el volumen de ingresos de explotación se ha empleado como instrumento de estudio el gráfico de caja (véase Gráfico 5), en la medida que permite observar la distribución de los datos en cada uno de los grupos al incluir tanto medidas de posicionamiento como medidas de tendencia central, de manera que según sea la caja de una u otra forma puede determinarse como es la distribución.

Para el valor de los ingresos totales de explotación, las cifras se dan miles de USD, luego los valores del eje X, habrían de multiplicarse por mil para una mejor interpretación. Dicho lo cual, se observa diferencia entre las empresas que cuentan con redes sociales y/o páginas web, frente a aquellas que no tienen. La distribución en ambos casos es muy similar.

El límite inferior de la caja, se corresponde con el primer cuartil, el cual deja por debajo de sí, un 25% de las observaciones y por encima un 75%. Para el caso de las empresas que no cuentan con página web, se observa como ese cuartil es inferior, lo que indica que los ingresos de explotación son menores para estas empresas. Lo mismo sucede con el tercer cuartil, que deja por debajo de si el 75% de las observaciones, y para el caso de contar con presencia web se aprecia como dicho borde es bastante superior. La última medida apreciada en los gráficos de caja es la mediana. En este caso también se aprecia como para el caso de las empresas que cuentan con redes sociales es superior.

GRÁFICO 5. Distribución de los ingresos de explotación de las empresas en base a su presencia en medios digitales.



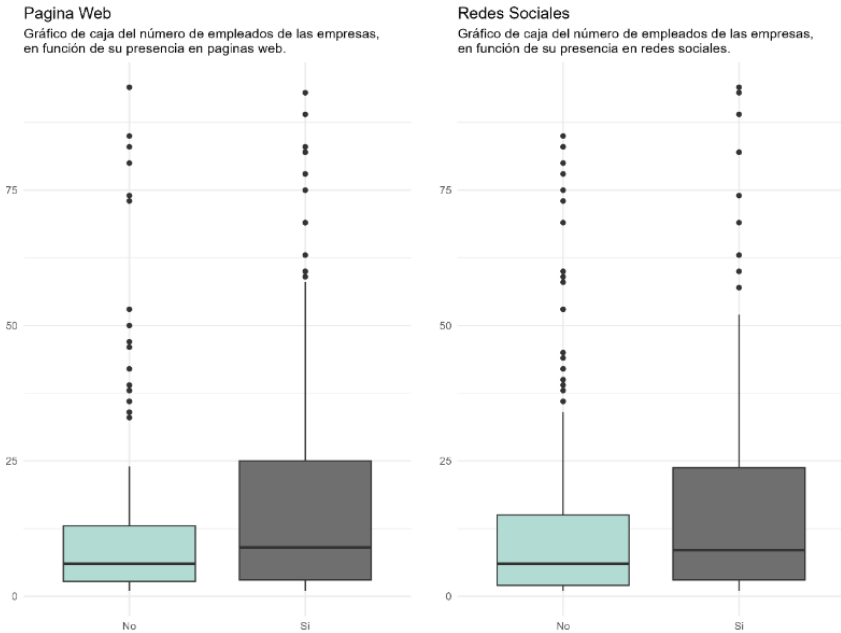
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, analizando todo lo anterior en datos se alcanza los siguientes resultados. De las empresas que cuentan con redes sociales, el valor del primer cuartil sería 371.000 USD, el valor de la media 12.033.000 USD, el valor de la mediana 1.085.000 USD y el valor del tercer cuartil 6.503.000 USD. Para el caso de no disponer con perfiles en redes sociales, los valores serían los siguientes: el valor del primer cuartil de 203.100 USD, un valor del tercer cuartil de 3.171.300 USD, un valor para la media de 7.599.700 USD y un valor para la mediana de 602.800 USD. Esto muestra que existe una gran diferencia entre ambos casos y se aprecia cómo, la presencia de las empresas en el ecosistema digital a través tanto de páginas web como de redes sociales tiene vinculación con los ingresos de explotación de las compañías.

Cuanto mayores son los ingresos de explotación, mayor es el número de empresas con presencia digital. Este resultado se encuentra alineado con otros estudios precedentes que sostienen la existencia de una relación positiva entre la inversión en digitalización y productividad y reducción de costes, e incluso una relación positiva entre digitalización y crecimiento. Todo ello, permite que estas empresas más grandes en tamaño aun sigan aumentando distancia frente a sus competidores (Jorge-Vázquez et al., 2021; Olczyk & Kuc-Czarnecka, 2022; Yo & Yi, 2022).

Para el caso del tamaño de las empresas medido a través del número de trabajadores empleados se adopta un análisis análogo al realizado para el caso de los ingresos de explotación. Según muestra el Gráfico de caja 6 existe una disparidad entre ambos casos, siendo la tendencia de que para aquellas empresas que cuentan con presencia tanto en redes sociales como en páginas web todas sus medidas de tendencia central se incrementan considerablemente. Aquellas empresas que cuentan con redes sociales, el valor del primer cuartil se corresponde con 4 empleados, el valor del tercer cuartil se incrementa hasta los 35 empleados, la media sería de 36,7 empleados y una mediana de 12 empleados. Para las empresas que no cuentan con página web, las medidas de tendencia central serían las siguientes: el valor del primer cuartil es de 3 empleados, el valor del tercer cuartil es de 13,5 empleados, el valor de la media sería de 17,21 empleados y el valor mediano sería de 6 empleados.

GRÁFICO 6. Distribución del número de empleados de las empresas en base a su presencia en medios digitales



Fuente: Elaboración propia

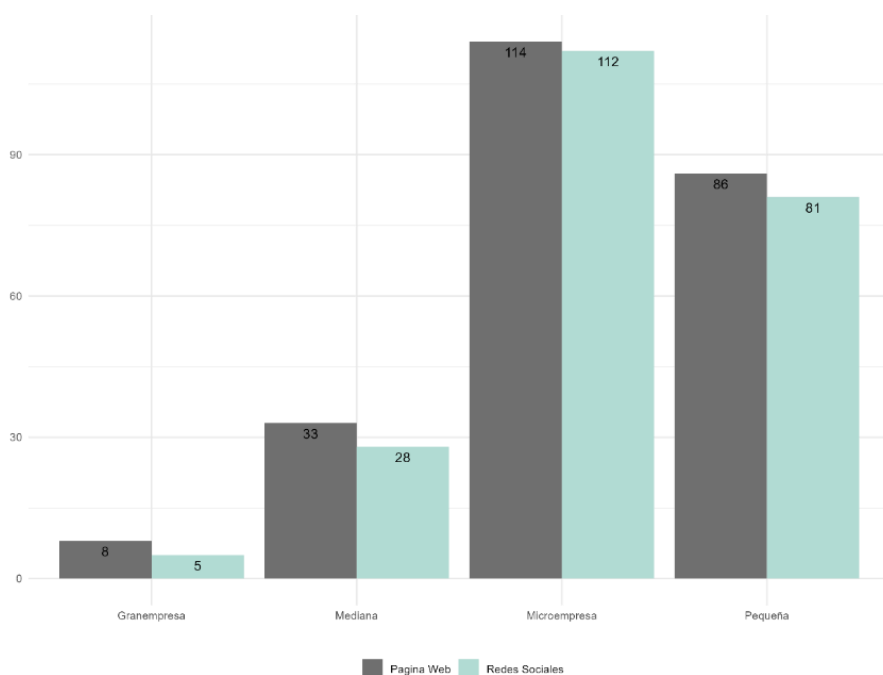
En este análisis sobre el tamaño de la empresa, se van a incluir dos gráficos adicionales, que muestran tanto en valores absolutos como relativos la presencia de las empresas en función a su tamaño tanto en redes sociales como a través de una página web corporativa. En este análisis solo se han considerado las empresas que sí tienen presencia en dichos medios.

Para clasificar a las empresas en función a su tamaño, los valores que se han considerado son los siguientes:

- De 0 a 10 empleados, microempresa.
- De 11 a 49 empleados, pequeña empresa.
- De 50 a 249 empleados, mediana empresa.
- Mayores de 250 empleados, gran empresa.

Tal y como muestra el Gráfico 7, en términos absolutos, el número de empresas que cuentan tanto con página web como redes sociales es superior en el caso de las microempresas y de las pequeñas empresas. Este resultado es previsible dado el peso de las microempresas en España. El patrón que se aprecia es análogo al análisis anterior: el número de empresas que cuenta con presencia en páginas web es mayor que las empresas que cuentan con presencia en redes sociales.

GRÁFICO 7. Digitalización y tamaño de la empresa. Distribución absoluta de la presencia digital

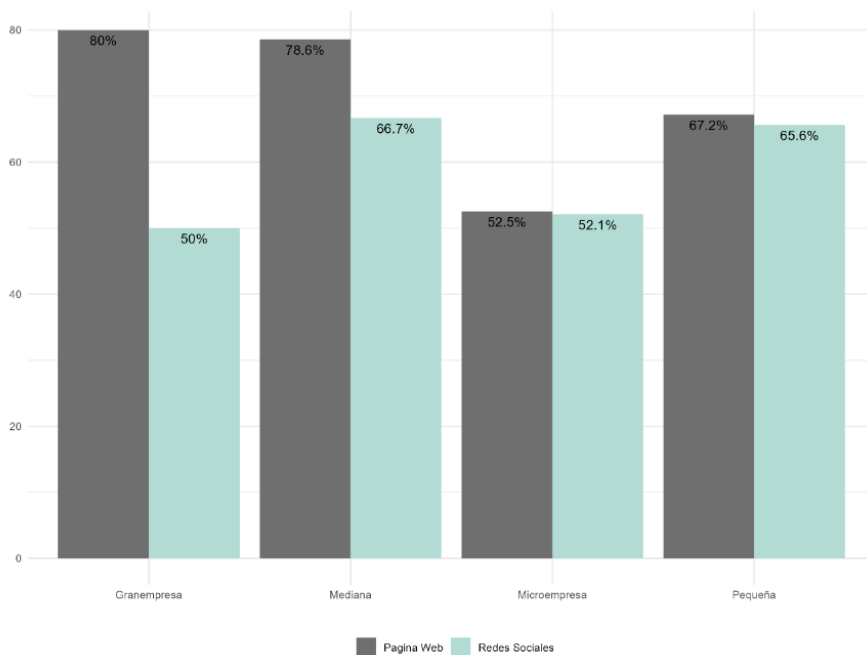


Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, en términos relativos, considerando el número de empresas existentes en cada uno de los grupos, tal y como muestra el Gráfico 8, la distribución ha cambiado completamente, y los patrones no son los mismos que para el caso anterior. Las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con un mejor posicionamiento en cuanto a presencia en medios digitales. Aun así, resulta llamativo la existencia de grandes compañías con elevado volumen de facturación con una

presencia en redes sociales incluso inferior que para el caso de las microempresas. Todo ello va en línea con otros estudios anteriores que encuentran evidencia de la influencia del tamaño de la empresa sobre su presencia en medios digitales (Bhanot, 2012; Bonilla et al., 2018; Sievert & Scholz, 2017).

GRÁFICO 8. Digitalización y tamaño de la empresa. Distribución relativa de la presencia digital

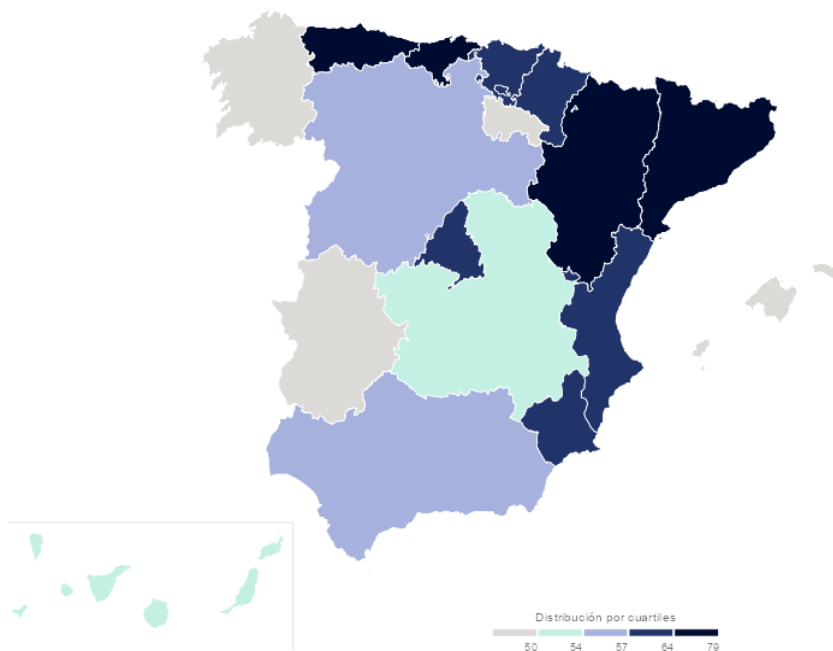


Fuente: Elaboración propia

Por último, a través del mapa recogido en la Figura 1 se muestra la distribución de las empresas agroalimentaria con presencia en redes sociales tomando como referencia la unidad territorial, es decir, la comunidad autónoma donde mantienen su domicilio social. Tal y como puede apreciarse, las comunidades autónomas en color gris: Galicia, Extremadura y La Rioja, son las que cuentan con empresas agroalimentarias con una menor presencia en medios digitales. Por el contrario, el color azul oscuro representa aquellas regiones con una mayor presencia (Cataluña, Aragón, Asturias y Cantabria). Esta distribución no uniforme entre regiones se encuentra presente en los estudios que han

analizado la transformación digital y las políticas empresariales de innovación. Por ejemplo, Gaglio et al. (2022) concluyen que la transformación digital no se distribuye de forma uniforme entre las diferentes regiones.

FIGURA 1. Presencia en redes sociales de las empresas agroalimentarias españolas, distribución por cuartiles



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo por finalidad analizar y caracterizar el grado de presencia digital del sector agroalimentario en España a partir del análisis de un conjunto diversos de variables relativas a dos dimensiones principales: presencia en internet a través de una *website* corporativa y presencia en el ecosistema digital a través de medios sociales. Las principales conclusiones alcanzadas se sintetizan en las siguientes:

- A pesar de la mejora en los últimos años de la presencia en el ecosistema digital del sector agroalimentario español, todavía está lejos de alcanzar un grado óptimo.
- La presencia mayoritaria de las empresas agroalimentarias en medios sociales se limita a una única red social, siendo Facebook la opción más popular.
- La presencia en internet de las empresas agroalimentarias a través de una página web corporativa es superior a la presencia mediante perfiles activos en medios sociales.
- Se han identificado notables diferencias en cuanto al tamaño de la empresa agroalimentaria y su presencia en medios digitales, así como una distribución no uniforme de dicha presencia digital entre las distintas regiones españolas objeto de estudio.

Los resultados obtenidos sugieren la necesidad de que las compañías agroalimentarias descubran las oportunidades que los sistemas de información les brindan para ser más competitivas, conocer las tendencias del mercado y establecer relaciones sólidas con sus clientes. En definitiva, adaptarse a un entorno en continuo y acelerado cambio que exige aprovechar las nuevas oportunidades que proporcionan las tecnologías digitales.

6. REFERENCIAS

- Arnal, A. L. (2020). Digitalización de la agricultura, un reto y una oportunidad. *Navarra agraria*, (240), 4-8.
- Bhanot, S. (2012). Use of social media by companies to reach their customers. *SIES Journal of Management*, 8(1).
- Bonilla Jurado, D., Salinas Morales, D., Lalaleo Analuisa, F., & Velastegui Hernández, S. (2018). Marketing estratégico en redes sociales de las organizaciones. Un abordaje 360°. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(17). <https://doi.org/10.47189/rcct.v18i17.154>
- Caballero, I. (2019). Transformación digital, reto y oportunidad para el sector ganadero. *Mundo del agrónomo: la revista del Colegio Oficial de Ingenieros Agrónomos de Centro y Canarias*, (44), 26-29.

- Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E., & Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121785. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121785>
- INE (2023) Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. Año 2022 – Primer trimestre 2023.
- Jorge Vázquez, J., Chivite Cebolla, M. P., & Salinas Ramos, F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: Situación y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 39. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.95.13002>
- Jorge-Vázquez, J. (2021). Economía digital y desarrollo rural. Estudio sobre el riesgo de exclusión digital en Castilla y León, en Pérez Calle et al. (ed.) *Economía, empresa y justicia. Nuevos retos para el futuro*. Dykinson.
- Jorge-Vázquez, J., Chivite-Cebolla, M. P., & Salinas-Ramos, F. (2021). The digitalization of the European agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. *Agriculture*, 11(6), 514. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>
- Jorge-Vázquez, J. (2022). Digitalización inclusiva y desarrollo rural: una evidencia sobre las zonas en riesgo de despoblación y exclusión digital en España, en Jorge (ed). *La España vaciada en la era de la disrupción digital. El reto de la modernización del medio rural*. Thomson Reuters.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100317>
- Ministerio de Industria y turismo (2023) PERTE, disponible en: shorturl.at/tCWYZ
- Miró Pérez, A. P., & Torrent-Sellens, J. (2020). Transformación digital y productividad total de los factores (PTF) en las empresas españolas del sector oleícola: Una aproximación regional. *Revista de estudios regionales*, (118), 77-113.
- Moral, A. M., & Jurado, E. B. (2019). Economía Social y Digitalización. Presentación del número. *CIRIEC-España*, (95), 5-9.
- Olczyk, M., & Kuc-Czarnecka, M. (2022). Digital transformation and economic growth-DESI improvement and implementation. *Technological and Economic Development of Economy*, 28, 775-803.

- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public relations review*, 43(5), 894-903.
- Tan, N. N., Ngan, H. T. T., Hai, N. S., & Anh, L. H. (2022). The Impact of Digital Transformation on the Economic Growth of the Countries. *Prediction and Causality in Econometrics and Related Topics*, 670-680.
- Vañó, M. J. V. (2023). Digitalización del sector agroproductor: intercooperación y tecnologías disruptivas. *CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, (41), 191-221.
- Vegas García, L., & Paniagua, F. (2023). Estrategias de las empresas del sector agroalimentario en las redes sociales. Las empresas malagueñas en Instagram. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 27(1), 55-77.
- Xu, L. (2023). The impact of digital transformation on enterprise innovation: Based on the empirical analysis of listed companies. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 11(3), 207–214.
<https://doi.org/10.54097/fbem.v11i3.13217>
- Yoo, I., & Yi, C. G. (2022). Economic innovation caused by digital transformation and impact on social systems. *Sustainability*, 14(5), 2600

ADAPTACIÓN DE LA TESORERÍA DE UNA PYME AL NUEVO ENTORNO DIGITAL. CAMBIOS EN EL PAPEL DEL TESORERO MEDIANTE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

IGNACIO LÓPEZ DOMÍNGUEZ
*Dpto. Administración Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid*

1. INTRODUCCIÓN

No importa cómo se denomine: la Nube, Cloud, Big Data, Inteligencia Artificial..., el empleo y utilización de estas herramientas está modificando las formas de gestionar las empresas y corporaciones en la actual economía globalizada, haciendo que las organizaciones obtengan un mayor valor añadido y ventaja sobre sus competidores por el mero hecho de utilizar estas tecnologías. En este sentido, el papel o el trabajo actual del tesorero se ve influido igualmente por este tipo de herramientas, que hacen su labor diaria más sencilla, pero que también incorporan una necesidad a estos responsables de estar permanentemente actualizados.

El objetivo del presente trabajo es identificar las funciones que tradicionalmente se venían asignando a los responsables de la tesorería de las empresas para, posteriormente, ir analizando en cada una de ellas los principales cambios que supondría la asimilación de las aplicaciones ligadas a la Era Digital, y en especial la Inteligencia Artificial (IA), en dichos cometidos y comprobar cómo se genera un mayor valor al ganar en tiempo, agilidad, calidad de la información que se traduce en un proceso de toma de decisiones mucho más eficiente.

Para ello, la metodología que vamos a implementar será la denominada Indagación Apreciativa. Esta metodología se basa en apreciar lo mejor de lo que ya existe y se utiliza para identificar fortalezas y recursos que

pueden ser utilizados para mejorar y transformar la situación. Para ello, lo primero que haremos será ir analizando una a una las responsabilidades de este experto financiero para, a continuación, aportar los cambios que el nuevo entorno digital y la Inteligencia artificial va a suponer en su labor diaria.

Concluiremos que la necesaria actualización del empleo de estas novedosas herramientas implicará un incremento en la creación de valor de los tesoreros para las empresas.

Muy rápidamente se está haciendo realidad el que, en aquellas organizaciones que emplean con éxito los desafíos de la Era Digital, sus CEO, CFO, CMO y CIA (de sus siglas en inglés), se están integrando alrededor de un nuevo modelo de colaboración con la adquisición, mantenimiento y consumo de datos de interés en sus respectivas áreas.

Los responsables financieros (CFO) tienen, en este sentido, una ventaja: reconocen antes que cualquier otro la necesidad de contar con nuevas reglas para medir, gestionar, invertir e informar sobre la salud financiera de la empresa. Es por ello por lo que los directores financieros que lideran la transformación digital no sólo están generando valor para sus compañías, como así lo exige su puesto, sino que se convierten en auténticos catalizadores de los múltiples intereses de la organización para evitar retrasos en la estrategia, en la toma de decisiones y en su implantación y ejecución.

Hay que pasar de ser “ricos en datos y pobres en información” a modernizar los sistemas con el objetivo fundamental de ser capaces de tener información útil en tiempo real para implementar los procesos de planificación y presupuestación en la nube. La idea es ser capaces de realizar el análisis financiero con mayor rapidez que antes, precisamente por no tener a su disposición esos valiosos datos. En este sentido, la función del tesorero se ve igualmente influida por este imparable proceso, por lo que no puede ser ajeno al mismo.

A continuación, nos proponemos identificar las principales ventajas que puede aportar la modernización de las finanzas, la plena inmersión en la era digital, en el trabajo y objetivos que se le asigna a la función de tesorería en las empresas, después de repasar el marco teórico.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico para analizar los cambios en el papel del tesorero mediante la inteligencia artificial (IA) se basa en la comprensión de cómo la IA puede influir en la gestión financiera y la toma de decisiones en la tesorería. A continuación, se presentan los conceptos clave que deben considerarse:

2.1. INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Definición de IA: La IA se refiere a la capacidad de las máquinas para realizar tareas que habitualmente requieren la inteligencia humana, como el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

2.2. TIPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Redes Neuronales: Las redes neuronales son un tipo de IA que se basa en la imitación del funcionamiento del cerebro humano, utilizando redes de neuronas interconectadas para procesar información y tomar decisiones.

Árboles de Decisión: Los árboles de decisión son un tipo de IA que utiliza algoritmos para analizar datos y tomar decisiones basadas en reglas y condiciones específicas.

2.3. USO DE LA IA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Automatización de Procesos: La IA puede automatizar procesos financieros, como la gestión de flujos de caja, la detección de fraudes y la optimización de inversiones.

Análisis de Datos: La IA puede analizar grandes cantidades de datos financieros para identificar patrones y tendencias, lo que permite a los tesoreros tomar decisiones más informadas.

Aprendizaje Automático: El aprendizaje automático es un tipo de IA que permite a las máquinas aprender de los datos y mejorar sus decisiones sin necesidad de ser programadas explícitamente.

2.4. IMPACTO EN EL PAPEL DEL TESORO

Optimización de Procesos: La IA puede optimizar los procesos financieros, reducir errores y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos.

Mejora en la Toma de Decisiones: La IA puede proporcionar a los tesoreros información más precisa y actualizada para tomar decisiones más informadas y efectivas.

Nuevas Oportunidades de Inversión: La IA puede identificar oportunidades de inversión más efectivas y reducir el riesgo de pérdida, lo que puede mejorar la rentabilidad de los activos.

2.5. DESAFÍOS Y LIMITACIONES

Seguridad y Confidencialidad: La IA puede plantear desafíos en cuanto a la seguridad y confidencialidad de los datos financieros.

Limitaciones en la Comunicación: La IA puede requerir una comunicación clara y precisa para que los tesoreros puedan entender y aprovechar al máximo sus capacidades.

3. EL TRABAJO ACTUAL DEL TESORERO

La Tesorería se encarga de la gestión de los recursos financieros de la empresa. Está muy ligada al corto plazo y capitaliza las relaciones con las entidades bancarias. El tesorero analiza la posición diaria y las previsiones de liquidez, con objeto de asegurar el cumplimiento de las obligaciones de pago en su momento. Para ello debe disponer de las herramientas adecuadas de integración de la información con objeto de fundamentar sus decisiones en la realidad y en las previsiones más próximas a la realidad posibles.

En lo que se refiere la IA, ésta puede aportar numerosos beneficios a la gestión de tesorería de las empresas, desde la mejora de la gestión de riesgos hasta la automatización de tareas manuales y repetitivas, pasando por la reducción de errores y el control de riesgos y posibles fraudes.

El Tesorero, por tanto, debe prestar atención preferente a los siguientes aspectos, que desarrollamos a continuación:

1. Examen de la posición.
2. Previsión de las necesidades de financiación de circulante.
3. Acometer una adecuada política de inversión de excedentes.
4. Conseguir las mejores condiciones en el mercado financiero en las operaciones que se hayan de contratar.
5. Considerar los riesgos contraídos, evaluarlos y cubrirlos.

1) EXAMEN DE LA POSICIÓN:

El examen de la posición exige realizar una serie de tareas, entre las que cabe enumerar:

- Centralizar toda la información sobre saldos de cuentas bancarias, con objeto de llegar a una posición consolidada.
- Asignar óptimamente los fondos tanto para evitar saldos ociosos, como para no disponer de créditos más que en caso necesario. Si no se disponen de cuentas centralizadoras de fondos, se deberán gestionar las existentes de forma que se asegure mantener los mínimos float ociosos.
- Se deberán realizar las previsiones de tesorería necesarias para que con la suficiente antelación se disponga de los fondos precisos para todas las atenciones comprometidas, así como para facilitar la colocación de excedentes en el mercado financiero en las mejores condiciones y utilizando los instrumentos óptimos. Sólo si se dispone de previsiones fiables, no voluntaristas, se pueden acometer políticas coherentes de financiación o inversión.
- El Tesorero debe establecer la política de medios de cobro y pago a adoptar, en coordinación tanto con el *credit manager*, el *debit manager*, el departamento comercial y el resto de la organización. Este punto es crítico, pues los medios de pago están íntimamente relacionados con los costes que genera su tramitación, algo que debe evaluar el tesorero para mejorar los

beneficios que aporte su gestión. En este punto y como experto en la materia, su asesoramiento al resto de directivos es fundamental, pues una mala gestión de medios de cobro y pago puede entrañar los siguientes riesgos:

- Incurrir en riesgo fiscal, en medios que no soportan el IAJD en el límite normativo.
 - Excesivos costes de tramitación.
 - Escasa movilización de créditos comerciales.
 - Retrasos en los cobros inducidos por el medio empleado.
- El Tesorero, sobra decirlo, deberá realizar un análisis diario de la coyuntura financiera que le mantenga al tanto de las incidencias de los mercados financieros.
 - La posición de tesorería se deberá obtener en fecha valor, ya que ésta es la que determinará el pago o cobro de intereses por nuestra parte. También prestará atención a la disponibilidad efectiva de los fondos o la realización efectiva de los cobros por transacciones como transferencias internacionales y aquellas en las que la disposición depende de gestiones de terceros en algunas ocasiones sin una fecha fija de resolución por examen de documentos o por actuaciones que escapan a unas normas rígidas y por tanto de nuestro control rutinario. Suele ponerse todo el énfasis en la gestión en fecha valor, lo que es muy importante, pero más importante es disponer de fondos, que debe ser la primera preocupación del tesorero.

Los cambios más importantes que la Inteligencia Artificial va a suponer en esta tarea del tesorero se recogen a continuación.

Si bien en grandes grupos empresariales ya se llevaba tiempo realizando labores de centralización de tesorería (*cash pooling*), la posibilidad de contar con información en tiempo real de todas las filiales en un único compartimento -la nube-, agiliza y faculta al tesorero para realizar todas las operaciones anteriores englobadas en lo que se ha denominado Examen de la Posición.

En el caso de la IA, algunas de las ventajas que aporta incluyen la capacidad de predecir el flujo de efectivo, optimizar los niveles de inventario, automatizar tareas financieras, mejorar la precisión en la proyección de previsiones de tesorería, y detectar anomalías o situaciones inusuales que podrían afectar la liquidez de la empresa. Además, la IA puede procesar grandes volúmenes de información para identificar patrones y tendencias que faciliten la toma de decisiones estratégicas y la detección de oportunidades de inversión, garantizando la transparencia en las operaciones y optimizando los flujos de tesorería.

2) PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE FINANCIACIÓN DEL CIRCULANTE:

- El conocimiento del negocio, de su trayectoria pasada en cuanto a la estacionalidad de este, así como de la evolución de todas las previsiones y flujos financieros, determinará la política y necesidades de financiación del fondo de maniobra.
- Elegirá los instrumentos financieros más adecuados en condiciones y plazo para proveerse de la financiación suficiente, evitando el sobrecoste de una excesiva financiación no necesaria o incurrir en una insuficiente cobertura de previsibles necesidades que obliguen a negociar con las entidades bancarias sin la tranquilidad precisa que nos dé la oportunidad de elegir nuestras mejores opciones.

Los cambios más importantes que la Inteligencia Artificial va a suponer en esta tarea del tesorero se recogen a continuación.

Las finanzas modernas necesitan aplicaciones que permitan la planificación financiera del negocio, de forma que están continuamente conectadas a todos los datos e información relevante de la organización. La toma de decisiones en este estado se hace mucho más ágil y eficiente. Más aún si esas aplicaciones financieras se encuentran plenamente integradas con las herramientas ofimáticas comúnmente utilizadas por todos los usuarios (*Microsoft Office o Google Office*).

En este sentido, para entrenar a la inteligencia artificial (IA) en la gestión de tesorería, se utilizan diversas herramientas y técnicas, entre las cuales se destacan:

- Plataformas específicas de gestión financiera: Estas plataformas permiten a tesoreros y directores financieros automatizar procesos como la conciliación bancaria, la categorización automática de operaciones/transacciones, conocer la situación del flujo de caja en tiempo real o crear informes personalizados con unos simples clics
6. Algoritmos predictivos y analítica de datos: La IA utiliza algoritmos predictivos y analítica de datos para realizar previsiones a corto, medio y largo plazo en la gestión de tesorería. Estos algoritmos ayudan al departamento financiero a crear escenarios optimistas y pesimistas y compararlos con la realidad, teniendo así un plan de acción en caso de crisis o imprevistos
 7. Automatización de flujos de caja: Los algoritmos de IA ejecutan movimientos automáticos en tiempo real a partir de la información de entradas y salidas de flujo de caja, lo que permite entender de manera autónoma la situación de caja a futuro y ajustarla u optimizarla automáticamente
 8. Reconocimiento óptico de caracteres (OCR): Las herramientas de OCR utilizan aplicaciones de la IA para facilitar la contabilidad, permitiendo el procesamiento automático de facturas, lo que reduce costes, acelera los tiempos de procesamiento, minimiza errores y mejora la visibilidad y el control

En resumen, las herramientas utilizadas para entrenar a la inteligencia artificial en la gestión de tesorería incluyen plataformas específicas de gestión financiera, algoritmos predictivos, analítica de datos, automatización de flujos de caja y reconocimiento óptico de caracteres, lo que permite mejorar la eficiencia y la toma de decisiones financieras.

3) ACOMETER UNA ADECUADA POLÍTICA DE INVERSIÓN DE EXCEDENTES:

- Deberá conocer todos los instrumentos financieros y productos bancarios adecuados para sacar el máximo rendimiento de los excedentes de tesorería.

- Aunque muchos autores consideran que los excedentes donde mejor se invierten es en el propio negocio, sobre todo en empresas en expansión con un beneficio y mercado expansivos, es un hecho que no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de colocar excedentes en generar más actividad propia. En este caso, deben invertir en los mercados a los plazos adecuados a cada estructura financiera y asumiendo los menores riesgos necesarios. Se han de evitar las operaciones especulativas de alto riesgo, que han traído de cabeza a determinadas empresas que han perdido en los mercados financieros los beneficios que ha generado su actividad básica. Afortunadamente, crece la conciencia de que lo básico en la empresa es su negocio, y la función financiera está para facilitar éste, no para crear superestructuras de ingeniería financiera, que al fin y a la postre lo único que pueden generar son riesgos financieros. Cuanto mayor sea el beneficio financiero que se pretenda obtener, mayores serán los riesgos en que se tendrá que incurrir, no siendo la asunción de riesgo, sino antes bien su mitigación y cobertura racional, uno de los trabajos de los financieros.

Los cambios más importantes que la Inteligencia Artificial va a suponer en esta tarea del tesorero se recogen a continuación.

En este sentido, y abundando en lo comentado en los puntos anteriores, el conocer las necesidades de financiación de la empresa hará que la posible existencia de superávit temporales encuentre acomodo rápidamente, si el ahorro de los costes supera a la rentabilidad de inversiones externas a la compañía. Vuelve a identificarse que el acceso a información en tiempo real a través de los dispositivos de la nube se convierte en una necesidad estratégica.

La IA puede ayudar a identificar patrones de comportamiento con los que crear nuevas oportunidades de negocio a través de redes neuronales que simulan el proceso de aprendizaje a partir de la experiencia. Esta tecnología es la que va a provocar un salto cualitativo en la función de la Tesorería 4.0 o Finanzas 4.0, cambiando la forma de trabajar y los perfiles profesionales.

4) CONSEGUIR LAS MEJORES CONDICIONES EN EL MERCADO FINANCIERO EN LAS OPERACIONES QUE SE HAYAN DE CONTRATAR:

Para ello deberá conocer y estar al día sobre las operaciones y el mercado bancario.

- Llevará la negociación de las condiciones aplicables a las operaciones contratadas con bancos en tipos de interés, gastos aplicables, condiciones de liquidación, valoraciones aplicables en cuenta, etc.
- Realizará el seguimiento del cumplimiento de las condiciones pactadas en las operaciones bancarias.
- Efectuará las reclamaciones por errores o incumplimientos que ocasionalmente pudieran producirse.

Para conseguir estos propósitos, existen una serie de mecanismos que facilitan esta labor:

- -Realización de fichas de condiciones bancarias aplicadas y pactadas con cada una de las entidades.
- -Apoyarse en los modelos de balance banco-empresa u otros, que ofrecen una serie de resultados comparativos entre las condiciones aplicadas por las diferentes entidades.
- -En los casos en que no se disponga de métodos automatizados para la verificación de las operaciones bancarias, se podrá seguir el criterio de realizar muestreos, es decir, ante la imposibilidad de hacer liquidaciones paralelas de todas las liquidaciones, comprobar todas las valoraciones aplicadas en las que se tengan condiciones especiales, etc., lo que se puede es en base a una muestra, comprobar una parte de estas.

Los cambios más importantes que la Inteligencia Artificial va a suponer en esta tarea del tesorero se recogen a continuación.

Las empresas deben adaptarse a los avances de la tecnología para ejecutar con éxito su objeto. Ya han quedado lejos los días de informes estáticos, sin visibilidad, dando paso a entornos colaborativos, informes

en tiempo real y usuarios alineados totalmente con los criterios de su organización.

La IA ayuda a la automatización de tareas manuales y repetitivas, ya que los procesos tradicionales de gestión de tesorería a menudo implican tareas repetitivas y que consumen tiempo, como la entrada de datos manual, la conciliación y la generación de informes. La IA automatiza estas tareas tediosas y repetitivas, liberando tiempo y recursos valiosos para que las empresas se concentren en lo que de verdad importa, la gestión del negocio y la toma de decisiones estratégicas y de crecimiento del negocio.

5) CONSIDERAR LOS RIESGOS CONTRAÍDOS Y PROMOVER SU COBERTURA:

Una de las misiones que se deben llevar a cabo es la cobertura de los riesgos por tipo de interés y tipo de cambio en que se haya incurrido. Existen instrumentos financieros que, bien utilizados, mitigan la exposición a estos riesgos.

Se deberá asesorar a otros directivos sobre la asunción de este tipo de riesgos en operaciones de largo plazo y la posibilidad, viabilidad o no de cubrirlos adecuadamente. Tenemos el ejemplo de la exposición al riesgo de cambio en operaciones de financiación a largo plazo, que pueden generar grandes quebrantos por las oscilaciones de los mercados financieros.

Los cambios más importantes que la Inteligencia Artificial va a suponer en esta tarea del tesorero se recogen a continuación.

La toma de decisiones basadas en el instinto, la intuición o en información histórica es una estrategia que puede tener desastrosos resultados si no se intercambia por el análisis de los datos. Pero no sólo eso, sino que todos los niveles de la organización deben trabajar con la misma fuente de datos de gran calidad, sistemas y procesos comunes. Para grandes organizaciones, más aún para multinacionales, el acceso a su información común en la nube permite la valoración de aquellas operaciones sujetas a riesgo y comprobar si existen operaciones similares, pero de sentido contrario dentro de la organización para realizar un efecto de neteo interno que permita la cobertura de los riesgos. O,

alternativamente, si no es posible encontrar operaciones internas, acudir a los mercados financieros para su cobertura externa.

En el caso de la IA, ésta aporta una sustancial mejora de la gestión de riesgos, ya que los sistemas de gestión de tesorería impulsados por IA pueden analizar grandes cantidades de datos de diversas fuentes, incluidas las tendencias del mercado, información macroeconómica, indicadores económicos y eventos geopolíticos, para identificar posibles riesgos y vulnerabilidades y ayudar a los pequeños empresarios y gestores a tomar mejores decisiones y más informadas.

Adicionalmente, permite una reducción de errores y aumento de la eficiencia, pues la IA puede reducir los errores humanos y aumentar la eficiencia en la gestión de tesorería, lo que permite a las empresas tomar decisiones más informadas y eficientes, lo que les permite maximizar sus beneficios.

3. CONCLUSIONES

Para tener éxito en la Era Digital, los directores financieros, igualmente los tesoreros, han de reconocer el valor de una transformación digital total en sus empresas, que le provoquen tanto ahorros respecto de la operativa anterior como flexibilidad a la hora de acometer cambios, imperiosos por la rapidez de los diferentes mercados en los que desarrollan su labor.

Los responsables financieros que lo comprendan y lideren este cambio no sólo estarán realizando una más eficiente labor dentro de sus cometidos, sino que, con su extensión al resto de áreas y departamentos, estarán igualmente ayudando a crear valor para su empresa.

La implementación de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de tesorería puede realizarse a través de varios pasos y estrategias, que incluyen la automatización de tareas, la mejora de la gestión de riesgos, la personalización del servicio y la utilización de herramientas de software específicas.

1. Automatización de tareas: La IA puede automatizar tareas manuales y repetitivas, como la entrada de datos, la

conciliación y la generación de informes. Esto libera tiempo y recursos valiosos para que las empresas se concentren en la gestión del negocio y la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, los algoritmos de IA pueden ejecutar movimientos automáticos en tiempo real a partir de la información de entradas y salidas de flujo de caja, tanto presentes como futuras, y ajustar u optimizar automáticamente la posición o situación de caja a futuro.

2. Mejora de la gestión de riesgos: Los sistemas de gestión de tesorería impulsados por IA pueden analizar grandes cantidades de datos de diversas fuentes para identificar posibles riesgos y vulnerabilidades. Esto ayuda a los empresarios y gestores a tomar decisiones mejor informadas. Además, la IA puede crear un sistema de alertas de seguridad para detectar situaciones inusuales, prevenir y prever tensiones de liquidez, identificar patrones no habituales de pagos y evitar fraudes o fugas de flujos de capital
3. Personalización del servicio: La IA puede personalizar la operativa financiera y revolucionar la gestión de la tesorería. Esto incluye la creación de flujos de caja automáticos, la reconciliación automática de datos y la detección de anomalías
4. Uso de herramientas de software: Existen varias herramientas de software que pueden ayudar a implementar la IA en la gestión de tesorería. Algunas de estas herramientas incluyen TAYA Tesorería, que permite controlar los movimientos bancarios relacionados con la tesorería de la empresa, y EPR Manager, un software de tesorería empresarial de uso intuitivo y básico

Es importante destacar que la implementación de la IA en la gestión de tesorería requiere un replanteamiento de la visión y procesos de la función, acompañada de una actualización de la organización y su recurso humano, así como de las herramientas tecnológicas que habilitarán el cambio.

Aunque es posible que algunas organizaciones no estén plenamente preparadas para este cambio, por lo que deberán apoyarse en compañías que ofrezcan estos servicios.

Algunas empresas que ofrecen soluciones de gestión de tesorería impulsadas por inteligencia artificial (IA) incluyen:

- Snab Finance: Ofrece soluciones de gestión de tesorería impulsadas por IA que proporcionan capacidades avanzadas de pronóstico del flujo de efectivo, aprovechando datos históricos e información de mercado en tiempo real para proyectarla hacia el futuro. Estas soluciones pueden analizar grandes cantidades de datos de diversas fuentes para identificar posibles riesgos y vulnerabilidades, y ofrecer información financiera personalizada adaptada a las necesidades específicas de las PYMES
- Yokoy: Proporciona una suite de gestión de gastos corporativos impulsada por IA que simplifica la gestión de tesorería, mejora la productividad y controla el presupuesto con automatización integral y flujos de trabajo personalizados. Esta solución ofrece una visión completa del gasto de la empresa y control del flujo de caja entre entidades y divisas mediante datos en tiempo real e integraciones de end-to-end
- Banorte: Ha lanzado el módulo de Tesorería Inteligente, una solución digital diseñada para mejorar la gestión financiera de empresas e instituciones. Esta solución utiliza inteligencia artificial para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa, ofreciendo una única plataforma para optimizar el flujo de efectivo y facilitar decisiones financieras informadas y estratégicas

Estas empresas ofrecen soluciones que aprovechan la IA para mejorar la gestión de tesorería, proporcionando capacidades avanzadas de pronóstico del flujo de efectivo, automatización de tareas financieras, y optimización de la gestión financiera de las empresas.

Si bien es verdad que, con la llegada de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de tesorería, los tesoreros deben desarrollar habilidades adicionales para adaptarse a este nuevo entorno digital y aprovechar al máximo los beneficios que ofrece esta tecnología:

HABILIDADES TÉCNICAS

- Conocimientos básicos de IA y Machine Learning: Los tesoreros deben tener una comprensión general del funcionamiento de la IA y cómo aplicarla en sus procesos.
- Capacidad para interpretar datos y métricas: La IA genera grandes volúmenes de datos, por lo que los tesoreros deben saber analizarlos e interpretarlos para tomar decisiones informadas.

HABILIDADES BLANDAS

- Pensamiento crítico y creativo: La IA automatiza tareas repetitivas, permitiendo a los tesoreros enfocarse en el análisis y la resolución de problemas complejos.
- Adaptabilidad al cambio: Los tesoreros deben estar abiertos a adoptar nuevas tecnologías y procesos para mejorar la eficiencia de la tesorería.
- Comunicación efectiva: Los tesoreros deben poder explicar los beneficios de la IA a otros miembros del equipo y a la alta dirección.

HABILIDADES DE GESTIÓN

- Liderazgo y gestión de equipos: Los tesoreros deben liderar la implementación de la IA en la tesorería y gestionar equipos que trabajen con estas tecnologías.
- Visión estratégica: Los tesoreros deben ser capaces de identificar oportunidades para aplicar la IA y alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa.

En resumen, la llegada de la IA en la gestión de tesorería requiere que los tesoreros desarrollen habilidades técnicas, blandas y de gestión para adaptarse a este nuevo entorno digital y aprovechar al máximo los beneficios que ofrece esta tecnología.

REFERENCIAS

- CIO (2023). Las 10 habilidades de IA generativa más demandadas. Disponible en: <https://www.cio.com/article/1314502/las-10-habilidades-de-ia-generativa-mas-demandadas.html>
- López Domínguez, I. (2014). Gestión de Tesorería. Cash Management. FC Editorial.
- López Domínguez, I. (2005). Instrumentos de cobertura de riesgos (II): La tesorería de la empresa española. Manager Business Magazine, 2, 28-29.
- López Domínguez, I. (2003). Cómo gestionar las finanzas a través de Internet. CIE Inversiones Editoriales DOSSAT.
- López Domínguez, I. (2015). Finanzas Modernas: El trabajo actual del tesorero. Estrategia Financiera, 326, 22-26.
- FERF y Oracle. (2014). Modern Finance in the Digital Age.
- Snab Finance (2023). IA Series: Aprovechando la Inteligencia Artificial en la Gestión de la Tesorería: Transformando las Operaciones Financieras de las PYMES. Disponible en: <https://snabfinance.com/es/ia-tesoreria/>
- Tecnonews (2023). La inteligencia artificial revoluciona la gestión de la tesorería. Disponible en: https://www.tecnonews.info/noticias/la_inteligencia_artificial_revolucionaria_la_gestion_de_la_tesoreria

HOW ARE MANAGING THE GENERATIONAL SUCCESSION PLANS THE ORGANIZATIONS OF THE BASQUE COUNTRY? BARRIERS AND CHANNELS

MARIA RUIZ DE AMURRIO

ISEA S. Coop.

JOSE M. ROMAN

Fagor Ederlan – Edertek Technology Center

FERNANDO DÍEZ

ELENE IGOA

University of Deusto

1. INTRODUCTION

The aging of the population is affecting the timing of retirement of workers in many countries. Due to this, the coexistence between different generations in the workplace, their succession as well as the transition to retirement and the risk of knowledge loss associated with experience will require new attention in the coming years.

There are studies (Kollmann et al., 2020; Nilsson & Nilsson, 2017; Van Dalen et al., (2010) that examine the attitudes and practices of employers towards older workers and show the persistence of widespread age-stereotypes. A widely shared limitation of these studies, however, is that they understate the complexity of the interaction of age with other organisational factors, partly because they focus on ‘older workers’ at the expense of wider ‘staff deployment’ or ‘human-resource management’ considerations. As a result, the factors that need to be considered are: i) to explore the benefits, threats and challenges offered to organisations as their workers age, ii) to analyse the inter-age dynamics at the workplace, and iii) to develop policy and practice recommendations for government, employers and other stakeholder groups to promote economic and social achievements (Brooke & Taylor, 2005).

Europe is experiencing the aging of their populations. Aging may imply a restructuring of the economy depending on health expenditure, labour force participation rates and labour productivity (Osathanunkul et al., 2023). Political issues which arise in an aging society include 1) a voting majority for the interests of the elderly, 2) a voting majority of females, 3) the domination of the decision power in corporate and similar ruling bodies, and 4) unemployment or a long wait for promotion for younger people. Economic issues of an aging society include 1) population aging often occurs under reduced rates of growth of per capita national income, 2) the relative economic status of the elderly very much depends on the currently existing tax transfer systems, and 3) the income of families whose head is over age 65 has generally been more unequally distributed than the income for younger families. Issues concerning the labor supply of the elderly include 1) the availability of pension income and health limitations strongly influence decisions to retire and 2) older workers become disheartened and choose early retirement when facing bad reemployment prospects. In general, population aging is likely to have its most substantive effect on the overall level of productivity in an economy where technical knowledge is changing rapidly and strong competition necessitates a high degree of adaptability of the labor force (Bos & Von Weizsacker, 1989).

Population Aging or Third Demographic Transition nicknamed as well “The Silver Cunami” has become a virtually global phenomenon in the second half of XX century. While there had been some isolated periods of fertility declines in the transition, an aged society brings serious financial challenges to all institutions in any economy. Even most developed countries that had foreseen these problems coming for two decades are still struggling to find money to pay for the bulging retirement income and health care costs for the growing elderly population (Ogura & Jakovljevic, 2018).

This research focuses on the aging of the population and its consequences, affecting business and economy. The aging of the workforce is one of the most important socio-economic challenges facing the OECD and the European Union (Hanushek & Woessmann, 2020).

Therefore, there is a need to investigate the impact of the retirement of key experienced workers or "wet nurse workers" as well as the transfer of their valuable knowledge, which can jeopardize the sustainability of companies (Arman et al., 2022).

Around this, the Generational Change Community (hereafter GCC) proposes developing a research for the definition of more efficient processes of generational change in companies.

A consortium composed by the following entities presents GCC:

- ISEA S.COOP., a private R&D centre member of the Basque Science and Technology Network, specialised in launching new business initiatives in the field of education.
- ALECOP is a Training Engineering company who designs and develops support models, tools and ICT.
- The University of Deusto, which has several campuses in Spain. Its main hallmark is its own socially recognised teaching model as well as its specialised research capacity, commitment to justice and international projection.
- Fagor Ederlan - Edertek Technology Center: world leader in chassis and powertrain components for the automotive sector. Its strategy is based on innovation, technological development and values as a cooperative committed to the environment.

In the following list, the main objectives of the GCC are presented:

- Design of research tools for companies immersed in generational change processes.
- Creation of instruments for the diagnosis of generational renewal opportunities, the key knowledge transmission processes and the succession of roles in the organization.
- Studies based on the successor training process as well as adaptive learning management and monitoring tools.

- Creation of business communities for the design of more efficient generational change processes, plus the integration of best practices.
- Raise public awareness about the importance of generational renewal processes in companies by disseminating pilot experiences on this issue.

1.1. LITERATURE REVIEW

The aging of society is one of the main visible problems facing Europe, but also advanced countries such as Japan and the United States. The European Commission predicts that by 2025 more than 20% of European citizens will be 65 years of age or older with a rapid increase in the number of people over 80 years of age. Increasing life expectancy of the population and low fertility rates are the main causes (Fraccaroli & Deller, 2015). By 2030, the EU is expected to face a shortfall of more than 20 million people of working age with a corresponding effect on the size of the labour force.

The generational differences among employees are also a challenge for managers and companies because each generational group offers different views, expectations and values about work and life (Bennet et al., 2012). The literature of the last decade points out the importance of differences between the two most prevalent groups of workers (Baby Boomers and Generation X) that can lead to conflict (Smola & Sutton, 2002) notwithstanding the opportunity for organizations to provide adaptive responses to employees and customers.

Moreover, a generation is defined as an identifiable group sharing birth years, age location and significant life events at critical stages of development, divided by quinquennia into first wave, core group and last wave (Kupperschmidt, 2000). Given their generational diversity, organizations should leverage levers of opportunity based on DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging) drivers, as a way to tap into the diverse generational core beliefs and perspectives (Sukhera et al., 2018).

This way, we can find between 2 and 5 different generations on the same company. Following Smola & Sutton, (2002) we point out that

the generational groups that are prevalent in today's workforce are called Baby Boomers (1946-1964) and Generation X or GenX (1965-81). It also includes a third group, the Millennials (1982-1999), also known as Gen Y or Digital Natives (Schullery, 2013).

On the other hand, values may be defined as ethical-moral, social and cultural principles that are intrinsically associated with the essential factors by which a person measures behavior in life. Dose (1997) defines work values as "the evaluative standards related to work or the work environment by which individuals discern what is right or assess the importance of preferences". Moreover, generation moderates the association between work values and affective commitment (Kismono, 2023). At this point, Henry, Zacher and Desmette (2015) found that as age increases, generative motives increase in line with socioemotional selectivity theory. This reaffirms the need for organizations to have a mindset that can respond adaptively to the requests of both the workforce and the market.

Researchers have confirmed that both the working conditions and health of the worker and his or her relatives are strong predictors of the willingness to retire (Sohier et al., 2022). Moreover, the type of work and personal fulfilment at work, financial situation and the work environment may influence the decision to continue working or to retire voluntarily (Shacklock et al., 2009; Siegrist et al., 2017). This perception, affecting a particular generational sample, could undermine the positive effect of personal resources to successfully manage the end of career and the transition to retirement. (Jung and Kim, 2023). Some important retirement factors during the individual history of a retiring person are the followings: their health status, demographic situation, economic status, and transition-related skills and abilities. The general premise is that if a person has cultivated a flexible style of coping with previous life transitions, is less socially integrated at work, and has attributes that help him or her smooth and manage the transition, he or she is more likely to prepare well for and achieve greater success in the transition.

Older workers with higher levels of personal resources could want to work longer and expect to be poorly adjusted to retirement if they

perceive age discrimination in the workplace (Zaniboni, 2015). Perceived age discrimination at work, insofar that it affects one particular generational sample, could neutralize the positive effect of personal resources in successfully managing the end of career and transition to retirement (Jung & Kim, 2023). The same authors state that if age discrimination is widespread, comparisons with other similar individuals may alleviate the associated stress and reduce its effect on negative perceptions.

At the same time, workers with more solid employment positions (permanent contracts) are more attentive to planning for retirement than people with temporary or irregular employment. In the same position are those who have achieved a longer contribution history resulting in a higher retirement benefit. Furthermore, Van Dam et al. (2009) showed that retirement intention is lower for people with rewarding jobs. Similarly, senior workers who have opportunities to develop their skills are less willing to retire.

Hence, there are different approaches to career stages, delimited by the age, condition and disposition of the worker. These stages entail psychological changes and an adaptation of the person to the new situation of retirement, although the current experience linked to the individual's well-being in the current job also plays a role (Sohier et al., 2022). Nevertheless, if the business scenario is affected by unexpected events that affect organisational survival, it may be necessary to address collective measures not foreseen in the scenario planning, the strategy tool to deal with uncertainty (Chermark and Lynham, 2002). In these situations, the need for the transfer of the know-how of the employees should be carried out on a regular basis in organizations becomes evident, under the risk of significant loss of knowledge in unforeseen situations (i.e. close, reduce or restructure, merge). To the extent that knowledge is explicitly registered, an eventual organizational adjustment will be less conditioned in its execution.

Just as organizations seek to strengthen the engagement of employees during their working lives, it is necessary to act planned and systematically on the factors that can influence the push & pull of engagement in the transition to retirement. The ultimate working retirement is a unique,

non-repeatable and non-transferable key factor. This particularity could affect employees' mental stamina for work engagement. Similarly, high mental vigour at work during the transition to retirement can lead to "persistence in the face of difficulties". (Kassing et al., 2012, p. 241).

Since the context facilitates or constrains the individual position depending on the received information and individual interpretation (Aldrich & Zimmer, 1986) we remark the importance of establishing a corporate communication watching over the process diligently. As organisations are interested in the success of succession processes, they will have to consider both the satisfaction and commitment of the participants, as well as the achievement of a positive performance after it, since this will impact on the organisation (Chua et al., 2003). Therefore, it is necessary to preserve communication as part of the monitoring of the process where at least one of the participants acts in a voluntary role in the transference of the expertise. This way knowledge hiding can be reduced too and its significant negative consequences (Jiang et al., 2019). Sometimes the challenge might be to identify the right person to become a reliever, others to encourage the reliever to acquire a sufficient degree of autonomy and yet another to transform tacit knowledge into an explicit basis for creating a cultural pool of sharable knowledge in the organisation (Nguyen, 2020). To the extent that knowledge sharing gains organisational attention, its systemic use will be more homogenous and less subject to individual preferences for interpersonal and socialisation strategies (Taylor, 2004).

At this stage it is evident to include in each annual management a comprehensive plan including targeted actions for the succession phase of key employees. This plan can serve as a basis for knowledge transfer, training for career advancement or succession. This way, the risk of lack of planning, budget or time is reduced. Moreover, the outgoing employees will perceive that the organisation recognises the value of the expertise accumulated in his or her professional life. Secondly, the employees to whom the expert knowledge is transferred perceive the trust the organization places in them by transferring the know-how to them. Thirdly, it will be evident to the rest of the personnel the organizational interest to promote intergenerational collaboration at work to

which it will invest time and money. Finally, the identification of the necessary resources for the transfer process will highlight the organisational interest in preserving the value of past knowledge and its validity as a basis for the future, reducing the lack of attention.

Generational renewal is significant for the economy being a possible lever for the interaction between the changing environment and the adaptable firms. Following Coopmans et al., (2021) generational renewal is a process that implies a succession identity. It is a path full of opportunities and barriers that may contribute into the organizational adaptability to the sustainability, gaining cultural resilience and including internal generational cooperation plus the development of an specific cultural attributes. It is also an opportunity to exhibit policies without particular exclusion, including those people who have been identified as appropriate. The more useful the organizational aspiration for intergenerational exchange at work is perceived to be, the higher the level of commitment of the workforce as a whole, both those in transition to retirement and the rest of the workforce. Hence, it can be seen as a regenerative organizational mechanism for adapting to adversity based on one's own resources (Rutter, 1987).

To cover the major theoretical advancements in retirement research, we summarize four theoretical conceptualizations of retirement (i.e., retirement as decision making, retirement as an adjustment process, retirement as a career development stage and retirement as a part of human resource management) that have shaped the retirement research literature in the past 20 years.

The conceptualization of retirement as decision-making emphasizes retirement as a motivated choice behavior. This conceptualization starts from the premise: when workers retire, they dissimulate their psychological commitment to work and behaviorally withdraw from work. At the same time that workers gradually stop their activity in the workplace, there is an increase in dedication to other activities and to the family.

However, a shift in research focus is essential to find drivers that facilitate the restoration of a harmonious balance between individuals in

transition to retirement and the rest of the workforce, where the employer has to counterbalance the pressure to respond to the environment with the internal transfer of key knowledge for professional performance. Thus, given the forecast of environmental uncertainty and the transformation of work scenarios where the retirement age will have a first general impact to be progressively delayed, the transfer of knowledge as a lever for multi-skilled performance may acquire a more relevant role in the near future.

2. OBJECTIVES

- To identify which is the general viewpoint of Basque companies in relation of the organizational procedures to carry out generational changes in the workforce.
- To identify the key values for an efficient generational change in order to transfer the knowledge in the employee's labour insertion.

3. METHODOLOGY

3.1. PROCEDURE

To carry out this study, qualitative data was obtained through the responses given by participants of different organizations about their organization generational handover processes and their perspective and vision towards this terms and procedures. In this way, this research was created to answer two previous research questions (see the objectives section).

3.2. PARTICIPANTS

The sample of this study is constituted by 173 employees of different organizations of the Basque Country. The sector of activities of the companies that participated in this survey were 61.4% from services sector; 35.7% are from industry sector; and 2.9% are from distribution sector. In terms of the size of the companies that have participated in

this research 49.7% of the them are small; 23.1% of the companies are medium size; 9.3% of them are medium-large and 17.9% of them are large companies. Considering the participants' job position 44.8% have management positions; 33.1% have intermediate control positions and 21,1% have technical profiles.

3.3. INSTRUMENTS

The instrument used to carry out this research is an ad-hoc survey and it contains 8 multiple-choice questions. This instrument was created by the University of DEUSTO, ALECOP, and ISEA with the goal to create a Community of Interest to promote the processes of effective business Generational Change. This Community of interest's name is GCC, has free affiliation and integrates Academical, Research and Business scopes. Thus, the mission or objectives of this Community and therefore, the presented instrument are the followings:

- Disseminate the importance of effective generational renewal processes for territorial competitiveness.
- Promote research in the field of generational change processes.
- Actively experiment in innovative fields for relay business generational.
- Share and disseminate advanced management practices in the specific field of generational change in organizations.

3.4. DESIGN

In order carry out this research we decided to choose a non-experimental design because there is no analysis of a control independent variable and we did not carry out any kind of intervention.

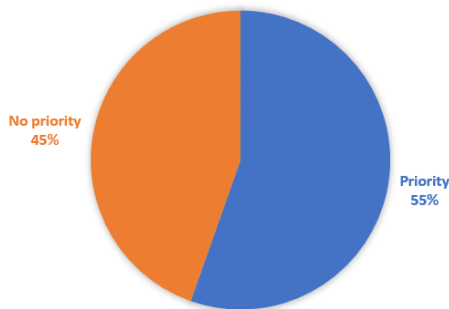
4. RESULTS

The results obtained related to the first research questions are shown in Figure 1. For the 55.4% of the participants, their organizations show

generational handover processes as a priority, whereas 44.6% of the participants state that for their organization generational change is not a priority.

GRAPHIC 1. *The degree of priority given to the generational change processes by the organizations.*

Which strategic priority does give your organization to generational change processes?



Note: Own elaboration

To continue answering the first research question we need to have a look to Table 1 as 80.20% of participants state that their organizations have been immerse on retirement processes when it comes to generational change processes; whereas the 42.60% stated that they focused on internal promotions, and; just 30,90% focused their generational change processes on the departures of organizations. In terms of the problems identified in relation to the generational change processes, 47.30% state that there is no procedure on their organizations; 41,20% state that their company have no time to prioritize generational change procedures; 21.20% state that on their organizations they have not been identified key positions; 18.80% say that there lack of cooperation within the employees involved on the process of generational change: 15.20% admit that their problem carrying out generational handover processes is the lack of departure of public budget; just 16.40% admit that they do not have problems related to generational change.

For those participants that the generational relay was a priority on their organizations, the 65.40% stated that the identification of employees

that are taking part internally on the organizational change process is essential; for 31.70% having an action plan is important and; for the 31.70% having the needed resources is mandatory to carry out an effective generational change procedure. According to the results obtained on Table 1, the 87.50% of the organizations have not a budget allowance for finance activities focused on generational change processes; just 12.50% have it.

The main difficulties identified on this research were for a 57.30% of the participants finding internal and external talent to carry out the generational change; for 46.2% the difficulties come from the organizational culture; the 33.90% struggle with management involvement; for 30.40% the budget was a problem; for 28.10% the lack of internal capacity was a problem; for 21.10% the absence of inadequacy of public programs were a difficulty; and just for 12.30% of the participant external expert support was a problem.

According to the results obtained, the 63.30% of organizations need advice on good practices; 38.70% need tutoring of expert companies; 36.70% state that forum and conferences would be necessary; 33.30% says that projects with public funding would be recommendable having; just the 28% states that having visits to companies that have developed generational change processes would be interesting.

In order to give response to the second research question, we need to have a look to Table 2. The values that participants associate most with generational change or generational handover is knowledge transfer with a 77.9%, followed by strategic renewal with a 62.2%, the know-how with a 48.3%, acquire expertise of the retiring figure 43.6%, adequation of the organizational structure 40,1%; organizational culture 37,2%, business survival 33.1%, familiar succession 24,4%, obtaining autonomy of the mentee 21,5%, gender replacement 8,7%, innovation 1,2%.

TABLE 1 Results of the survey presented question by question

Has your organization been immersed in a generational relay process?	Retirement	80,20%
	Internal promotion	42,60%
	Departure from the organization	30,90%
What problems have you had?	There is no procedure (lack advance planning)	47,30%
	Lack of time, too many priority activities in the day to day	41,20%
	No identification of key positions	21,20%
	Lack of cooperation on the part of the people involved	18,80%
	Lack of departure public budget for finance support projects	15,20%
	No problem	16,40%
If it is a priority for your organization (question 3), how are managing the generational relay process?	Identification of people who are taking part in the generational relay process	65,40%
	There is an action plan	31,70%
	Resources are allocated (time) to carry out an effective process	31,70%
It has a budget allowance for finance activities/projects focused on the management of effective generational relay	No	87,50%
	Yes	12,50%
What main difficulties do you identify in bringing successfully carried out the generational relay	Exists succession difficulty with people internal and/or external	57,30%
	Organizational Culture	46,20%
	Management involvement	33,90%
	Budget needed for make it happen	30,40%
	Lack of internal capacity (of knowledge or technology)	28,10%
	Absence or inadequacy of public aid programs	21,10%
	External expert support	12,30%
In what specific area do you need advice?	Community of disseminated good practices and learned lessons	63,30%
	Tutorials of some expert companies	38,70%
	Forums, conferences	36,70%
	Projects with public funding	33,30%
	Visits to advanced companies	28,00%

Source: own elaboration

TABLE 2 Values associated with generational change

What variables do you associate with generational relay?	Knowledge Transfer	77,90%
	Strategic renewal, organizational innovation	62,20%
	Professionalization, know to do (WHAT and HOW)	48,30%
	Acquire expertise from the figure relieved (WHY it is done), know Act	43,60%
	Adequacy of the organizational structure	40,10%
	Organizational culture	37,20%
	Business survival	33,10%
	Family Succession/Transfer of leadership	24,40%
	Achievement of autonomy reliever	21,50%
	Gender relay	8,70%

Source: own elaboration

5. DISCUSSION

The results of the survey show the need for generational change strategies when it comes to retirements on organizations. Lack of procedures and time management have been suggested and required from organizations to perform effectively generational change procedures. According to the results obtained, the variables that have been more problematic to carry out proper generational change processes are knowledge transfer, organizational renewal and innovation. Indeed, the survey results show the current high likelihood for generational replacement due to the increase of retirement and the lack of time to carry out this process effectively.

In this way, this project aims to contribute through the study, design, validation and implementation of viable and effective action as a way for organizations to strengthen their position towards competitiveness and sustainability. This study publishes research that considers the phenomena of worker aging and retirement from various perspectives. These perspectives could be faced from different fields such as psychology, sociology, economics, technology, gerontology, public health, business and management, and industrial labour relations. The phenomena can be described and analysed on multiple levels. While the articles

usually research this topic from specific type of organizations, this study is focused on a general view of the problem.

Indeed, this study had been an actual contribution for business on the Basque Country as a conference was held to share the results and conclusions with both respondents and the general public. This event was carried out the first week of February 2023 and 51 people attended this presentation. The structure followed during the event was the following: i) presentation of theoretical framework of Generational Change processes, ii) presentation of the results obtained in the survey, and iii) group dynamics to debate about paradigm around this problem and the role of different institutions to improve generational change processes. As a result of the conclusions from the event, 15 companies show their interest to join the GCC.

Even if the obtained results contributed to the improvement of the generational change processes, more research is necessary on these levels. It will help us to understand why employment rates of specific age groups differ so much across countries. As social systems differ between societies, the transferability of research results has to be tested (Deller et al., 2009; Wang, 2013).

Several authors have proposed guidelines on how to conduct Web-based surveys. However, few papers report the use of this method, and none describe its procedural aspects in detail.

6. CONCLUSION

This research has shown an investigation trend which it has been developed during the last 25 years, where employees seek more balance in their lives. Employees may be willing to work hard for their companies, but their work are less likely to be associated with their self-worth. In addition, they give less priority to work as they get older (Finsel et al, 2023; Kooij, 2015). This trend is not likely to reverse in the near future, although there is uncertainty about how work contexts will evolve. Researchers will certainly want to continue to observe changes in employee values, attitudes and performance, as their age advances and the socio-economic context continues to be shaped. The addition of the

Millennials to the workforce and the increasing presence in the proportion of working people may create some very interesting changes, both in attitudes and results. The Millennials are the first generation to be born into a wired world; and, as noted in the literature review, they will bring distinct characteristics to the workforce. Future research can focus on the values they bring, the types of relationships they will form, their performance outcomes and other changes resulting from their entry into the labour market.

The main limitations of this study come from the size of the companies that participated in the study. In order to have a more representative sample, we consider it necessary to have companies of sizes between 0-50 and 50-100 workers. This would make it more representative of the industrial fabric of the Basque Country.

Nevertheless, there is a need for an adequate generational renewal in order to transfer critical human capital (Becker, 1975) to new professionals as a basis for the long-term adaptation and survival of the organization (Schmitt, 2018). We propose to study the organizational generational renewal as a strategy to transfer the core knowledge gained as a result of previous experience, impacting business efficiency and sustainability.

7. REFERENCES

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through Social Networks. In D. Sexton, & R. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 3-23). Ballinger Publishing Company. <https://acortar.link/7aafirf>
- Arman, R., Kadefors, R., & Wikström, E. (2022). We don't talk about age: a study of human resources retirement narratives. *Ageing & Society*, 42(11), 2588-2614. <https://acortar.link/15oR40>
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (2nd ed.). National Bureau of Economic Research. <https://acortar.link/Afy30P>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288. <https://acortar.link/0Lr2Uc>
- Bos, D., & Von Weizsacker, R. K. (1989). Economic consequences of an aging population. *European Economic Review*, 33(2-3), 345-354.

- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25(3), 415-429. <https://acortar.link/W7Wo4Z>
- Chermark, T. J., & Lynham, S. A. (2002). Definitions and outcomes variables of February. Institute of Development Studies. <https://acortar.link/XNk2GV>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family business review*, 16(2), 89-107. <https://acortar.link/QYfJgL>
- Coopmans, I., Dessein, J., Accatino, F., Antonioli, F., Bertolozzi-Caredio, D., Gavrilescu, C., & Wauters, E. (2021). Understanding farm generational renewal and its influencing factors in Europe. *Journal of Rural Studies*, 86, 398-409. <https://acortar.link/pbpK6T>
- Dose J. 1997. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–241. <https://acortar.link/TvURYw>
- Dykema, J., Schaeffer, N. C., Garbarski, D., & Hout, M. (2020). The role of question characteristics in designing and evaluating survey questions. In P. Beatty, D. Collins, L. Kaye, J. L. Padilla, G. Willis, & A. Wilmot (Eds.), *Advances in Questionnaire Design, Development, Evaluation and Testing* (pp. 117-152). John Wiley & Sons, Inc. <https://acortar.link/ShONaQ>
- Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2023). A conceptual cross-disciplinary model of organizational practices for older workers: multilevel antecedents and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-53. <https://acortar.link/epjwmh>
- Fraccaroli, F., & Deller, J. (2015). Work, aging, and retirement in Europe: Introduction to the special issue. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 237-242. <https://acortar.link/h9SvQn>
- Hanushek, E., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. (OECD Education Working Papers, No. 225). <https://acortar.link/fqxgZW>
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243-253. <https://acortar.link/nnCGPC>
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818. <https://acortar.link/uQnw7R>

- Jung, J. H., & Kim, H. H. S. (2023). Does Misery Love Company? Multilevel Relationships between Perceived Age Discrimination and Happiness among Older Europeans. *Journal of Applied Gerontology*, 07334648221150885. <https://acortar.link/NAigaF>
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253. <https://acortar.link/2hMt8W>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101-115. <https://acortar.link/JwtPUF>
- Kooij, D. T. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. <https://acortar.link/WxMf9h>
- Kismono, G. (2023). The moderating effect of generations on the relationship between work values and affective commitment. *Jurnal Siasat Bisnis*, 1-16. <https://acortar.link/DBxt7x>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://acortar.link/akE0Ga>
- Nguyen, T. M. (2021). Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 109-138. <https://acortar.link/XaylKc>
- Nilsson, E., & Nilsson, K. (2017). Time for caring? Elderly care employees' occupational activities in the cross draft between their work priorities, 'must-do's' and meaningfulness. *International Journal of Care Coordination*, 20(1-2), 8-16. <https://acortar.link/V9sVsU>
- Ogura, S., & Jakovljevic, M. M. (2018). Editorial: Global population aging-health care, social and economic consequences. *Frontiers Public Health*, 6:335. <https://acortar.link/ZjxGVF>
- Osathanunkul, R., Dumrong, P., Yamaka, W., & Maneejuk, P. (2023). The nonlinear impacts of aging labor and government health expenditures on productivity in ASEAN+ 3 economies. *Economic Analysis and Policy*, 80, 450-470. <https://acortar.link/GNvBtf>
- Price, L. (2018). *Managing the Four Different Generations in the Workplace Effectively, Efficiently, and Successfully*. Fulton Books. <https://acortar.link/JGDUrv>

- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331. <https://acortar.link/cdBKGM>
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://acortar.link/wt3j7P>
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265. <https://acortar.link/SG5WX9>
- Shacklock, K., Brunetto, Y., & Nelson, S. (2009). The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 79-101. <https://acortar.link/n5ONn9>
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Axel, B.-S. (2017). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62-68. <https://acortar.link/uQnw7R>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://acortar.link/klrmf3>
- Sohier, L., Defloor, B., Van Ootegem, L., & Verhofstadt, E. (2022). Determinants of the Willingness to Retire of Older Workers in Europe. *Social Indicators Research*, 1-25. <https://acortar.link/cKVMi3>
- Sukhera, J., Milne, A., Teunissen, P. W., Lingard, L., & Watling, C. (2018). Adaptive reinventing: implicit bias and the co-construction of social change. *Advances in Health Sciences Education*, 23, 587-599. <https://acortar.link/tHtl8d>
- Taylor, W. A. (2004). Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study. *European journal of information systems*, 13(1), 52-64. <https://acortar.link/aZjoac>
- Van Dam, K., Van der Vorst, J. D., & Van der Heijden, B. I. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289. <https://acortar.link/a8Hsw7>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and development review*, 36(2), 309-330. <https://acortar.link/E0FFUc>
- Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 266-273. <https://acortar.link/oBlhGV>

IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN LAS NUEVAS IDENTIDADES PROFESIONALES EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: EL CASO DE RTVE

MARTA SÁNCHEZ ESPARZA

Universidad Internacional de la Empresa

SANTA PALELLA STRACUZZI

EAE Business School (Madrid/España)

ÁNGEL FERNÁNDEZ FERNANDEZ

JOSÉ JESÚS GARCÍA RUEDA

The Core School /Universidad Internacional de la Empresa

1. INTRODUCCIÓN

El desembarco de herramientas de Inteligencia Artificial generativa ha coincidido en el tiempo con una proliferación de trabajos académicos sobre su aplicación en multitud de áreas de actividad. En los últimos años se han publicado abundantes trabajos sobre la incidencia de estas tecnologías en la función pública, la abogacía, la educación o los recursos humanos y la gobernanza de las instituciones (Matas, 2018; Monteiro Pessoa, 2019; Xavier, 2022; Villón, 2022; Gutiérrez, 2023). También han aparecido algunos trabajos sobre el uso de la inteligencia artificial en empresas de comunicación para la traducción automática de textos y la generación de contenidos (Canavilhas, 2022), la moderación de contenidos, el análisis de audiencias o la verificación de información (Fieiras et al., 2022).

Sin embargo, se trata de trabajos de tipo fragmentario, que ponen el foco en la automatización de algunas tareas sin analizar el impacto que esta irrupción tecnológica está teniendo en la redefinición de roles profesionales, rutinas y dinámicas en las organizaciones. En este sentido son pocos los estudios académicos sobre la transformación interna de

los medios de comunicación, la redefinición de perfiles profesionales y el grado de afectación de los contenidos y narrativas.

¿Está cambiando la inteligencia artificial la identidad de los profesionales de la información y la comunicación? ¿Cómo están transformando estas tecnologías las habituales rutinas de estos profesionales? ¿Están apareciendo nuevos perfiles profesionales en el seno de estas organizaciones? ¿Cómo inciden en la redefinición de los contenidos?

El proyecto de investigación ‘Inteligencia artificial y nuevas fronteras en los medios de comunicación’, ligado a la Universidad Internacional de la Empresa (UNIE), se propone analizar la transformación de los procesos de trabajo y la irrupción de nuevos roles profesionales a partir de la implementación de las tecnologías de inteligencia artificial en empresas de comunicación. En este capítulo se abordará el impacto de la irrupción de la IA en los perfiles profesionales de los medios mediante el análisis de un caso concreto: el de la corporación pública Radiotelevisión Española (RTVE).

RTVE inició sus emisiones a mediados del siglo pasado, pero no fue hasta 1980 cuando adoptó su forma actual de Ente Público de Radiotelevisión Española. Refundada en 2007, su empresa matriz es la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Posee una amplia plantilla, cercana a los 6.500 empleados, y delegaciones territoriales en las diferentes comunidades autónomas. La corporación pública lleva años integrando tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) en diferentes procesos y departamentos. Ya en el año 2015 se inició un programa de investigación en torno a las oportunidades que ofrecen los sistemas de procesamiento inteligente de la información, como señalan Aramburu et al. (2023). Parte de los resultados de dicho programa se estudian en el presente capítulo.

1.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los procesos de transformación digital han impactado profundamente en todos los ámbitos de la actividad humana y, por supuesto, también en los medios de comunicación. De hecho, la progresiva digitalización de los medios resulta decisiva para interpretar su evolución, y más

específicamente, la remodelación de los procesos de producción, distribución y consumo de información y entretenimiento.

Podemos definir los procesos de transformación digital como resultado de la interacción entre formas de innovación digital que dan lugar a nuevos actores, estructuras, prácticas y valores. Estos elementos, que sustituyen y complementan a los que existían previamente, suelen acompañarse de la aparición de nuevas formas organizativas, infraestructuras y arquitecturas institucionales (Hinings, Gegenhuber y Greenwood, 2018). Aunque el estudio de estos procesos está condicionado por la rápida evolución de las tecnologías digitales, se puede afirmar que se trata de procesos evolutivos de carácter complejo, que se desarrollan de manera continua en el tiempo y que tienen un carácter disruptivo implícito en su carácter innovador.

Con independencia del sector en el que se desarrolle, la transformación digital implica el cambio en las metodologías de trabajo y el establecimiento de nuevas formas de relación entre los actores implicados. Supone, por tanto, un cambio de modelo productivo que influye en todos los elementos y actividades que intervienen en la cadena de valor de un determinado producto o servicio (Mergel, Edelman, & Haug, 2019).

En el ámbito de la comunicación, podemos definir la transformación digital como la integración de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, la interacción con la audiencia y la adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor. Si bien el origen de estos procesos se ha venido desarrollando en paralelo a la evolución de las propias tecnologías digitales, será a partir de la popularización de Internet cuando los medios de comunicación experimenten esta transformación de una manera más profunda. Estos procesos, que en sus primeras etapas favorecieron la transición de los medios impresos a los formatos electrónicos, se manifiestan actualmente a través del creciente protagonismo comunicacional que asumen las redes sociales y de la aparición de plataformas de *streaming* y otros servicios de contenido bajo demanda, que brindan un acceso instantáneo y personalizado a todo tipo de contenidos.

Hoy, la transformación digital de los medios de comunicación implica procesos complejos que deben abordarse con un sentido estratégico e integral, pues afectan tanto a los contenidos que se producen como a la relación de los medios con sus audiencias (Sánchez, 2022). Este aspecto resulta relevante, ya que la transformación del papel de las audiencias ha trascendido su rol tradicional, para adquirir un sentido mucho más amplio, que afecta a los procesos de comunicación digital en su conjunto. El creciente protagonismo de las audiencias en los medios digitales ha favorecido la transición de los modelos productivos propios de los entornos industriales, en los que permanecían ajenas al desarrollo y producción de los contenidos que consumían a unos entornos digitales, donde los límites entre productores y consumidores resultan difusos (Fernández, 2017).

Ya en la década de los ochenta del siglo pasado, Alvin Tofler anticipaba algunas de estas cuestiones en *La Tercera Ola* ([1980] 1993), al señalar como este nuevo modelo productivo “comienza a cerrar la brecha histórica abierta entre productor y consumidor” (p.10). A través del concepto de prosumer, Toffler se refiere a un nuevo tipo de audiencias que, superando la división tradicional entre productores y consumidores, tienden a participar activamente en la creación de los servicios y productos que consumen. Actualmente, las implicaciones que se derivan de esta transformación resultan determinantes para la competitividad de los propios medios, favoreciendo la aparición de modelos de comunicación más flexibles y dinámicos.

En este contexto, el surgimiento de las herramientas de inteligencia artificial generativa plantea la necesidad de redefinir los procesos de producción y distribución de contenidos informativos, en un entorno cada vez más líquido donde el usuario recibe dichos contenidos en diversos formatos y con diferentes narrativas, en lo que Jenkins bautizó como 'transmedia storytelling' (Jenkins, 2015). La IA contribuye a que las narrativas trasciendan los límites tradicionales y ofrezcan una experiencia más interactiva mediante la difusión de imaginarios asociados a los relatos difundidos por los medios.

Además, las tecnologías basadas en IA generativa permiten analizar el comportamiento de las audiencias para ofrecer contenidos

personalizados a los diferentes usuarios (Newman et. al, 2019). De este modo, a través de los sistemas de recomendación de contenidos empleados actualmente por plataformas de noticias, redes sociales y servicios de streaming, es posible adaptar la experiencia de los usuarios a sus demandas y necesidades, lo que favorece una conexión más profunda y significativa con el contenido y con el propio medio.

La automatización impulsada por la IA generativa permite además a los medios acelerar sus procesos productivos, liberando a los periodistas de las tareas mecánicas, para centrarse en aquellas que aportan un mayor valor a su trabajo (Papadimitriou, 2016), automatizar la búsqueda y clasificación de información (Lemelshtich, 2018) o combatir la desinformación de manera más proactiva y eficaz (Flew et al., 2012).

Sin embargo, estas transformaciones no están exentas de algunos importantes desafíos éticos. La propagación de noticias falsas generadas por algoritmos y el riesgo de sesgos en el contenido creado por sistemas de inteligencia artificial, son una amenaza evidente para la credibilidad de los medios de comunicación (Manfredi y Ufarte, 2020). El uso de algoritmos de personalización y recomendación de contenidos genera además una dinámica de creación de filtros burbuja, donde los usuarios consumen y comparten contenidos ligados a sus gustos y opiniones, reforzando los sesgos previos y agudizando la polarización, que se presenta como otro de los peligrosos efectos del uso de estas tecnologías (Parisier, 2017).

Conforme el uso de estas tecnologías se extienda, será más importante establecer una relación equilibrada entre la interacción humana y la automatización. La transparencia en la implementación de estas herramientas y la colaboración entre humanos y máquinas seguirán siendo imperativos para evitar malas prácticas y garantizar la creación de contenidos relevantes para la audiencia. En este sentido, la colaboración entre tecnólogos, profesionales de los medios y expertos en ética será esencial para dar forma a un paisaje mediático digital sostenible, innovador y centrado en el usuario.

Pero más allá de la producción y distribución de contenidos, la influencia del uso de la IA generativa en los medios de comunicación ha

impactado profundamente en su propio modelo de negocio, al impulsar su eficiencia, mejorar la interacción con la audiencia y transformar los enfoques de monetización. Así, por ejemplo, la capacidad que ofrecen estos sistemas para personalizar la experiencia de usuario, ha dado lugar a nuevas estrategias de monetización, como la publicidad contextual basada en datos, mucho más efectiva ahora que hace apenas unos años, o la implementación de modelos de suscripción más flexibles y personalizados, que mejoran la rentabilidad de los medios.

Asimismo, el uso de los sistemas basados en IA está provocando una significativa transformación de los perfiles profesionales que actúan en las redacciones periodísticas. Este cambio se manifiesta en la introducción de nuevos roles, la demanda de habilidades especializadas y la redefinición de algunas de las tareas que han venido desarrollando tradicionalmente los periodistas. Así, fruto de esta transformación se han creado oportunidades para perfiles profesionales hasta ahora ajenos a este campo, como los ingenieros de datos, los expertos en interacción Humana – Máquina, los redactores de contenidos generativos o los analistas de datos editoriales.

Análogamente a como en otras fases de la transformación digital, la integración de la IA generativa en los medios redefine los roles existentes y crea posibilidades para colaborar eficazmente entre la inteligencia artificial y la creatividad humana.

1.1. TRANSFORMACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los cambios en los perfiles o identidades profesionales son constantes en la era de la inteligencia artificial. Esta transformación implica la adaptación a un entorno en constante cambio, abrazando la tecnología, desarrollando habilidades blandas y manteniendo una mentalidad de aprendizaje continuo. La IA tiene el potencial de hacerse cargo de tareas especializadas que actualmente realizan los profesionales, como tareas burocráticas, apoyo a las decisiones e investigación (Mosch., et al. 2022).

Existen profesiones donde el factor humano emocional no es sustituible. Así sucede, por ejemplo, en el campo sanitario, como revelan estudios como el de Tredinnick (2017) sobre la tecnología de IA y la relación médico-paciente, que subraya que los médicos no podrán ser completamente reemplazados por la IA.

En cambio, el papel de los profesionales se transformará, lo que dará lugar a nuevas formas de colaboración y cambios hacia actividades de mayor valor (Marieke y Hendriksen, 2023).

En tal sentido, la IA también podría conducir a la formación de equipos interprofesionales y a la democratización y des-jerarquización de la práctica y la investigación en las diferentes áreas del saber (Sridevi, et al, 2021). Por su parte, Mollaei et al (2022) sostienen que el impacto de la IA en los empleos profesionales será significativo: algunas profesiones desaparecerán y otras ganarán importancia. La IA comienza a utilizarse en el proceso de contratación para evaluar los perfiles de los candidatos y mejorar la calidad de la selección.

1.2. NUEVAS IDENTIDADES PROFESIONALES EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. TENDENCIAS

Al hablar de las identidades profesionales en los medios nos referimos a cómo los individuos se entienden a sí mismos como profesionales en el campo del periodismo. Estas identidades están determinadas por diversos factores, como la presión del mercado, la aparición de actores no pertenecientes a los medios de comunicación que producen contenidos y la disminución de la audiencia interesada en las noticias (Buck, 2014).

La transformación de perfiles profesionales en diversos campos se está produciendo en respuesta a cambios tecnológicos, sociales y económicos. Las nuevas identidades profesionales en los medios de comunicación están evolucionando en respuesta a los cambios en la tecnología, la audiencia y las demandas del entorno mediático, que no han dejado de sucederse en las últimas décadas, en aplicación de las ideas de la corriente de autores de la Media Ecology, representada más recientemente en el mundo hispanohablante por Carlos Alberto Scolari. Este autor lleva años profundizando en la evolución ecológica de los medios,

y entre otras muchas cuestiones explora los temas relacionados con los ajustes profesionales de los empleados en los contextos laborales modernos, centrándose en obtener el control en entornos flexibles, crear narrativas profesionales coherentes a pesar de la movilidad laboral y desarrollar conjuntos de habilidades más amplios para satisfacer las cambiantes demandas laborales (Scolari, 2024).

Los cambios reflejan la evolución continua del área de los medios de comunicación en respuesta a la tecnología, las preferencias de la audiencia y los desafíos emergentes. La capacidad de adaptación y la adquisición de nuevas habilidades son esenciales para sobresalir en los nuevos roles cambiantes. Entre dichas habilidades cabe subrayar la habilidad para adaptarse a formatos digitales, contar historias de manera atractiva en plataformas en línea para crear o mantener una presencia positiva, gestionar la interacción con la audiencia, y la capacidad de trabajar en equipos diversos.

La transformación digital del ecosistema mediático ha supuesto una profunda reconversión en el periodismo, requiriendo nuevos perfiles periodísticos con nuevas competencias y capacidades (García-Caballero, 2020).

El perfil profesional de los periodistas se transforma con la inteligencia artificial al pasar a un rol menos operativo, evitando rutinas que puedan ser imitadas por las máquinas y aumentando las contribuciones cognitivas a la producción de noticias (Túñez-López et al, 2021)

En tal sentido, las identidades profesionales en los medios de comunicación presentan cambios significativos en algunas áreas específicas donde se observan transformaciones importantes, como por ejemplo, el Periodismo Digital y Multimedia (enfoque multimedia, integrando habilidades como la producción de videos, podcasts, infografías y contenido interactivo); Community Managers y Social Media Managers (redes sociales, gestión de comunidades); Desarrolladores y Especialistas en Tecnología de Medios (expertos en tecnología de medios, desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales, aplicaciones móviles y sistemas de gestión de contenido); Analistas de Datos y Analistas de Audiencia (interpretan métricas para comprender el comportamiento del

usuario, optimizar estrategias de contenido y mejorar la experiencia del usuario); Especialistas en Experiencia del Usuario (UX) (mejorar la usabilidad, la accesibilidad y la satisfacción del usuario en sitios web y aplicaciones); Productores de Contenido en Plataformas Emergentes (producción de contenido específico para plataformas); Especialistas en Verificación de Datos y Desinformación (encargados de verificar datos y garantizar la veracidad de la información).

El cambiante panorama de los medios, influenciado por la hibridación de los medios y las tecnologías digitales, también impacta la identidad profesional de los periodistas. En general, las identidades profesionales en los medios son complejas y multifacéticas, influenciadas tanto por factores internos como externos.

Algunas tendencias reflejan la naturaleza dinámica de la industria de los medios de comunicación y cómo los profesionales deben evolucionar para mantenerse en un entorno cambiante.

Ciertas características que podrían definir las nuevas identidades son:

- a) multidisciplinariedad: ya no se limitan a una sola habilidad o área de *expertise*. Se espera que tengan habilidades multidisciplinarias, como la capacidad de escribir, producir contenido audiovisual, editar, y tener conocimientos básicos de tecnología.
- b) Habilidad en tecnologías emergentes: Con la creciente importancia de la realidad virtual, la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, los profesionales de los medios necesitan estar actualizados y ser capaces de adaptarse a las nuevas herramientas y plataformas.
- c) Enfoque en la audiencia: más centradas en la audiencia. Los profesionales de los medios necesitarán comprender las preferencias y comportamientos de su audiencia para crear contenido relevante y atractivo.
- d) Habilidades de gestión de datos: para recopilar, analizar y utilizar datos de manera efectiva para optimizar la toma de decisiones y personalizar la experiencia del usuario.
- e) Colaboración y trabajo en equipo: La creación de contenido en los medios de comunicación cada vez más requiere la colaboración entre diferentes especialidades, como periodistas, editores, diseñadores gráficos, desarrolladores y expertos en marketing.
- f) Ética y responsabilidad: Con la proliferación de las noticias falsas y la desinformación, deberán ser conscientes de la ética y la responsabilidad social. En tal

sentido, la transparencia y la veracidad en la información serán aspectos fundamentales de las nuevas identidades profesionales. g) Adaptabilidad: Los profesionales más exitosos serán aquellos que puedan adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías y demandas del público y h) Presencia en redes sociales: Esto implica no solo la promoción del contenido, sino también la participación y la interacción con la audiencia en diversas plataformas.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este estudio es el de analizar la transformación de los procesos de trabajo y la irrupción de nuevos roles profesionales a partir de la implementación de las tecnologías de inteligencia artificial en empresas de comunicación, analizando el caso concreto de RTVE.

A tal fin se busca dar respuesta a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las secciones del proceso que están siendo modificadas por la implementación de estas tecnologías.
- Explorar qué previsión de nuevos perfiles profesionales existe en una televisión pública como RTVE, en el curso de su transformación digital mediante herramientas de IA.

3. METODOLOGÍA

La metodología se basa en una investigación de campo de carácter exploratorio-descriptivo, estudiando el caso de Radio Televisión Española (RTVE) y la implementación de las tecnologías de IA, así como la transformación de identidades profesionales generada. La investigación de campo recogió los datos a través de entrevistas al director de Innovación y Digital de RTVE, Urbano García, al director de Estrategia Tecnológica de RTVE, Pere Vila, y al director del Servicio Verifica de RTVE, Borja Díaz- Merry. Estas entrevistas se efectuaron entre el 17 y el 22 de noviembre del 2023.

El instrumento empleado fue un guion de entrevista estructurada que se elaboró con 11 preguntas relacionadas con el rol desempeñado por el

entrevistado dentro de RTVE. La validez del guion de entrevista se verificó a través del juicio de tres expertos, quienes verificaron que con las preguntas se daba respuesta a los objetivos planteados y se medía lo que se quería explorar (Palella y Martins, 2017:106).

Las preguntas realizadas se orientaron hacia conocer cómo la inteligencia artificial está transformando las facetas de Radiotelevisión Española (RTVE), abarcando desde la documentación y el análisis de contenido hasta la participación interactiva de la audiencia. Este cambio consideramos pudiese apuntar a una digitalización completa de RTVE, lo que nos permitió estudiar en las tres entrevistas realizadas los siguientes indicadores que se dimensionaron en preguntas y sus respectivas categorías de análisis reflejados en el apartado 4 de este capítulo, como por ejemplo: transformación digital y adopción generalizada de IA en departamentos de RTVE, debilidades y amenazas de la IA, iniciativas estratégicas y de investigación, desafíos organizacionales con respecto a la IA, capacitación y reskilling a través del Proyecto HAZ y nuevos perfiles profesionales en RTVE y funciones sustitutivas.

El análisis de los datos obtenidos con las tres entrevistas realizadas permitió responder a los objetivos planteados y conocer los nuevos perfiles profesionales existen en RTVE, en su transformación digital con herramientas de IA.

Además de las entrevistas mencionadas, se hizo una revisión de la documentación interna y corporativa RTVE, y, en especial, del informe ‘Nuevos Perfiles y Competencias profesionales en Comunicación’, elaborado por la dirección de la compañía, así como la relativa al Proyecto Haz y su política de formación de los profesionales de la empresa.

4. RESULTADOS

Con relación a los resultados arrojados por las entrevistas realizadas a los tres directivos de RTVE se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con cada categoría de análisis:

4.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ADOPCIÓN GENERALIZADA DE IA EN DEPARTAMENTOS

La inteligencia artificial está destinada a impregnar todas las facetas de las operaciones de la empresa pública Radiotelevisión Española. Así lo afirman sus principales directivos, como el responsable de Estrategia Tecnológica de RTVE, Pere Vila, 2023. Esto abarca no solo áreas como la documentación -con el procesamiento de los metadatos de todos los archivos de RTVE-, sino también proyectos relacionados con el análisis y la automatización del contenido, el tratamiento y la coloración de imágenes, la clonación de voz, la generación de avatares, la participación interactiva de la audiencia o la recomendación de contenido, entre otros (Vila, P., comunicación personal, 22 de noviembre de 2023).

De la misma manera, el director de Innovación y Digital de RTVE, Urbano García, señala que todos los departamentos de la empresa están usando ya tecnologías de IA, desde las áreas de contenidos hasta las de administración o Recursos Humanos, donde se manejan ya herramientas como Excel con Rowe (García, U., comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

De hecho, la integración de tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) en diversos procesos y departamentos viene siendo una realidad en la corporación pública Radiotelevisión Española (RTVE) desde hace años. En 2015 se inició un programa de investigación para explorar el potencial de los sistemas inteligentes de procesamiento de información (Aramburu et al., 2023), que cuenta con el apoyo de iniciativas como la Cátedra RTVE-UAB (en colaboración con la Universidad Autónoma de Barcelona) y el Observatorio para la Innovación de la Información en la Sociedad Digital (OI2).

En 2021 se creó además la Dirección de Innovación y Digital, dirigida por el periodista Urbano García, y dedicada a implementar un plan estratégico para transformar RTVE de una cadena de televisión que adoptaba parcialmente el contenido digital a una empresa totalmente digital (García, U., comunicación personal, 17 de noviembre de 2023). Esta división se encarga de diseñar una estrategia para los nuevos medios y de supervisar la transición de toda la empresa al nuevo modelo digital.

4.2 DEBILIDADES Y AMENAZAS CON RESPECTO A LA IA

A lo largo de esta transición, las tecnologías basadas en la inteligencia artificial ya han empezado a influir en el proceso de producción televisiva y en el modelo de negocio subyacente. En respuesta a los desafíos de este cambio, los directivos de RTVE han deliberado minuciosamente sobre las limitaciones, riesgos y oportunidades que presenta, junto con otras entidades públicas, como la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI).

Fruto de esta reflexión es identificar las debilidades y amenazas con las que se encontrará en el proceso de implementación de la IA, entre las que destaca la resistencia al cambio de 6.500 empleados con una edad media de 59 años. “La mayoría de ellos fueron formados para una realidad que hoy no existe, o ha cambiado sustancialmente”, según el responsable de la Dirección de Innovación y Digital de RTVE. Esta plantilla necesita una nueva capacitación para el correcto desempeño de su trabajo en el actual escenario, transformado por la tecnología.

El documento interno ‘Nuevos Perfiles y Competencias Profesionales en Comunicación de RTVE’ (2023) subraya que el set de competencias requeridas para cada tipo de puesto “cambia con celeridad, al igual que cambian los dispositivos que usamos en el trabajo, las aplicaciones que empleamos o las plataformas”. Según Urbano, los profesionales deben poseer, junto a las hard skills propias de su profesión, unas adecuadas competencias digitales y un aprendizaje continuo de soft skills que les permita trabajar en equipo o liderar nuevos proyectos.

Esta filosofía ha sido plasmada en el informe ya mencionado sobre nuevos perfiles y competencias profesionales elaborado por los directivos de RTVE, donde se señala que en el actual escenario se requieren personas “con verdadera cultura del aprendizaje/conocimiento y elevada capacidad de resolución para dar una respuesta rápida a los problemas del día a día, que sepan identificar sus lagunas de conocimiento, adaptarse fácilmente a los cambios y desarrollar nuevas tareas” (RTVE, 2023). Por ese motivo la compañía trabaja en una estrategia de ‘reskilling’, para preparar a los empleados actuales que deben adquirir nuevas competencias para permanecer en sus puestos, junto a otra estrategia de

‘upskilling’, para que estos trabajadores mejoren sus competencias actuales y optimizar el talento de la empresa.

4.3. LA ESTRATEGIA FORMATIVA: EL PROYECTO HAZ

Estas dos estrategias se canalizan mediante el proyecto HAZ, desarrollado a través del Instituto de RTVE, que hasta ahora impartía los cursos tradicionales como editor de imagen, presentación, locución, realización, etcétera, pero que, gracias a fondos europeos Next Generation, se ha convertido en el vehículo para el reciclaje profesional de la plantilla del ente público. Así, desde agosto de 2023 se han incorporado al catálogo formativo del Instituto de RTVE once nuevos cursos online diseñados para desarrollar competencias técnicas de aplicación directa al sector laboral y mejorar así la empleabilidad.

Los cursos están impartidos por expertos en las diferentes temáticas, y son financiados al 100 % para ciudadanos europeos por los Fondos Next Generation de la Unión Europea, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España.

Estos cursos pueden efectuarse a precios asequibles o completamente gratis, y van desde cursos o masters en Inteligencia Artificial a Podcast, Filmación aérea, Redes Sociales o Comunicación 360. “Hemos cambiado el objetivo del Instituto de RTVE, y estamos cambiando las cosas”, señala Urbano.

FIGURA 1. Web del proyecto HAZ de RTVE



Fuente: <https://haz.institutortve.com/>

En cuanto a la relación de cursos lanzados desde el verano de 2023 en el seno de este programa, solo en el último cuatrimestre de ese año se lanzaron cuatro convocatorias diferentes de los siguientes cursos:

TABLA 1. Oferta formativa del proyecto HAZ durante el segundo semestre de 2023

Cursos financiados por la Unión Europea
Introducción al podcasting: cómo hacer podcasts
Fundamentos de la filmación aérea: del helicóptero al dron
Análisis de interacciones en redes sociales
Principales contratos en producción audiovisual
La biblia en televisión: fundamentos
Localización de escenarios para audiovisuales
Creación y producción de audiolibros
Iniciación a la creación de contenido en redes sociales
Iniciación al uso de inteligencia artificial en medios de comunicación
Branded content: creación de contenidos de marca
Flujos de gestión en proyectos de animación

Fuente: www.rtve.es

4.4. NUEVOS PERFILES PROFESIONALES DERIVADOS DEL USO DE LA IA

Desde la dirección de RTVE se han identificado además 45 nuevos perfiles profesionales que podrían aparecer en los próximos años debido a la implementación de tecnologías de Inteligencia Artificial, especialmente en las áreas de recopilación de datos e información, procesamiento y tratamiento de la información y distribución y relación con las audiencias.

Entre esos nuevos perfiles profesionales, destacan algunos como editor de automatización, manager de herramientas editoriales, editor de IA ética, o periodista computacional. En la siguiente tabla se ofrece un listado de los 25 principales futuros perfiles profesionales que podrían aparecer por el uso de tecnologías de IA y que han sido identificados por los responsables de la corporación:

TABLA 2. Proyección de 25 nuevos perfiles profesionales de responsables de RTVE

Perfil profesional	Función
Analista de datos	Tratar grandes volúmenes de datos y sacar patrones para fijar estrategias
Analista digital	Obtener datos de medios online y estudiar el comportamiento de los usuarios
Gestor de contenidos	Priorizar historias: anuncios, horarios y actualizaciones. Establecer formatos: audio, vídeo o infografías. Hacer el seguimiento
Social Media Producer	Crear contenido específico para RRSS. Trabajar con Redacción para trasladar temas a cada plataforma en el formato adecuado
Especialista en Audiencia y Experiencia de Usuario	Ofrecer a la audiencia una navegación óptima y un producto intuitivo según sus necesidades
Desarrollador de aplicaciones	Lanzar y gestionar aplicaciones móviles, como canales de comercio y distribución
Diseñador sonoro y de narrativas visuales	Crear contenidos efectivos en formato de audio/podcast e historias visuales de éxito
Digital Manager	Supervisar que cada elemento de la estrategia digital de la empresa se cumpla
Editor Off-Platform	Gestionar contenidos que van más allá de la propia plataforma (on-platform) y que incluyen una red más amplia de canales y redes sociales
Mobile Journalist	Vídeo-periodista nativo digital
Analista de la competencia	Monitorear sitios de la competencia y utilizar herramientas para comprender dónde colocar el foco periodístico en tiempo real.
Editor de calidad	Trabajar con los editores de las secciones y responsables de RRSS para que las historias del día reúnan las condiciones exigidas.
Especialista en SEM	Promover una web a través del posicionamiento con la publicidad de pago como principal herramienta
Experto en Marketing y Comunicación digital	Dirigir la estrategia de comunicación, usando canales online como redes, webs corporativas, y la interlocución con medios y agencias
Experto en SEO	Campañas de pago en buscadores basadas en keywords, orientadas a la conversión y consecución de objetivos del sitio web.
Productor de contenido multimedia	Periodismo en los nuevos medios, utilizando recursos y herramientas tecnológicas
Responsable de Estrategia Digital	Mejorar la posición competitiva de la empresa adelantándose a las necesidades del cliente, creando valor y dando una buena experiencia
Verificador de datos	Periodista dedicado a emplear nuevas herramientas para detectar informaciones falsas

Optimizador de Tasas de conversión (CRO)	Retener audiencias y convertir usuarios en suscriptores mediante un diseño orientado a conseguir los objetivos de la compañía
Infografista digital	Experto en elaborar visualizaciones efectivas a partir de informaciones complejas
Manager de producto	Liderar la visión estratégica en torno a un producto del medio y pautar un plan de trabajo mediante analítica y herramientas digitales
Gestor de contenidos para suscriptores	Gestionar historias cerradas, mantener informados a los editores sobre cuáles son las mejores piezas para los suscriptores
Content Curator	Busca, recopila y selecciona información de interés para la empresa, su imagen de marca y la captación y retención de clientes
Comunicador 360	Combinar los ámbitos de contenido e imagen, eliminando fronteras mediante el dominio técnico en todas las plataformas: web (CMS), televisión (iNews, Avid), radio y nuevos medios.
Editor de redes sociales y otras plataformas de publicación	Genera y posiciona en RRSS diferentes contenidos, administra las publicaciones y programa post para dotarles de mayor efectividad

Fuente: Informe 'Nuevos Perfiles y Competencias Profesionales en Comunicación' (RTVE, 2023)

5. DISCUSIÓN

La inteligencia artificial se ha convertido en el catalizador de rápidas transformaciones en los medios de comunicación, que afectan a las metodologías de trabajo y generan nuevas relaciones entre los actores implicados, en línea con lo sostenido por Mergel, Edelmann & Haug (2019). Esto suscita un cambio de modelo productivo, que influye en todos los elementos de la cadena de valor de los productos mediáticos. Así, la automatización de procesos y la interacción con las audiencias mediante el entrenamiento de algoritmos está mejorando ya la eficiencia de toda la compañía, de acuerdo a las afirmaciones de Jing (2023).

Empresas como RTVE están aplicando una visión global y estratégica para implementar las tecnologías de IA, que se infiltrarán en poco tiempo en todas las áreas de la compañía (Vila, P., conversación personal, 22-22-2023). Estas tecnologías impactarán sobre un amplio elenco de tareas, como optimizar operaciones, analizar datos y generar nuevos contenidos, tal y como avanzaban autores como Branislav, et al. (2022).

Este trabajo confirma que estas transformaciones afectan también a los perfiles de los profesionales de estas compañías, como señala García-Caballero (2020). Estos profesionales verán transformado su papel dentro de la organización, evolucionando hacia un rol menos operativo, evitando rutinas y tareas mecánicas, lo que generará nuevas formas de colaboración y cambios hacia actividades de mayor valor, tal y como subrayan Marieke y Hendriksen (2023) y Túñez-López et al. (2021).

La diversificación de roles en RTVE, como se menciona en el apartado anterior, tabla 2, está alineada con las ideas de Davenport y Kirby (2016). La aparición de puestos como Analista de Datos y Comunicador 360 muestra cómo la empresa se está adaptando a la necesidad de especialización en el uso de tecnologías avanzadas. Este enfoque permite a RTVE no solo sobrevivir, sino prosperar en la era digital, al distribuir las responsabilidades entre roles específicos que manejan distintos aspectos de la gestión de contenidos y la interacción con la audiencia.

De acuerdo con estos resultados la implementación de IA lleva a identificar a RTVE nuevos perfiles profesionales que podrían surgir en los próximos años. Estos incluyen roles como editor de automatización, manager de herramientas editoriales y periodista computacional, subrayando la necesidad de competencias digitales avanzadas y una cultura de aprendizaje continuo.

6. CONCLUSIONES

La IA generativa se ha convertido en una tecnología de alto impacto que hará necesarias nuevas identidades profesionales específicas en el área de los medios de comunicación. Algunas identidades se están introduciendo en los procesos de producción de contenidos e interacción con las audiencias. En el caso de RTVE la transformación digital de la compañía incluye la previsión de decenas de nuevos perfiles profesionales ligados a estas nuevas herramientas y tecnologías, que irán siendo incorporados a la planificación de puestos de trabajo y a futuras convocatorias de ofertas públicas de empleo.

El dominio de las herramientas tecnológicas es y será una competencia clave a la hora de evaluar la productividad y la utilidad de un empleado

en un medio de comunicación. El analfabetismo tecnológico de un periodista o de un empleado de un medio es un lastre para toda la organización y determina su pérdida de valor en el mercado.

Corporaciones públicas como RTVE, con un elevado número de empleados de edades medias ligadas a generaciones menos acostumbradas al uso cotidiano de estas herramientas, precisan de un importante esfuerzo para acometer la transformación digital. Esta transformación implica un cambio cultural que debe afrontar resistencias entre los propios trabajadores.

A través del Proyecto HAZ, RTVE está implementando estrategias de reskilling y upskilling a través del proyecto HAZ, financiado por fondos europeos Next Generation. Este proyecto ofrece cursos online gratuitos o asequibles en áreas como IA, redes sociales y comunicación 360, diseñados para mejorar la empleabilidad y adaptabilidad de los empleados actuales que les ayuden a adquirir competencias nuevas está resultando exitosa y sirviendo para no desperdiciar el capital de talento profesional acumulado durante décadas por la corporación.

El núcleo de los nuevos proyectos formativos se dirige a preparar periodistas y trabajadores 360, capaces de abordar narrativas en todo tipo de formatos y lenguajes, con habilidades técnicas y competencias en sus áreas de especialización que sirven para aprovechar su *expertise* y convertirlos en comunicadores aptos para el nuevo escenario.

Todos los departamentos de RTVE, incluidos contenidos, administración y recursos humanos, ya están utilizando tecnologías de IA. Herramientas como Excel con Rowe están siendo implementadas para optimizar diversas operaciones, mostrando un enfoque holístico en la incorporación de la IA en la empresa.

Desde 2015, RTVE ha invertido en la exploración de sistemas inteligentes y ha creado la Dirección de Innovación y Digital para liderar su transformación digital. Estas iniciativas incluyen colaboraciones con la Universidad Autónoma de Barcelona y el Observatorio para la Innovación de la Información en la Sociedad Digital, destacando su compromiso con la innovación tecnológica.

La transición a tecnologías basadas en IA presenta desafíos significativos, especialmente debido a la resistencia al cambio de una plantilla mayoritariamente formada en tecnologías tradicionales. Muchos empleados necesitan una nueva capacitación para adaptarse a las demandas tecnológicas actuales.

Una amplia gama de roles especializados emergentes ha surgido en RTVE, cada uno centrado en distintos aspectos de la gestión de contenido y la interacción digital. Desde analistas de datos que identifican patrones estratégicos hasta diseñadores sonoros y de narrativas visuales que crean contenido efectivo en audio y visual, pasando por gestores de contenidos para suscriptores y comunicadores 360, estos roles demuestran la necesidad de una diversificación de competencias para cubrir todas las facetas del entorno digital. Este enfoque asegura una cobertura integral de las operaciones, optimizando tanto la producción de contenido como la experiencia del usuario.

Varios roles descritos en esta investigación, como el Especialista en Audiencia y Experiencia de Usuario, el Optimizador de Tasas de Conversión (CRO), y el Editor de calidad, destacan el enfoque de RTVE en mejorar la experiencia del usuario, asegurar la calidad y eficacia del contenido publicado con IA. Estos roles están diseñados para ofrecer una navegación óptima, retener audiencias y convertir usuarios en suscriptores, así como garantizar que las historias cumplan con los estándares de calidad exigidos, reflejando un compromiso firme con la satisfacción del usuario y el rendimiento de los contenidos en el entorno digital.

7. REFERENCIAS

- Aramburu, L. G., López, I. y López, A. (2023). Inteligencia artificial en RTVE al servicio de la España vacía. Proyecto de cobertura informativa con redacción automatizada para las elecciones municipales de 2023, *Revista Latina de Comunicación Social*, (81), pp. 1–16. doi: 10.4185/RLCS-2023-1550.
- Branislav, Sančanin., Aleksandra, Penjisevic. (2022). Use of artificial intelligence for the generation of media content. doi: 10.58898/sij.v1i1.01-07
- Buck, A. (2014). Building professional identities trough social media. <https://spir.aoir.org/ojs/index.php/spir/article/view/8485>

- Canavilhas, J. (2022). Inteligencia artificial aplicada al periodismo: traducción automática y recomendación de contenidos en el proyecto “A European Perspective” (UER). *Revista latina de comunicación social*, (80), 24.
- Fernández, A. (2017). *Relatos híbridos: El papel de la narratividad en la visualización de información interactiva* [Tesis doctoral, Universidad Europea]. Repositorio Abacus <https://193.147.239.238/handle/11268/6981>
- Fieiras-Ceide, C., Vaz-Álvarez, M., & Túnnez-López, M. (2022). Artificial intelligence strategies in European public broadcasters: Uses, forecasts and future challenges. *Professional De La información Information Professional*, 31(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.18>
- Davenport, T. Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners & Losers in the Age of Smart Machines*. HarperCollins
- Flew, T., Spurgeon, C., Daniel, A., & Swift, A. (2012). The promise of computational journalism. *Journalism Practice*, 6(2), 157–171. <https://doi.org/10.1080/17512786.2011.616655>
- García-Caballero, S. (2020). Nuevos perfiles profesionales para el mercado periodístico. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 11(1):287-289. doi: 10.14198/MEDCOM2020.11.1.15
- Gutiérrez, J. D., & Rojas, M. L. F. (2023). Presentación de número: Retos de la gobernanza de datos y de inteligencia artificial en el sector público Iberoamericano. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 10(267-272), 329-334.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Jenkins, H. (2022). Transmedia, Speculative World-Building and the Civic Imagination. In *Medien–Demokratie–Bildung: Normative Vermittlungsprozesse und Diversität in mediatisierten Gesellschaften* (pp. 13-24). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jing, H. (2023). The Rising Trend of Artificial Intelligence in Social Media. *Advances in computer and electrical engineering book series*, Available from: 10.4018/978-1-6684-6937-8.ch003
- Lemelshtrich, N. (2018). Robot Journalism, Can Human Journalism Survive? Israel: Centro Interdisciplinario Herzliya. Levy, S. (2012). The rise of the robot reporter. *Wired* 20(5), 132-139
- Manfredi, J. L. y Ufarte, M. J. (2020). Inteligencia artificial y periodismo - Artificial intelligence and journalism: una herramienta contra la desinformación. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, 124, 49–72. <https://www.jstor.org/stable/26975708>

- Marieke M. y Hendriksen A. (2023). The future of jobs: interviews with artificial intelligence. doi: 10.22541/au.168599000.07517003/v1]
- Matas, C. R. (2018). El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público. GIGAPP Estudios Working Papers, 5(98-110), 401-421.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mollaei, N. Fajão, C., Silva L., Loureiro J., Rodrigues, C. Cepeda C., Gamboa H. (2022). Human-Centered Explainable Artificial Intelligence: Automotive Occupational Health Protection Profiles in Prevention Musculoskeletal Symptoms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, doi: 10.3390/ijerph19159552
- Monteiro Pessoa, R. (2019). Abogacía laboral 4.0: Inteligencia artificial y problemáticas profesionales en la abogacía brasileña. *Revista chilena de derecho y tecnología*, 8(1), 167-183.
- Mosch, L., Daniel, Fürstenau., Jenny, Brandt., Jasper, Wagnitz., Sophie, AI, Klopfenstein., Akira-Sebastian, Poncette., Felix, Balzer. (2022). La profesión médica transformada por la inteligencia artificial: estudio cualitativo. *Salud digital*, doi: 10.1177/20552076221143903
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., & Nielsen, R-K. (2019). Reuters Institute Digital News Report 2019. Reuters Institute for the Study of Journalism
- Parella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa. FEDEUPEL
- Papadimitriou, A. (2016). The Future of Communication: Artificial Intelligence and Social Networks. *Media & Communication Studies*. Malmö University. <http://bit.ly/379xa7O>
- Pariser, E. (2017). El filtro burbuja: Cómo la web decide lo que leemos y lo que pensamos. Taurus.
- Sánchez Gonzales, H. (2022). Transformación digital y audiencia. Tendencias y uso de la inteligencia artificial en medios verificadores. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 56, 9-20.
- Scolari, C.A. (2024). Sobre la evolución de los medios. Buenos Aires, Argentina: Ampersand.
- Sridevi G., M., S., Kamala, Suganthi. (2021). Artificial Intelligence-Based Job Applicant Profile Quality Assessment and Relevance Ranking Using Clusters in Talent Acquisition Process. doi: 10.1007/978-981-33-4604-8_37

- Toffler, A. [1980](1997). *La Tercera Ola*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Tredinnick, L. (2017). *Inteligencia artificial y roles profesionales. Revisión de información empresarial*. doi: 10.1177/0266382117692621
- Túñez-López, J.M., Fieiras-Ceide, C., Vaz-Álvarez, M. (2021). *Impact of Artificial Intelligence on Journalism: transformations in the company, products, contents and professional profile*. doi: 10.15581/003.34.1.177-193
- Villón Suárez, E. A. (2022). *Impacto de la Inteligencia Artificial en la selección del personal para las pymes (Bachelor's thesis)*.
- Xavier, P. R. S. (2022). *El Reto de la Regulación de la Inteligencia Artificial en el Sistema Judicial y su Entorno*. *Revista Jurídica Portucalense*, 144-157.

IMPACTO DEL BLOQUEO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

JONATTAN RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

Universidad Complutense de Madrid, España

EGLÉE ORTEGA FERNÁNDEZ

Universidad Complutense de Madrid, España

1. INTRODUCCIÓN

El avance de la tecnología y la creciente presencia de la Inteligencia Artificial (IA) en diversos ámbitos de la sociedad han generado un impacto significativo en la industria de los medios de comunicación.

En un mundo cada vez más interconectado e interdependiente, la información y el flujo comunicacional desempeñan un papel central en la evolución de la tecnología, particularmente en el ámbito de la IA. Existe una compleja interrelación entre el bloqueo de los medios de comunicación y el progreso de la inteligencia artificial, por lo cual es pertinente explorar las dinámicas que conectan la libertad informativa con el desarrollo, la ética y la percepción pública de la inteligencia artificial.

En un contexto en el que los medios de comunicación actúan como vehículos primarios para la difusión del conocimiento, la manipulación de la información o su bloqueo puede tener consecuencias significativas en el ámbito de la inteligencia artificial, al mismo tiempo que el uso de la IA por parte de los profesionales de la información o de quienes no lo son, para la generación de noticias, también tiene un impacto en este sector.

La capacidad de acceder a datos diversos y representativos es esencial para el entrenamiento de algoritmos y el perfeccionamiento de modelos de IA, por lo que el bloqueo de los medios de comunicación, ya sea por

decisiones internas, censura gubernamental, restricciones tecnológicas o influencias externas, plantea desafíos fundamentales para el desarrollo equitativo y ético de la inteligencia artificial.

En este contexto, examinaremos los casos emblemáticos de bloqueo de medios y su correlación con el acceso a datos para los profesionales de la información y para la IA.

Además, se explorarán las implicaciones éticas y sociales de tales medidas, destacando cómo la limitación en la diversidad de la información puede sesgar algoritmos y perpetuar sesgos existentes en la sociedad. A lo largo de este capítulo, se buscará comprender las ramificaciones de la restricción informativa en la trayectoria evolutiva de la inteligencia artificial y su impacto en la percepción pública de esta tecnología emergente.

1.1. EL PERIODISMO EN LA ERA DIGITAL

El periodismo en la era digital se caracteriza por la interactividad, hipertextualidad e inmediatez. Según Salaverría (2019) el ciberperiodismo es la especialidad del periodismo que emplea el ciberespacio para difundir contenidos periodísticos y Zalcberg (2001) aporta que se trata de un espacio donde se permite la retroalimentación real de los usuarios y de los medios de comunicación, que fomenta el aprendizaje y que posibilita una comunicación horizontal y directa en tiempo real.

Las reglas han cambiado desde que surgió el periodismo impreso y audiovisual, y los medios de comunicación deben adaptarse a las necesidades del mundo digital para emitir las noticias

Las redes sociales como espacios colaborativos han impulsado estos cambios en gran parte, cuando se trata de la interacción con quienes consumen las noticias, pero los periodistas también han tenido que ajustarse a este panorama aprendiendo a enfrentar la hiper inmediatez de las redes y el importante papel que cumplen los medios para la concienciación, el equilibrio y la veracidad de las noticias que circulan en ellas (Sancho y Ortega, 2023). Los medios de comunicación consideran en sus redacciones a periodistas participativos que encuentren tiempo para responder a los comentarios publicados como consecuencia de las

noticias y de las historias que ellos cuentan a su audiencia (Flores Vivar, 2009).

La adaptación de los medios de comunicación y de sus redactores, son una muestra de que la realidad está transformándose en una sociedad de la información en la que el mundo digital es una herramienta imprescindible para el desarrollo del periodismo (Quiroz, 2014), y esto incluye las tecnologías que van evolucionando e implantando como las derivadas de la IA.

Esta apertura de las redacciones hacia las herramientas de la IA generativa, como por ejemplo ChatGPT (creado por la empresa OpenAI y mundialmente conocida a partir de noviembre del 2022) y Bing de Microsoft (que incorpora la IA generativa y se da a conocer en febrero de 2023), ha hecho saltar las alarmas de los medios de comunicación sobre la forma cómo se puede utilizar por parte de los periodistas, y al mismo tiempo la manera cómo esta herramienta se nutre de las informaciones publicadas en dichos medios.

Como caso más reciente, a finales del mes de diciembre de 2023, se conoció una demanda interpuesta por The New York Times, a la empresa OpenAI y a Microsoft, alegando una falta contra los derechos de autor, ya que argumentan que la tecnología de estas empresas ha copiado de manera ilegal sus artículos para entrenar a estas aplicaciones y ahora generan contenido original partiendo dichos contenidos (Sanchez-Vallejo, 2023), constituyéndose como la primera demanda formal de un medio de un medio de comunicación para estas empresas.

Cabe destacar que el periódico neoyorquino es uno de los principales medios de Estados Unidos que a principios de este 2023 añadieron código a sus sitios web para bloquear el rastreador web de OpenAI, GPT-Bot, y evitar así que escanee sus plataformas en busca de contenidos para replicarlo cuando genera respuestas a sus usuarios.

Sanahuja y López (2022) realizaron una investigación en España donde mostraban a los medios de comunicación dedicados a la verificación de noticias como precursores de la rendición de cuentas en España. Los autores plantean como un reto la aplicación de la IA en el periodismo

destacando cómo debe prevalecer la ética de la profesión y la transparencia de los medios ante este fenómeno.

El gran impacto que puede tener, y que ya está teniendo, la IA en el periodismo también es analizado por Guerrero-Solé y Ballester, C. (2023), quienes señala que existen muchos los debates abiertos en torno a cómo la IA impactará en el futuro de la creación y producción audiovisual y de los contenidos digitales en general.

1.2. A QUÉ SE ENFRENTAN LOS PERIODISTAS

La automatización en la difusión de la información es uno de los grandes retos que presenta el mundo digital y las tecnologías basadas en la IA. Las recomendaciones por parte de los algoritmos son un punto de debate, ya que se trata de sugerencias de máquina preparadas por personas y que pueden tener sesgo o alguna intencionalidad (Descampe, *et al.*, 2022).

Durante el mes de abril de 2023 se realizó Simposio Internacional de Periodismo (ISOJ), organizado por el Centro Knight para el Periodismo. En él, se profundizó sobre la realidad, donde cada vez es más frecuente la presencia de aplicaciones de IA en las redacciones. Concretamente, existen iniciativas sobre la realización de sistemas de recomendación y personalización de contenidos o la creación automática de artículos, como con el nuevo Chatbot ChatGPT de la empresa tecnológica OpenAI, que han originado importantes cambios en la cadena de valor de la industria (Miolo, 2023).

Este tema surge porque cada vez es más palpable la implementación de sistemas automatizados en medios de comunicación y en algunos casos es considerada por desarrolladores y editores como una vía para crear un periodismo mejorado y aumentado en sus capacidades.

El debate está abierto, ya que se trata de un campo que evoluciona todos los días y voces importantes como las de Pablo Sanguinetti, quien ha sido el último responsable del Google News Lab en España y es experto en IA, y ahora se desempeña como investigador académico; considera que la IA es una tecnología omnipresente que terminará por ser una

commodity, con consecuencias derivadas para la periodismo, entre otras profesiones.

“Primero, será cada vez más difícil renunciar a las posibilidades que abre la IA. Segundo, esta adopción será más natural de lo que parece, hasta el punto de que muchos periodistas la usarán o ya la están usando incluso sin darse cuenta. Y tercero, consecuencia de lo anterior: la IA se asumirá cada vez más como una mera herramienta, un medio en lo posible transparente, de modo que el valor añadido, el foco de atención, la verdadera oportunidad de diferenciarse seguirá residiendo en la mayor tecnología jamás desarrollada: la creatividad humana” (González Alba, 2023, s.p).

Por otra parte, están los medios de comunicación que optan por bloquear herramientas como el ChatGPT en sus redacciones, argumentando que el Bot que entrena a la máquina se nutre de sus informaciones y puede utilizar dichos contenidos sin referenciar la fuente. The Guardian (UK), The New York Times, CNN, Reuters, Bloomberg (todos de USA) y RFI, Radio France, TF1, France 24 y Mediapart (todos de Francia), han anunciado hace varios meses que han aplicado la restricción al GPTBot para proteger la propiedad intelectual del periódico (Atresmedia, 13 septiembre 2023).

1.3. UTILIDAD DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PERIODISMO

Generating Change (2023) es un informe presentado por *JournalismAI* un proyecto de *London School of Economics* (LSE), que presenta una encuesta a más de 120 editores, periodistas, tecnologías y creadores de medios de 105 redacciones pequeñas y grandes en 46 países para conocer sus consideraciones y aprendizajes sobre el uso de la IA, centrados en la calidad y sostenibilidad del periodismo.

Entre sus hallazgos principales destacan la desigualdad geográficamente hablando, sobre el uso de estas tecnologías: países del norte superan a países del sur y también los beneficios económicos en cada región.

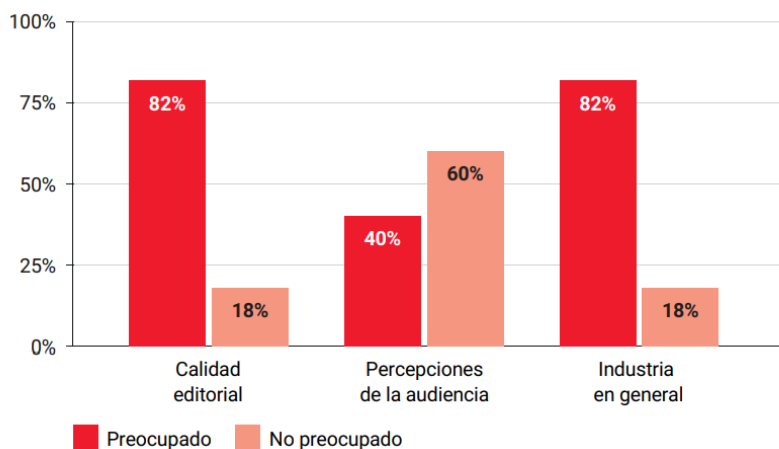
Apuntan también que más del 75 % de los participantes usan la IA en al menos una de las áreas de la cadena de valor del periodismo, que incluye la recopilación, producción y distribución de contenido y que la motivación de uso viene dada por la posibilidad de aumentar la eficiencia y la productividad para liberar tiempo de los periodistas, y que así puedan dedicarse a realizar trabajos más creativos

También destaca que un 40% de los encuestados afirma que la integración de la IA está modificando las funciones existentes en las redacciones, a través de la formación y el perfeccionamiento de sus integrantes; al mismo tiempo que está cambiando la naturaleza de la función del periodista y las competencias buscadas en las redacciones.

En cuanto al modelo de negocio, Valero (2022) apunta que se trata de aprovechar estas herramientas de IA generativa y los modelos predictivos para intentar ofrecer más y mejores noticias a sus audiencias, optimizar la forma en la que los usuarios reciben los contenidos e incluso señala que se pueden aumentar los ingresos de los medios mediante el despliegue de muros de pago dinámicos o algorítmicos.

Finalmente, un punto que no se debe perder de vista es la parte ética del periodismo frente al uso de estas tecnologías. El nivel de preocupación sobre este tema se ve reflejado en el informe *Generating Change* (2023). Los encuestados temen que las tecnologías de IA aumenten las presiones competitivas en las redacciones, lo que podría llevar a la producción masiva de periodismo de baja calidad y en consecuencia la pérdida de confianza por parte de los usuarios, que ya está bastante afectada en algunas partes del mundo.

FIGURA 1. Preocupaciones de las redacciones sobre las implicaciones éticas de la IA



Fuente: *Generating Change, JournalismAI, 2023*

La ética es un tema que puede abarcar un capítulo solamente dedicado al análisis cuando se aplica la IA en las salas de redacción. Morán y Shaikh (2022) realizaron una investigación que abarcó el análisis de noticias en un período de 5 años (2016 a 2020) y contemplaron 20 medios de comunicación estadounidenses y británicos, para concluir que es necesaria una discusión sobre la evaluación del lugar de la IA en la creación de noticias, especialmente con respecto a la complejidad económica y contextual en la que operan las noticias y los ideales normativos, es decir la ética, del periodismo en la era digital.

Por su parte Paik (2023) desarrolló su investigación desde el punto de vista de la ética en la era algorítmica, con entrevistas en profundidad a especialistas del área tecnológica y del periodismo, resaltando que lo más afectados son las editoriales más pequeñas, por lo cual propone un modelo de responsabilidad distribuida como una forma práctica de comprometer a múltiples actores, incluidos humanos y algoritmos, de los estándares éticos del periodismo en la era algorítmica.

2. OBJETIVOS

Como objetivo principal planteamos evaluar el alcance del acceso de la IA en las webs de los principales medios de comunicación del mundo. Con este enfoque se busca comprender qué IA tiene permitido el acceso a las informaciones de los medios y si estos han propuesto algún tipo de bloqueo. Asimismo, investigamos las razones detrás de cualquier limitación o bloqueo. Este estudio también tiene como objetivo secundario abordar las restricciones que los medios de comunicación españoles han aplicado en sus portales web así como los motivos esgrimidos para el bloqueo del contenido.

Entre las aplicaciones de IA que se han tenido en cuenta para la investigación, están: GPTBot de OpenAI; CCBot de CommonCrawl; Anthropic AI de Anthropic PBC; Google Extended de Google y Cohere AI de Cohere. De igual manera, se ha tenido en cuenta las webs que han bloqueado el acceso a su contenido a cualquier IA.

3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos de la presente investigación se ha efectuado una triangulación metodológica. Para el estudio y análisis del caso se han usado múltiples métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. Por consiguiente, la investigación se asienta sobre tres pilares correlativos, que buscan resultados originales, inéditos y extrapolables a otros trabajos de la comunidad académica del área:

- Investigación bibliográfica, donde se repasan los conceptos y teorías relacionadas con el estudio: periodismo en la era digital; Inteligencia Artificial; futuro del periodismo. Se ha realizado a través de fuentes bibliográficas de primer nivel: Journal Citation Reports (Social Sciences), SCImago Journal Country Rank, Dialnet, Elsevier online, SAGE Journals, Taylor and Francis online, Buscador Cisne UCM y Academia.edu.
- Análisis cuantitativo de los bloqueos adoptados por los 50 principales medios de comunicación del mundo en 2023 (ver Tabla 1). Este registro se realizó por volumen de tráfico generado en sus portales web. Para la obtención del listado se usó la herramienta SimilarWeb, que permite el análisis del tráfico y comportamiento de los usuarios en sitios web y aplicaciones. El marco temporal analizado discurre hasta octubre de 2023, fecha en la que se inició el presente análisis. Para la observación de los bloqueos de los medios a los bots de IA, se ha tomado como referencia la plataforma Kirwan Digital Marketing, que realiza tareas de consultoría y asesoramiento SEO. Esta empresa confeccionó la investigación “News Websites Blocking LLM Dataset Bots - Research Data” en la que documentan qué sitios web de noticias en diferentes ubicaciones geográficas bloquean a los bots populares que crean conjuntos de datos utilizados para modelos de lenguaje de Inteligencia Artificial.
- Análisis cualitativo de las noticias publicadas por los medios de comunicación acerca de las razones y motivaciones

esgrimidas para bloquear el acceso de los bots populares a su contenido.

Para el análisis cualitativo, se utilizó la herramienta T-Lab (Lancia, 2012). Esta herramienta representa un ejemplo de software modular, compuesto por un conjunto de instrumentos lingüísticos, estadísticos y gráficos para el análisis textual. El software incluye una gran cantidad de herramientas y en los últimos años se ha vuelto bastante popular en diferentes campos académicos (Mazzoni et al., 2018).

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Como se indicaba en el apartado de materiales y metodología, el marco temporal del análisis se cerró el pasado mes de octubre de 2023, reflejando la Tabla 1 como los principales portales web de medios de comunicación en el mundo por volumen de tráfico generado. El listado lo lidera los portales de la BBC, seguido de medios como la CNN, New York Times o The Guardian.

TABLA 1. *Ranking de los principales sitios webs de noticias del mundo*

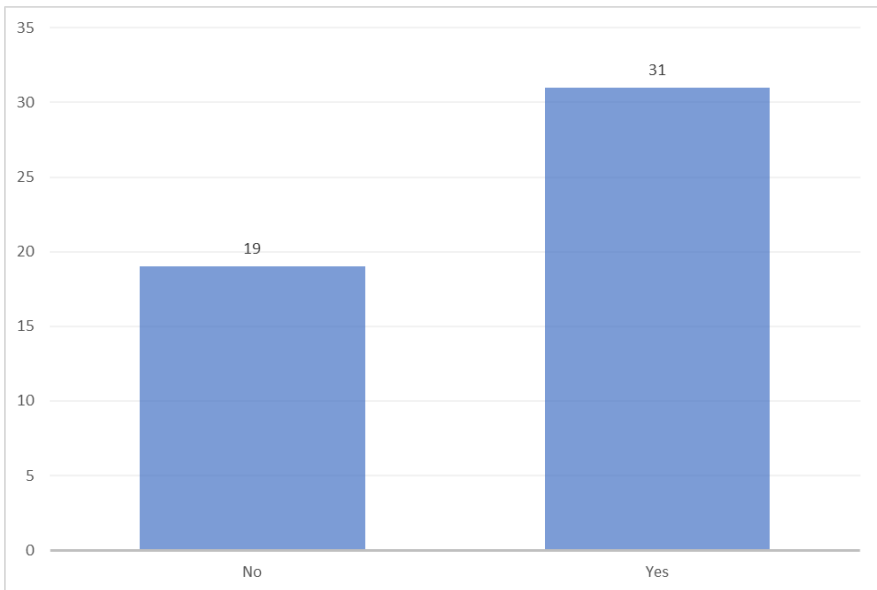
1	https://www.bbc.co.uk/	26	https://www.india.com/
2	https://www.bbc.com/	27	https://www.independent.co.uk/
3	https://www.msn.com/	28	https://www.rt.com/
4	https://www.cnn.com/	29	https://www.ndtv.com/
5	https://edition.cnn.com/	30	https://www.express.co.uk/
6	https://www.nytimes.com/	31	https://www.buzzfeed.com/
7	https://www.dailymail.co.uk/	32	https://www.nbcnews.com/
8	https://news.google.com/	33	https://www.newsnw.co.uk/
9	https://www.theguardian.com/	34	https://indianexpress.com/
10	https://www.foxnews.com/	35	https://www.news.com.au/
11	https://news.yahoo.com/	36	https://www.reuters.com/
12	https://finance.yahoo.com/	37	https://www.wsj.com/
13	https://timesofindia.indiatimes.com/	38	https://www.businessinsider.com/
14	https://www.indiatimes.com/	39	https://www.cbsnews.com/
15	https://nypost.com/	40	https://www.indiatoday.in/

16	https://www.the-sun.com/	41	https://news.sky.com/
17	https://www.thesun.co.uk/	42	https://apnews.com/
18	https://people.com/	43	https://www.abc.net.au/
19	https://www.washingtonpost.com/	44	https://www.telegraph.co.uk/
20	https://www.news18.com/	45	https://www.politico.com/
21	https://www.usatoday.com/	46	https://www.livemint.com/
22	https://www.cnbc.com/	47	https://www.bloomberg.com/
23	https://www.mirror.co.uk/	48	https://www.newsweek.com/
24	https://www.hindustantimes.com/	49	https://www.cbc.ca/
25	https://www.forbes.com/	50	https://www.hellomagazine.com/

Fuente: Similarweb

Si observamos cuántos de ellos tienen bloqueado el acceso a sus portales web de cualquier tipo de bot que pueda recopilar información, un 62% de ellos (31) tiene restringido a la IA frente a un 38% (19) que no tienen ninguna limitación (ver Figura 2). Entre los 10 medios más relevantes, son 7 de ellos (70%) los que han frenado la entrada a sus sitios web.

FIGURA 2. Medios de comunicación que tienen bloqueado el acceso a su contenido a bots populares de IA.

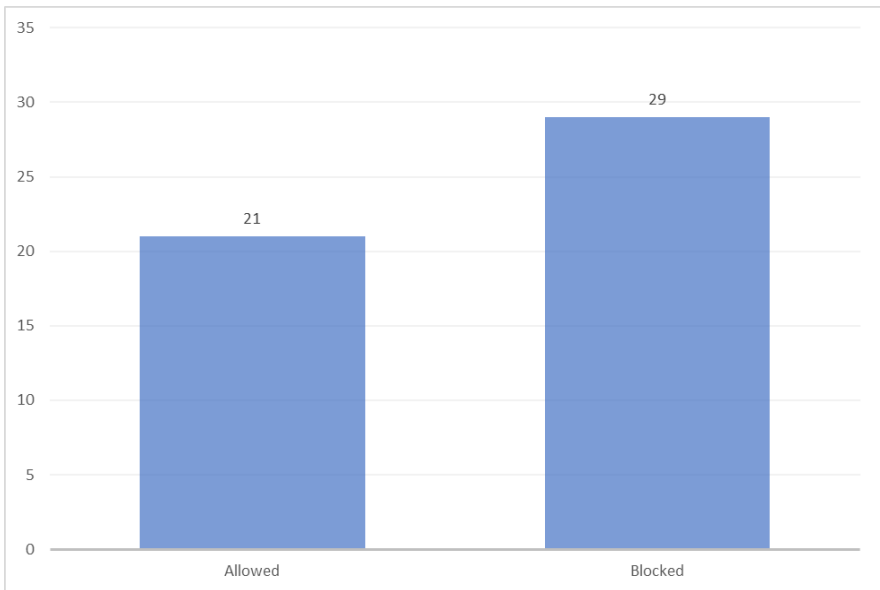


Fuente: Elaboración propia

Entre los medios que han bloqueado el acceso, se encuentra el New York Times, que además de exigir indemnización por daños y perjuicios, restitución y costas, pide la destrucción de todos los grandes modelos lingüísticos (LLM) formados en su trabajo protegido por derechos de autor (Tobitt, 2024).

Sin embargo, no todos los grandes medios de comunicación están tomando las mismas medidas que el periódico estadounidense. Axel Springer, propietario de medios como Politico, Business Insider, Bild y Welt, anunció el acuerdo con la compañía OpenAI en el que otorgaba permiso a la tecnológica para utilizar su contenido y formar a los LLM (Knibbs, 2023).

FIGURA 3. Medios de comunicación que tienen bloqueado el acceso a su contenido a GPTBot



Fuente: Elaboración propia

El nacimiento de la compañía fundada por Sam Altman, OpenAI, generó incertidumbre en las redacciones del mundo. Si se observa cuántos de ellos tienen bloqueado el acceso a sus portales web a GPTBot para que pueda recopilar información, un 58% de ellos (29) tiene restringido

a la IA frente a un 32% (21) que no tienen ninguna limitación (ver Figura 3). Entre los 10 medios más relevantes, son 7 de ellos (70%) los que han frenado la entrada a sus sitios web.

La compañía estadounidense también ha firmado acuerdos de formación con OpenAI con las agencias Associated Press y Shutterstock por dos y seis años respectivamente. En ese sentido, hay editores que consideran que poner barreras a OpenAI es detener cualquier posibilidad de que se les pague por el valor que su contenido crea para los grandes modelos lingüísticos (Tobitt, 2023).

En el caso español, el panorama es totalmente diferente. De los 17 principales portales de los medios españoles (ver Tabla 2), observamos que solo uno (6%) tiene bloqueado el acceso a sus sitios webs de cualquier tipo de bot que pueda recopilar información. El medio de comunicación que restringe la entrada de los bots populares es el diario digital OkDiario. El resto, 94%, no tienen ninguna limitación (ver Figura 4).

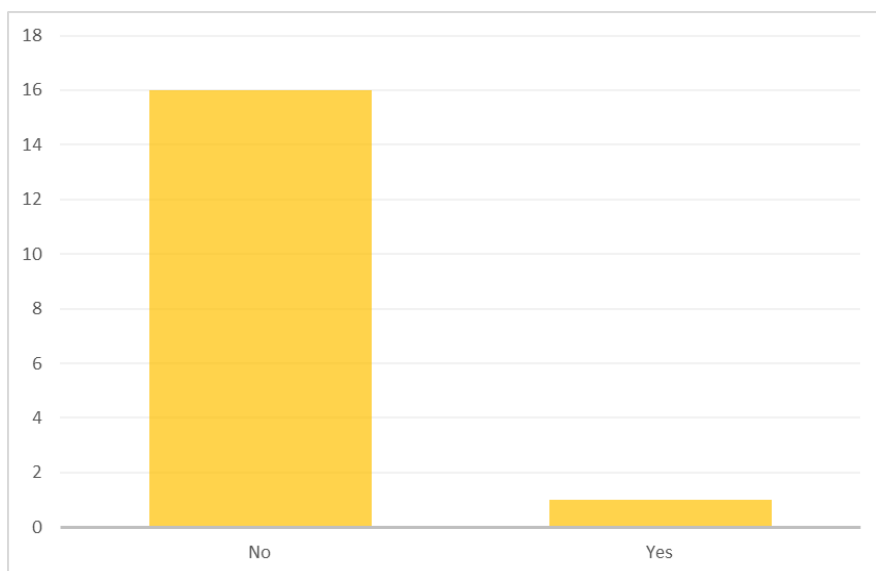
TABLA 2. Ranking de los principales sitios webs de noticias de España (generalistas y deportivos)

1	https://www.elespanol.com/
2	https://www.elmundo.es/
3	https://elpais.com/
4	https://www.lavanguardia.com/
5	https://www.abc.es/
6	https://www.elconfidencial.com/
7	https://www.20minutos.es/
8	https://www.huffingtonpost.es/
9	https://www.elperiodico.com/
10	https://okdiario.com/
11	https://www.larazon.es/
12	https://www.eldiario.es/
13	https://www.eleconomista.es/
14	https://www.elnacional.cat/
15	https://www.marca.com/
16	https://www.mundodeportivo.com /
17	https://as.com/

Fuente: Similarweb

Pese a que no exista bloqueo en los portales web de los medios españoles, estos se han posicionado en contra de algunas compañías como OpenAI. El pasado mes de diciembre de 2023, la Asociación Medios de Información (AMI), representante de la industria mediática en España, informó que apoyaba la demanda que The New York Times contra Microsoft y OpenAI por utilizar sus contenidos periodísticos sin consentimiento ni pago para entrenar su modelo de inteligencia artificial (IA) (Planas, 2023).

FIGURA 4. Medios de comunicación españoles que tienen bloqueado el acceso a su contenido a bots populares de IA



Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN

El debate sobre el uso de contenido periodístico para entrenar modelos de inteligencia artificial por parte de gigantes tecnológicos como Microsoft y OpenAI plantea cuestiones fundamentales sobre la propiedad intelectual, la ética en la tecnología y el futuro del periodismo. Desde su nacimiento, una de las mayores preocupaciones expresadas por los medios es la protección de los derechos de autor. Esta situación pone

de relieve la necesidad de un marco jurídico más sólido y adaptado a la era digital, que equilibre la protección de los creadores de contenidos con las exigencias de la innovación tecnológica.

Por otro lado, los avances en IA ofrecen oportunidades prometedoras para el análisis de datos y la personalización de contenidos que pueden beneficiar tanto a los medios como a sus audiencias. Sin embargo, el despliegue de estas tecnologías debe realizarse de forma ética y transparente, no sólo respetando los derechos de los creadores de contenidos, sino también considerando el impacto social de estas tecnologías.

6. CONCLUSIONES

Este estudio destaca la importancia de considerar cuidadosamente el impacto de la IA en el periodismo. Si bien existen preocupaciones válidas relacionadas con la ética y el empleo, la IA puede ser una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia en la producción de noticias. El bloqueo de los medios de comunicación al uso de la IA limita el potencial de innovación en el periodismo, pero la colaboración entre la tecnología y el periodismo es esencial para equilibrar la eficiencia con la calidad periodística. La adopción de la IA en el periodismo debe abordarse de manera equilibrada, considerando tanto las preocupaciones éticas como las oportunidades para mejorar la industria.

La respuesta de los medios españoles al llamado del New York Times refleja un intento de mantener el control sobre la calidad e integridad de su contenido periodístico. Esta postura es esencial para garantizar que el periodismo siga desempeñando un papel importante en la sociedad y siga proporcionando información confiable y análisis independientes.

Este estudio subraya la importancia de un diálogo continuo entre la industria tecnológica, los medios de comunicación y los legisladores para desarrollar prácticas que respeten los derechos de autor, fomenten la innovación y, al mismo tiempo, protejan los principios fundamentales del periodismo. La colaboración y el entendimiento mutuo serán clave para navegar en este terreno complejo y en constante evolución.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Proyecto Innova-Docencia UCM, número 430. Título: “Herramientas de Inteligencia Artificial para la docencia y el aprendizaje en Comunicación: retos, posibilidades, netetiquetas”. Duración: 01/09/2023-30/06/2024. Vicerrectorado de Calidad de la UCM. Financiación de 350 euros.

8. REFERENCIAS

- Atresmedia (13 de septiembre de 2023) ¿Por qué los medios internacionales están bloqueando a ChatGPT el acceso a sus contenidos?.
<https://bit.ly/4aBX4Cc>
- Descampe, A., Massart, C., Poelman, S. (2022) Automated news recommendation in front of adversarial examples and the technical limits of transparency in algorithmic accountability. *AI & Soc*, 37, 67–80.
<https://doi.org/10.1007/s00146-021-01159-3>
- Flores Vivar, J. (2009) Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 17(33), 73-81.
<https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- González Alba, J. (4 enero de 2023) La inteligencia artificial en los medios: a qué se enfrentan los periodistas con una tecnología que llega para quedarse. Fundación Gabo. <https://bit.ly/3RDejdM>
- Guerrero-Solé, F., Ballester, C. (2023) El impacto de la Inteligencia Artificial Generativa en la disciplina de la comunicación. *Hipertext.net*, 26, 1-9,
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2023.i26.01>
- JournalismAI (2023) Generating Change. <https://bit.ly/47fNBVN>
- Knibbs, K. (21 de diciembre 2023). OpenAI y Axel Springer se asocian para entrenar con noticias a ChatGPT. *Wired*. <https://acortar.link/GoDdsU>
- Mazzoni, D., Marchetti, L., Albanesi, C., & Cicognani, E. (2018). The use of T-LAB in health psychology. A literature review. *Psicologia della Salute*, 2018(2), 91-114.
- Miolo, T. (2023) ISOJ 2023 reaches more than 1,100 participants from around the world to discuss the present and future of online journalism. Knight Center <https://bit.ly/4aDUgEQ>
- Moran, R. and Shaikh, S. (2022) Robots in the News and Newsrooms: Unpacking Meta-Journalistic Discourse on the Use of Artificial Intelligence in Journalism. *Digital Journalism*, 10(10), 1756-1774.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2085129>

- Planas Bou, C. (31 de diciembre de 2023). Los medios de comunicación de España apoyan la demanda contra ChatGPT por violar sus derechos de autor. *El Periódico*. <https://acortar.link/npDVHQ>
- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. *El profesional de la información*, 28(1), 1-27. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>
- Sanchez-Vallejo (27 diciembre de 2023). ‘The New York Times’ demanda a OpenAI y Microsoft por infracción de derechos de autor. *El País* <https://bit.ly/41Lhm8s>
- Sancho Belinchón, Celia, y Eglée Ortega Fernández. 2023. «El Enfoque De Los Medios Sobre La transición ecológica En Redes Sociales». *Vivat Academia* 157, 1-25. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1515>
- Sanahuja Sanahuja R. y López Rabadán P. (2022). Ética y uso periodístico de la inteligencia artificial. Los medios públicos y las plataformas de verificación como precursores de la rendición de cuentas en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 28(4), 959-970. <https://doi.org/10.5209/esmp.82385>
- Paik, S. (2023) Journalism Ethics for the Algorithmic Era. *Digital Journalism*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2085129>
- Quiroz, Y. (2014). Las redes sociales como herramientas del periodismo digital. *Cultura: Revista de la Asociación de Docentes de la USMP*, 28, 279-303. <https://bit.ly/3V2w8Du>
- Tobitt, C. (4 de septiembre de 2023). Generative AI and journalism updates: Guardian joins publishers blocking ChatGPT from trawling their content. *Press Gazette*. <https://acortar.link/t45Lgd>
- Tobitt, C. (2 de enero de 2024). Why New York Times launched lawsuit against OpenAI & Microsoft. *Press Gazette*. <https://acortar.link/VT31AE>
- Valero, J. (2022) Cómo usar la Inteligencia Artificial para optimizar el negocio de los medios de comunicación. *Revista de Innovación en Periodismo* <https://bit.ly/48c04DN>
- Zalberg, A. (2001). El ciberperiodismo. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2001(7), 167-184. <https://bit.ly/3EV2QRq>

COMUNICACIÓN INTERNA, CONFIANZA Y TELETRABAJO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA EN POSTPANDEMIA

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

MARTHA CECILIA PRIETO LOZANO

Universidad Internacional de La Rioja

RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE

Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que cualquier organización debe afrontar es la comunicación interna. Sin un buen plan de comunicación interna se corre el riesgo de que la información, las ordenes de trabajo y la cultura empresarial se pierda en el camino. Las diferencias entre lo que se pidió desde el departamento comercial, lo que se encargó desde el departamento de compras y lo que ejecutó en la planta de producción pueden llegar a ser dramáticas.

La comunicación es, siempre, un proceso complejo y delicado. Tanto en su vertiente interna como externa, la comunicación debe gestionarse de una forma integral y coherente con el fin de que se consigan los objetivos previstos. La cantidad de información disponible hoy en día sigue creciendo exponencialmente (Rodríguez de la Cruz et al. 2016). y la tarea de gestionarla se hace cada vez más compleja.

La segunda mitad del siglo XX plantea retos distintos al estudio e investigación de la comunicación que se diversifican hasta en siete tradiciones distintas del campo de la teoría de la comunicación: la retórica (comunicación como práctica del discurso), la semiótica (comunicación como la mediación intersubjetiva de los signos), la fenomenológica (comunicación como experimentación del otro), la cibernética (comunicación como procesamiento de información), la sociopsicología (comunicación como expresión, interacción e influencia), la sociocultural

(comunicación como producción de orden social) y la crítica (comunicación como reflexión discursiva) (Wilkins & Christian, 2009). La sociedad de finales del siglo XX, basada en la comunicación de masas, comienza una transformación lenta, pero constante, que invierte los procesos hacia una sociedad antónima, la de la información. Si en la sociedad de la comunicación el centro emisor es activo y creador y el receptor es átono y pasivo, en la sociedad de la información la actividad se situará en el polo receptivo y la pasividad será propia del polo emisor que solo se movilizará a petición de los usuarios (Vidal Beneyto, 1979). En consecuencia, se va imponiendo un fundamento teórico distinto, la teoría de la comunicación digital interactiva, cuyo énfasis ya no está en la comprensión de los mensajes –multiplicados de forma exponencial–, ni en los receptores o los emisores –convertidos en usuarios–, sino en la comprensión de las hipermediaciones generadas en los espacios virtuales”. (Pérez-Rodríguez et al., 2019,p. 125)

En los 90’s del siglo pasado el ingeniero López de Arriortúa, en sus esfuerzos por salvar a General Motors de la quiebra, puso en valor la relación con los proveedores (Martín y Peligros, 2009) como factor esencial en la generación de valor de las empresas, especialmente en las industriales.

La Comisión Europea propuso, también en esa década, el concepto de “economía basada en el conocimiento”. Se buscaba una descripción de las transformaciones que el cambio de la comunicación y la globalización. habían producido en la gestión de la información. Los círculos profesionales y académicos debaten e investigan el surgimiento de este tipo de economía a escala mundial.

Con la aparición de la pandemia provocada por el virus COVID-19 la economía sufrió un duro golpe. En prácticamente todos los países se decretaron duras medidas de restricción de la movilidad, se paralizaron las fábricas y la mayor parte de los servicios dejaron de prestarse. El aislamiento de las personas, ante el desconocimiento de la forma de contagio y la gravedad de la evolución sanitaria, fue la medida que mayor seguridad proporcionó antes de llegar las vacunas adecuadas.

En estas circunstancias, el teletrabajo irrumpió con fuerza en la mayor parte de los puestos de trabajo que así pudieron seguir realizándose. Las divisiones administrativas, las creativas, las docentes e, incluso, las comerciales debieron adaptarse a la nueva realidad.

2. OBJETIVOS

Cabe preguntarse si, en esta circunstancia sobrevenida, los planes de comunicación interna soportaron el brusco cambio de paradigma. ¿Fueron suficientemente ágiles los directivos y mandos intermedios para adoptar esta nueva forma de gestionar los equipos humanos a su cargo? ¿Qué tipo de solución tecnológica se adoptaron? ¿Se quebró la comunicación interna en algún momento?

Describir los protocolos utilizados por las empresas en su comunicación interna con las personas que están en situación de teletrabajo es el objetivo principal de la investigación que aquí se presenta. Como objetivos secundarios se plantean la identificación de adaptación de la comunicación interna al teletrabajo, la descripción de las posibles diferencias en el patrón de adopción de los cambios tanto en varios países de habla hispana como en los diferentes grupos etarios.

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico, de enfoque cualitativo, se formaliza como un estudio de gabinete y de revisión sistemática con el análisis de diversas fuentes secundarias. En esta metodología de investigación se revisan informes o trabajos de investigación ya publicados reuniendo, de entre ellos, los resultados más destacables que pueden arrojar luz sobre el tema en estudio.

Una revisión sistemática “reúne anteriores investigaciones, desechando las irrelevantes y resumiendo las mejor de ellas (Grant & Booth, 2009) ofreciendo como resultado un estado de la cuestión (Codina, 2017), unas conclusiones actualizadas y correctamente argumentadas” (Iniesta-Alemán y Sidorenko-Bautista, 2023, pág. 315).

En este caso se efectuó una selección partiendo de las publicaciones indexadas en WoS (Web of Science), en Scopus o en Google Académico. En la fase de selección, se decidió utilizar dos criterios de inclusión: publicaciones con mayor número de citas o con fecha de publicación reciente. Cada persona del equipo de investigación efectuó su propia cata de artículos con los criterios acordados. De esta forma, cada

una actúa como par ciego de las demás. Las discrepancias siempre fueron resueltas mediante consenso.

4. RESULTADOS

La profunda transformación social que han provocado la globalización de los mercados, la internacionalización de las marcas y la adopción (ya normalizada) de la tecnología entre los ciudadanos (De-Salas-Nestares et al., 2019) marca un antes y un después tanto en la comunicación como en las relaciones interpersonales. La atomización de las especialidades profesionales, la modernidad líquida y la crisis financiera de 2007-2008 (Ferrari, 2008) afecta tanto a la economía real como a los estudios relacionados con la comunicación (Mayorga, 2019). A todos estos cambios vino a sumarse la pandemia, paralizando la economía mundial entre 2020 y 2022.

Decretado el aislamiento social obligatorio, el confinamiento trajo consigo la necesidad del teletrabajo. Son muchas las ventajas que se asocian con el teletrabajo. Por ejemplo, la disminución de costos de contratación de personal calificado independientemente de su lugar de residencia. También es destacable el fomento de la creatividad, mejorando la sinergia de los recursos comunicativos e, incluso, el aumento de la productividad y la competitividad. En general, la implantación del teletrabajo “potencia el aumento de la productividad, lo cual permite garantizar la motivación laboral y propicia el reconocimiento del trabajo. Además, considera la incorporación de las tecnologías como instrumento de trabajo, y su incidencia en el aumento del rendimiento” (Dávila Morán et al., 2022, p. 403).

4.1. LA COMUNICACIÓN, UN PROCESO COMPLEJO

La implicación del individuo en las comunicaciones incrementa la eficacia de los mensajes. Los trabajos de Petty y Cacioppo (1983, 1986) y la revisión de sus conclusiones realizada por Cho (1999) ayuda a comprender algunos resultados de la relación entre el emisor y el receptor de la comunicación.

Según esta teoría, el nivel de implicación del receptor mientras está procesando el mensaje es muy relevante para determinar la ruta que va a seguir la comprensión de este y, por ende, la capacidad de que este sea aceptado. Petty y Cacioppo distinguen dos vías o rutas, que reflejan diferentes niveles de esfuerzo cognitivo por parte del receptor. Por un lado está la ruta central, fundamentada en la ponderación de elementos argumentales. Y, por el otro, la ruta periférica, que trabaja con asociaciones afectivas e inferencias simples de las claves utilizadas al crear el mensaje a emitir.

Se afirma que el cambio de actitud logrado por la vía central es más persistente y resistente a los argumentos y tiene una capacidad predictiva de la conducta mayor que el cambio producido a través de la vía periférica (Ayala y Hernandez, 2003). Cuando el nivel de implicación es alto, los usuarios siguen la ruta central y basa sus actitudes o decisiones en los argumentos del mensaje. En cambio, en niveles de implicación bajos los elementos adyacentes al mensaje cobran mayor relevancia. Los trabajos de estos autores llegan a las siguientes conclusiones:

- Si el mensaje contiene argumentos poderosos producirá un cambio mayor de actitud que si los argumentos son débiles o de corte afectivo.
- La repetición de los mensajes intensifica la persuasión si los argumentos son fuertes, pero la dificulta si son débiles.
- Los sujetos están más motivados a procesar más cuidadosamente los argumentos si estos son personalmente relevantes, esto es si se sentían implicados con el resultado de la comunicación, que si eran irrelevantes para ellos.
- Por último, el grado de responsabilidad personal en la evaluación de un mensaje produce efectos análogos a los de la implicación.

La emoción, cuando está bien dirigida y desplegada, actúa como un sistema de apoyo sin el cuál la razón no puede funcionar correctamente (Damasio, 2000), “aunque las emociones no sustituyen a la razón ni son capaces de decidir” (Moya, Blasco, & Molero, 2017, p. 15) por las

personas. Coincidimos en afirmar que “internet ha renovado el modo en el que se entienden ciertos aspectos de la comunicación como el receptor, el contexto o el propio consumidor” (Sanz-Marcos, 2019, p. 310). La llegada de los prosumidores (Toffler, 1980) que producen y consumen, también en comunicación, ha cambiado las reglas del juego.

La “escucha activa de sus múltiples comunidades, gestionadas a través de diversas redes sociales, facilita el aprendizaje continuo y efectivo para la empresa sobre su entorno y su misma” (Smolak-Lozano, 2012, p. 306). Ya no es válido únicamente el objetivo de transmitir correctamente las ordenes de trabajo o los valores empresariales; ahora es necesario escuchar a los destinatarios de esos mensajes, sean estos trabajadores, proveedores o clientes. La red WhatsApp ha sido uno de los canales más implementados por las empresas debido a su utilización masiva a nivel personal por los empleados (Iniesta-Alemán y Manchode la Iglesia, 2020). A su vez, WhatsApp aprovechó la situación para mejorar los servicios ofrecidos a empresas de todo tamaño y sector para conseguir aumentar su fidelización.

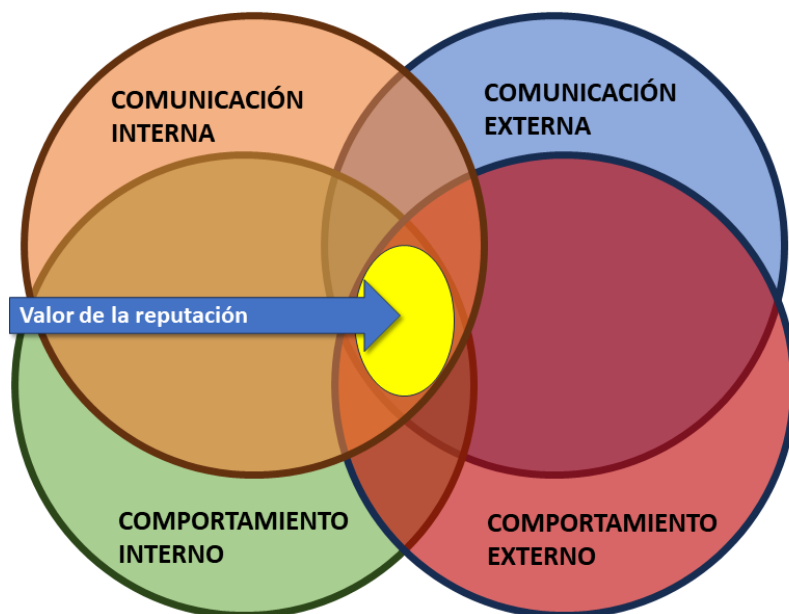
4.2. LA NECESARIA CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA

La confianza es el factor clave tanto en el intercambio del conocimiento de la organización (Davenport y Prusak, 1998), como en las transacciones empresariales (Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al., 1995) o en la gestión de los equipos de trabajo (Martín y Peligros, 2009) contribuyendo a mayores niveles de innovación empresarial. También consigue un mejor aprendizaje pues aumenta el dialogo interno y favorece el compromiso (Ichijo et al., 2000).

Desde los años 90 del siglo pasado y coincidiendo con la llegada de lo que se dio en llamar nuevas tecnologías, se detecta una pérdida creciente de la confianza (Sánchez Moreno, 2019) en los procesos de comunicación de las empresas. A partir de esto, la notoriedad de una marca ya no es la principal fuente de confianza (Recolons, 2019) de una organización y esto hace más difícil medir los resultados de cualquier inversión en comunicación, incluso de la comunicación interna. La reputación es especialmente relevante en las relaciones comerciales B2B.

Tanto las características de la empresa vendedora (tamaño y reputación) como el intercambio de información confidencial y su voluntad de hacer algunas inversiones específicas, desempeñan un papel importante para el desarrollo de la confianza hacia la compañía [...] La confianza generada por los vendedores es transferible a la empresa (Matri et al., 2009, p. 71)

ILUSTRACIÓN 1. *La generación de valor de la reputación*



Fuente: elaboración propia en base a Ajder (2019)

La confianza debe ganarse poco a poco, en cada acción y en cada decisión. Y esa confianza se concreta en una reputación valiosa. El valor de la reputación, según Ajder (2019) es la conjunción de cuatro factores o decisiones empresariales estratégicas: la comunicación interna, la externa, su comportamiento interno y externo (ilustración 1).

Es decir, no es suficiente únicamente con comunicar de la mejor manera posible los planes y principios que guían la actuación de la empresa o entidad. Es imprescindible que estos se cumplan. Son los hechos observados por el receptor de la comunicación, quizá interpretados desde el punto de vista sugerido en la comunicación, los que formarán la

valoración que otorgue a la reputación. La marca y la reputación corporativa, creadas de esta forma en la mente de los trabajadores, proveedores y clientes, son las herramientas que consiguen una diferenciación que genere riqueza (Alloza, 2012).

Buscando las causas de la satisfacción de un cliente en un mercado industrial, se llegó a la conclusión de que hay un efecto significativo y positivo producido por la triada confianza, cooperación y comunicación. Además, hay una relación directa entre el nivel de satisfacción y el compromiso a largo plazo que mantiene con sus proveedores (Cámara, 2004). Compromiso y confianza (Bordonaba y Polo, 2004) son las variables básicas que, actuando conjuntamente como variables mediadoras, llevan a la cooperación entre cliente y proveedor.

Las bases de la construcción de la confianza están, pro lo tanto, en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para las personas (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés) y después cumplirlos. Es un requisito fundamental que aquello que comunique una organización después (Alloza, 2012, p. 32) lo vaya a poder cumplir en la realidad.

La investigación sobre las emociones durante la toma de decisiones es un tema creciente a partir de la crisis económica del 2007, ya que esta creó unas “condiciones laborales en las que los individuos perciben que los recursos son limitados, lo cual a su vez los lleva a desarrollar comportamientos cada vez más egoístas” (Tabernero et al., p. 111). Esta falta de confianza en la disponibilidad de los recursos incide en la forma en la que se relacionan las personas en un entorno laboral. Quienes han visto mermar su nivel de ingresos también pierden su capacidad de confiar (Fernández de Guevara et al. 2015). La sensación de vulnerabilidad que aparece en situaciones de riesgo (Moorman et al., 1992) hacen imprescindible la confianza en algo o en alguien. Cuando se dispone de una información perfecta y de la capacidad de procesar esta información (Gambetta, 2000) desaparece la desconfianza.

Las relaciones entre los diferentes públicos con los que se necesita comunicar son, cada vez, más complejas. “Los *stakeholders* están ahora interconectados, es un nuevo sistema ecológico de influencias que

afecta a percepciones y comportamientos” (Alloza, 2012, p. 30). Y esta mezcla de ideas, de información y de conversaciones que surge de la interconexión proporciona un nivel de innovación extraordinaria.

4.3. TELETRABAJO Y PANDEMIA, LOS EFECTOS EN LOS DIFERENTES MERCADOS

Dávila Morán y otros (2022) comprobaron que, en el caso de Perú, “la implementación y manejo de las TIC por parte del personal ha tenido muy buena aceptación, ayudando a mejorar la productividad” (p.408) y que “los trabajadores han visto su eficiencia mejorada con la implementación del teletrabajo” (p.409).

En Chile, ante una fuerte “división sexual del trabajo” (Arteaga-Aguirre et al., 2021, p. 17) las mujeres sufrieron doblemente la “doble presencia que se da en cualquier modalidad que lleve a cabo la trabajadora –teletrabajo total, teletrabajo mixto o modalidad presencial–. Esta presión y angustia laboral alcanza los mayores niveles cuando ejerce su profesión al 100% en régimen de teletrabajo (Boccardo y Andrade, 2020).

Un fenómeno similar recayó sobre las mujeres en México durante el confinamiento. El teletrabajo en las y los docentes universitarios, analizado por Solana-Villanueva y otros (2022), propició que, salvo en el aprendizaje de los menores o las compras necesarias para el hogar, fuesen las mujeres quienes soportasen la mayor carga de trabajo. Y no sólo en las tareas del hogar, que compartían con otras mujeres de la familia, sino que asumieron mayor carga en su trabajo remunerado que la que recayó en los docentes varones. Esta circunstancia redundó en “menos horas de sueño, y efectos en la salud mental, como estrés laboral, ansiedad y depresión, comparado con los docentes hombres” (p.208).

Si miramos hacia Colombia, el teletrabajo se considera una actividad informal en la que se vulneran los derechos de los trabajadores pues “existen evidencias de salarios más bajos y menos productividad que los formales” (Gutierrez y Anaya, 2017, p.212). Se reportan diversos trastornos provocados por el teletrabajo forzado por la pandemia, en especial los trastornos mentales que se originan por sobrecarga de tareas, largos periodos de trabajo ya que el “teletrabajador difícilmente

se desconecta del mundo laboral” (Tejada Becerra & Reyes Zuluaga, 2021, p.6) y la dificultad para relacionar familia y trabajo sin disponer, en muchos casos, de espacios exclusivos para cada fin.

Al llegar la pandemia, la mayor parte de quienes trabajaban por cuenta ajena en España no estaban bajo el manto de un convenio colectivo que regulase el teletrabajo. “Aunque desde el año 2017 ha tenido lugar un repunte del trabajo a distancia en España, la cifra de trabajadores y trabajadoras a distancia ha estado siempre muy por debajo de la media europea” (Fernández Collados, 2021, p. 408). Implantar un régimen de teletrabajo en las empresas era “un desafío para la sociedad y parecía algo inalcanzable con especial referencia a los países como España, donde la cultura presencial en el puesto de trabajo es muy radicada” (Bayón Pérez, 2020, p. 203). Esta circunstancia generó una inseguridad jurídica quedando al albur de las negociaciones individuales la regulación del régimen de teletrabajo en cada empresa. Seis meses pasaron desde la declaración del estado de alarma, en marzo de 2020, hasta que se puso en marcha el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

4.4. LA AVERSIÓN O PROPENSIÓN AL RIESGO EN LOS DIRECTIVOS

Una de las acusaciones que se han efectuado al sistema de teletrabajo es la pérdida de control sobre la información. Funcionarios y trabajadores acostumbrados a la presencialidad y a la seguridad que otros ejercían sobre los datos informatizados o físicos, difícilmente se podrían adaptar a que esa responsabilidad caiga sobre sus hombros.

Todo lo que hacemos deja una crecientemente importante huella digital, es decir, datos; tenemos la capacidad de rastrear y almacenar datos sobre casi todo. Pero el verdadero valor no reside en la gran cantidad de datos almacenados, sino en la capacidad para analizar estos vastos y complejos conjuntos de datos. (Aguilera Moyano y Baños González, 2017, pág. 6).

Se suele pensar que las grandes corporaciones son las únicas que necesitan de los buenos planes de comunicación interna. También existe el prejuicio de que, en las medianas y pequeñas, la comunicación es más sencilla puesto de el nivel de trato personal y asiduidad han facilitado

unos códigos comunicativos propios y eficaces. Asimismo, empresas implantadas en mercados locales, en poblaciones de pequeño tamaño, suelen pensar en su clientela como algo suyo, pensando que esa proximidad asegura la fidelidad.

El ser un mercado local proporciona una falsa sensación de seguridad puesto que, históricamente, no han sido atacados por las grandes empresas nacionales o internacionales ante la baja rentabilidad que ofrecen los clientes (empresas en este caso) locales. Sin embargo, esa situación de tranquilidad en la burbuja ha cambiado drásticamente con el fenómeno de la globalización y la introducción de la Inteligencia Artificial aplicada a la gestión eficiente de documentación. Son dos grandes amenazas que no parecen estar apreciando puesto que no se detecta la tan necesaria estrategia de mejora continua y de evolución tecnológica. (Iniesta-Alemán, 2020, p. 153)

Muchas empresas y entidades están guiadas por directivos que aceptan el riesgo como algo consustancial a la toma de decisiones. Estas personas en cargos directivos apuestan, inequívocamente, por un proceso de innovación constante van tomando ventajosas posiciones en el mercado. Y es que “el uso de estas convergencias tecnológicas favorece, estimula y promueve cambios en la comunicación humana social e interpersonal” (García García, 2006, p. 18) lo que incrementa la eficiencia de la comunicación interna. Otras empresas, por el contrario, van perdiendo paulatinamente competitividad por caer en una actitud de resistencia al cambio que les dificulta la incorporación de nuevas metodologías y canales de comunicación interna y externa.

Desde la perspectiva de la teoría de la difusión de las innovaciones ya enunciada por Everett Rogers (1962) identificaremos al primer tipo de directivos como los «innovadores» mientras que los segundos se identificarán, más bien, con los «rezagados». “En un mundo prácticamente sin fronteras y en constante evolución, llegar tarde a un cambio tecnológico supone, prácticamente, una quiebra anunciada” (Iniesta-Alemán, 2020, p. 129).

Los directivos más jóvenes, pertenecientes a la generación Y, (también llamados millenials, personas nacidas entre 1980 y 1995) a la que pertenecen los creadores de muchas de las tecnologías que hoy utilizamos, han adoptado el teletrabajo y los nuevos sistemas para la comunicación

interna con naturalidad. A menudo clasificados como «nativos digitales» disponen de sus propios recursos económicos y son compradores y usuarios habituales de los dispositivos electrónicos. Estas personas no parecen haber tenido especiales problemas al llegar el teletrabajo a sus rutinas laborales.

Sin embargo, aquellos directivos mayores, los *boomers* (nacidos en los años 60's), presentan una clara resistencia al cambio, pues mantienen una relación de amor-odio con las tecnologías actuales. Habiendo crecido en el seno de familias numerosas y estudiado en aulas saturadas de estudiantes, a estas personas les resulta inconcebible trabajar absolutamente aislados del resto del equipo profesional. Son extremadamente sociables y siempre buscan la forma de contactar con otras personas.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación era encontrar protocolos de comunicación interna aplicados con éxito por las empresas. No se han encontrado suficiente información que nos permita identificar este tipo de planificación. Básicamente, las empresas echaron mano de lo que su plantilla ya conocía a nivel personal: las redes sociales y servicios de mensajería.

En lo que coinciden Colombia, Chile, Perú, México y España es en lo mínimamente que estaba implantado el teletrabajo hasta llegar la pandemia. Y, además, coinciden en la tendencia a volver a los niveles anteriores a esta en cuanto la emergencia pasó. Tenemos en común una cultura de presencialidad muy difícil de erradicar, en el supuesto de que esto fuese deseable.

Si nos fijamos en el aspecto de género, comprobamos que las mujeres asumieron una mayor carga, tanto laboral como familiar, durante los periodos de confinamiento y teletrabajo obligado. Esto es reflejo de una cultura compartida que va caminando, quizá de forma excesivamente pausada, hacia la plena igualdad.

En cuanto a las diferencias por grupos de edad esta investigación concluye que no ha sido un factor relevante. La dificultad de la mayor parte de los

boomers para asumir la situación de aislamiento y los acelerados cambios en los protocolos de trabajo se compensó por su sentido del deber y su capacidad para seguir las instrucciones marcadas por la dirección.

El teletrabajo ha sido puesto a prueba en circunstancias extremas y ha salido victorioso. Demostradas sus ventajas e inconvenientes ha pasado, utilizando la denominación de la consultora Gartner, del pico de expectativas sobredimensionadas, pasando por el abismo de desilusión, a la rampa de consolidación de la tecnología. Todo ello nos acerca a la meseta de productividad y, en consecuencia, a una implantación global del teletrabajo en todas aquellas funciones y puestos que permitan su máxima eficiencia.

8. REFERENCIAS

- Ajder, M. (2019). The Ipsos Reputation Council.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-10/ipsos_reputation_council_report_2022_sixteenth_sitting.pdf
- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. (adComunica, Ed.) Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación(3), 27-47.
- Arteaga-Aguirre, C., Cabezas-Cartagena, V., & Ramírez-Cid, F. (2021). Mujeres, teletrabajo y estrategias de cuidados en el contexto de pandemia en Chile. Revista CS, 35, 11-39. <https://doi.org/10.18046/recs.i35.4879>
- Ayala y Hernández. (2003). El análisis de contenido: el mensaje publicitario y los medios impresos. Revista sobre temas de Educación, Educación Física, Actividad Física y Ciencias del Deporte y Salud Integral <http://www.efdeportes.com/efd57/conten2.htm>
- Bayón Pérez, j. Z. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 183-207.
- Beltrán Flandoli, A., & Micaletto Belda, J. (2019). La llegada de un nuevo escenario y el nacimiento de un paradigma comunicativo. In L. Romero Rodríguez, & D. Rivera Rogel, La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas (pp. 65-92). Pearson.
- Boccardo, G., & Andrade, V. (2020). Trabajar en tiempos de pandemia. Trabajadoras y trabajadores de los Servicios Públicos en Chile. NODO XXI. <https://www.nodoxi.cl/publicaciones/trabajar-en-tiempos-de-pandemia-en-chile/>

- Bordonaba, V., & Polo, Y. (2004). Relationships in franchised distribution system: the case of Spanish market. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 14(1), 101-127. <https://doi.org/10.1080/0959396032000154329>
- Cambra, J. (2004). Análisis de las relaciones proveedor-cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D.O.) vinícolas de Aragón. Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Damasio, A. (2018). *La sensación de lo que ocurre: cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia*. Detino.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. <http://dx.doi.org/10.1145/348772.348775>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 402-409. <https://bit.ly/3TOKDlq>
- De-Salas-Nestares, I., Martínez-Sáez, J., & Roca-Hueso, V. (2019). Los nuevos perfiles profesionales como elemento transformador de la industria publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 10(2) 11-28. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.2.16>
- Fernández Collados, M. B. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del empleo*, 9(1), 377-409. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/957
- Fernández de Guevara, J., Pérez, F., & Serrano, L. (2015). Crisis económica, confianza y capital social. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/publicaciones/crisis-economica-confianza-y-capital-social/>
- Ferrari, C. (2008). tiempos de incertidumbre. Causas y consecuencias de la crisis mundial. *Revista de Economía Institucional*, 10(19), 55-78. <https://bit.ly/47qVFMB>
- Gambetta, D. (2000). Can we trust trust? (D. Gambetta, Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations*, electronic edition, 213-237. *Sociology*. <https://goo.gl/tv9kce>
- García García, F. (2006). De la convergencia tecnológica a la convergencia comunicativa en la educación y el progreso. *ICONO 14 (7)*, 1-19. <https://goo.gl/oEJPiu>

- Gutierrez Mesion, C. P., & Anaya Capone, R. (2017). Repercusión socioeconómica y jurídica del teletrabajo en Barranquilla 2014-2015. *Justicia*, 32, 197-213. <https://doi.org/10.17081/just.22.32.2912>
- Ichijo, K., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2000). Knowledge Enablers. In G. R. von Krogh (Ed.), *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 173-203). <https://doi.org/10.1177/1350507601321013>
- Iniesta-Alemán, I. (2020). Incidencia de los cambios tecnológicos en la comunicación corporativa de oficinas y despachos. In B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar (Eds.), *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (1ª ed., Vol. 73 de la colección Comunicación y Pensamiento, pp. 129-156). Ediciones Egregius. <https://egregius.es/catalogo/el-pensamiento-economico-y-empresarial-en-la-era-de-la-informacion/>
- Iniesta-Alemán, I., & Badillo, M. (2021). El estudio de la comunicación en tiempos de la COVID19. *Comunicación Y Métodos*, 3(1), 3-8. <https://doi.org/10.35951/v3i1.113>
- Iniesta-Alemán, I., & Mancho-de la Iglesia, A. C. (2020). WhatsApp como canal de comunicación profesional. In B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar, *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (Vols. Colección Comunicación y Pensamiento, 73, pp. 31-54). Editorial Egregius. <https://bit.ly/35AADwX>
- Iniesta-Alemán, I., & Sidorenko Bautista, P. (2023). The Impact of the Digital Era on Spanish-Speaking Social Audiences: A Systematic Review of Its Academic Literature. *Studies in Media and Communication*, 319-333. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i6.6225>
- Martín Rubio, I., & Peligros Espada, C. (2009). Análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil ¿Hemos llegado a la confianza identificativa? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 143-158. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60094-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60094-X)
- Matri Ben Jemaa, A., & Tournois, N. (2009). Toward A Trustful B To B Relationship. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 64-77. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n10p64>
- Mayer, R., Davis, J., & Schorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Journal*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayorga, S. (2019, agosto 22). La publicidad en la universidad española: pasado, presente y futuro. *El Publicista* <https://cutt.ly/UwdMK1x>

- Moorman, C., Zaltman, G., & Sechpande, R. (1992). Relationships between providers and users of Marketing Research. The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* (29), 314-328. <http://dx.doi.org/10.2307/3172742>
- Moya, I., Blasco, F., & Molero, V. (2017). El papel de las emociones en el proceso de toma de decisiones de compra en mujeres. Estudio realizado con Resonancia Magnética Funcional – fMRI. MKT, Asociación de Marketing de España. https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2016/09/IMoya_FBlasco_VMolero_Neuromarketing-ok.pdf
- Pérez-Rodríguez, A., Pérez Escoda, A., & Sánchez-López, I. (2019). De lo audiovisual a lo transmedia. Competencias para las nuevas narrativas de los prosumidores en el ecosistema digital. In D. Rivera-Rogel, & L. M. Romero-Rodríguez, *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas* (pp. 119-148). Pearson. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/739219.pdf>
- Petty, R., Cacioppo, J., & Schuman, D. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 135-146. <https://doi.org/10.1086/208954>
- Kramer, R.M., & Tyler, T. R. (1996). *Whither Trust? in Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/trust-in-organizations/book4948>
- Recolons, G. (2019). *Employee Advocacy: El poder de los embajadores de marca de la casa*. Guillem Recolons. <https://guillemrecolons.com/producto/ebook-employee-advocacy-el-poder-de-los-embajadores-de-marca-de-la-casa/>
- Rogers, E. (1962). Diffusion of innovations. In Stacks, D.W., Salwen, M.B., & C. Eichhorn, K. (Eds.) *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203710753>
- Sánchez Moreno, M. (2019). Análisis de los perfiles profesionales en las webs de las agencias de publicidad en España. *adComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 18, 87-100. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.6>
- Sanz-Marcos, P. (2019). Efectos de la transformación digital en la empresa publicitaria de la Comunidad Valenciana. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (18), 309-312. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.17>

- Smolak-Lozano, E. (2012). Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales. In M. T. Alvarado, VII Congreso Internacional De Relaciones Públicas “Investigación Y Relaciones Públicas” (pp. 274-308). AIRP.
https://www.academia.edu/75595329/VII_Congreso_Internacional_De_Relaciones_P%C3%BAblicas_Investigaci%C3%B3n_y_Relaciones_P%C3%BAblicas
- Solana-Villanueva, N., De los Heros-Rondenil, M., & Murillo-López, S. (2022). Efectos de la pandemia en el trabajo de cuidados: el caso de las y los docentes universitarios tabasqueños que trabajaron desde el hogar. Apuntes. Revista De Ciencias Sociales, 49(92), 183-214.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.92.1564>
- Taberero, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva. Papeles del Psicólogo, 35(2), 107-114. <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Tejada Becerra, C. C., & Reyes Zuluaga, L. F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 11(2), 38-45. <https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2021.6553>
- Toffler, A. (1980). The third wave, selected excerpts. William Morrow and Company, INC. https://ia801200.us.archive.org/9/items/TheThirdWave-Toffler/The-Third-Wave_-_Toffler.pdf
- Vidal Beneyto, J. (1979). Alternativas populares a las comunicaciones de masas. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Wilkins, L., & Christian, C. (2009). The handbook of Mass Media. Routledge

INTELIGENCIA TURÍSTICA EN LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DEL DESTINO A CORUÑA

SERGIO MUÍÑO FREIRE
SILVINA ALEJANDRA LÓPEZ LEMA
MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO
Universidade da Coruña

1. INTRODUCCIÓN

La puesta en marcha del Observatorio Turístico de la Ciudad de A Coruña (a partir de ahora OTC) ha supuesto un logro y una apuesta por la calidad de este destino turístico, siendo su creación una acción que claramente lo otorga una ventaja frente a sus destinos competidores. Se convierte así en el primer observatorio turístico de carácter municipal de Galicia y uno de los pioneros a nivel nacional entre destinos que comparten unas características similares.

El Observatorio Turístico de A Coruña pretende ser una estructura estable y permanente de análisis y diagnóstico del sector turístico de la ciudad. El sistema está basado en potentes herramientas de inteligencia competitiva que permitan tomar decisiones certeras a los agentes implicados, facilitando la planificación, gestión y comunicación del destino.

El hecho de tener el control y manejo de los datos que se generan en el territorio en cuestión supone una herramienta y un recurso a la hora de llevar a cabo estrategias de comunicación y posicionamiento del destino turístico. Es fundamental tener bien interconectados los diferentes engranajes a lo largo del proceso que va desde la recogida de datos hasta la comunicación de estos públicamente, con los fines deseados y determinados según la estrategia en cuestión. El análisis y las decisiones que se toman una vez se dispone del conocimiento necesario sobre el destino, generado de forma constante a través de los datos y la información

disponible, van a marcar las estrategias para lanzar las acciones de comunicación en los diferentes medios o plataformas digitales.

2. OBJETIVOS

El presente artículo se desarrolla con el fin de alcanzar unos objetivos específicos, en el marco del Observatorio Turístico de A Coruña. A continuación, se detalla cada uno de los puntos en cuestión:

- Describir el OTC. En primer lugar, es preciso dar a conocer la estructura y la forma que tiene esta entidad, haciendo referencia a sus principales objetivos y sus características básicas.
 - Detallar el funcionamiento del OTC. En segundo lugar, para comprender mejor las diferentes tareas que se desarrollan en el mismo se tratará de explicar su funcionamiento diario y los ejes principales de trabajo que ha abarcado hasta la actualidad.
 - Identificar a través de una búsqueda exhaustiva las noticias en prensa acerca del OTC. En tercer lugar, se pretende realizar una revisión de noticias en los medios de comunicación de prensa que hagan referencia a la creación del Observatorio.
- Mostrar la utilidad de los datos obtenidos por el OTC y la inteligencia turística en la creación de estrategias de comunicación para el destino. En cuarto lugar, se procurará detallar el proceso de comunicación de los datos desde su recogida hasta su publicación, incidiendo en las ventajas y beneficios que aporta la divulgación de datos del destino en la competitividad turística.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de este artículo parte de la utilización de diferentes fuentes de información de carácter secundario, así como un análisis cualitativo de las mismas con el fin de realizar una adecuada interpretación de los datos disponibles. De este modo, también se ha realizado una revisión bibliográfica sobre los temas inteligencia turística, observatorios de turismo y comunicación de destinos,

citada en su correspondiente apartado a lo largo del documento. No obstante, conviene hacer mención de que los datos que se reflejan en las fuentes de prensa indicadas utilizan una metodología cuantitativa para la recolección de información, sistema que se emplea para nutrir la red de inteligencia turística del OTC.

En lo que respecta al análisis de noticias de prensa vinculadas al OTC, se hicieron dos búsquedas de información. La primera de ellas durante el mes de febrero y la segunda durante marzo de 2023. Los parámetros de búsqueda fueron “Observatorio Turístico de A Coruña” y “Observatorio Turismo A Coruña”. Como resultado se obtuvieron 24 noticias que se recogen en el cuadro tipológico incluido a continuación (ver Tabla 1).

TABLA 1. Cuadro tipológico de noticias en prensa

FECHA	TÍTULO	FUENTE
9/1/2023	O Concello da Coruña creará un Observatorio Turístico da cidade coa axuda de persoal investigador da UDC	Ayuntamiento de A Coruña
9/1/2023	La UDC pone en marcha un Observatorio que analizará los flujos de turismo en A Coruña	Quincemil
9/1/2023	El Ayuntamiento de A Coruña creará un observatorio turístico en colaboración con la UDC	Galicia Press
9/1/2023	El Concello da Coruña crea un observatorio turístico junto a la UDC	Enfoques Gal
10/1/2023	El Concello de A Coruña y la UDC crearán un observatorio turístico	Clúster de turismo de Galicia
10/1/2023	El ayuntamiento de A Coruña creará un observatorio turístico	Destino turístico inteligente
10/1/2023	El Concello da Coruña creará un Observatorio Turístico de la ciudad	La Alacena Roja
10/1/2023	Investigadores de la Universidad estudiarán los datos turísticos de la ciudad	La Opinión A Coruña
10/1/2023	El gobierno local de A Coruña y la Universidad desarrollan un observatorio turístico	El Ideal gallego
10/1/2023	A Coruña creará un Observatorio Turístico de la ciudad con la ayuda de personal investigador de la UDC	NH Diario
13/1/2023	El Concello de A Coruña y la UDC crearán un observatorio turístico	HGgTOnline
2/2/2023	A Coruña contará con un Observatorio Turístico que pondrá en marcha la UDC	Red-intur

6/3/2023	Observatorio Turístico de A Coruña: Datos en tiempo real, informes y huella de carbono 0	Quincemil
6/3/2023	A Coruña crea un observatorio de turismo para mejorar la gestión con la monitorización del sector	Galicia Press
6/3/2023	Inés Rey presenta o Observatorio Turístico como unha ferramenta clave para “facer da Coruña unha das grandes potencias do sector”	Ayuntamiento de A Coruña
6/3/2023	Un Observatorio para hacer mejor el turismo en A Coruña	La Alacena Roja
6/3/2023	A Coruña crea un observatorio de turismo para mejorar la gestión con la monitorización del sector	Europa Press
6/3/2023	Nace el Observatorio Turístico, una herramienta para hacer de A Coruña una potencia del sector	El Ideal gallego
6/3/2023	O Concello da Coruña presenta o Observatorio Turístico no que colabora a UDC	Universidade da Coruña
6/3/2023	El Concello da Coruña crea un Observatorio Municipal de Turismo	Enfoques Gal
6/3/2023	Inés Rey presenta el Observatorio Turístico de A Coruña para plasmar el mapa de datos	Hosteltur
6/3/2023	Un observatorio de turismo para mellorar a xestión do sector	Xornal da Coruña
7/3/2023	Más de 700 encuestas para leer a los turistas que llegan a la ciudad	La Opinión A Coruña
8/3/2023	A Coruña crea el observatorio municipal del turismo	Nexotur

Fuente: elaboración propia

Teniendo como base estas noticias, en resultados se incluye un análisis de las palabras más frecuentes, estableciendo como mínimo de aparición 20 ocurrencias.

A su vez, se ha realizado una búsqueda de noticias relacionadas con la actividad turística de la ciudad utilizando los términos “A Coruña noticias” y “A Coruña turismo” (ver Tabla 2). En esta ocasión fue suficiente la identificación de 10 noticias de prensa, de las cuáles se han seleccionado tres para su desarrollo en el apartado de resultados.

Tabla 2. Noticias relacionadas al turismo de A Coruña

FECHA	TÍTULO	FUENTE
27/07/2023	A Coruña recibe por primera vez un flujo constante de turistas italianos	El Ideal Gallego
14/08/2023	Muchos turistas en A Coruña en verano, pero con contención en el gasto, según el sector hostelero	Cadena Ser
14/10/2023	A Coruña se sitúa en el «top» 10 de los destinos urbanos nacionales	La Voz de Galicia
17/10/2023	La lluvia no frena el turismo en A Coruña: hoteles al 88% de ocupación en el puente del Pilar	Quincemil
03/11/2023	A Coruña acogió en verano la cifra de viajeros extranjeros más alta de su historia	El Ideal Gallego
07/11/2023	A Coruña, el destino turístico que más crece en España este año	La Voz de Galicia
10/11/2023	¿Cuál es la ciudad de Galicia que recibe más turistas? 700.000 personas la eligieron este año	El Español
13/11/2023	El aeropuerto de Alvedro en A Coruña supera el millón de pasajeros en octubre	Quincemil
16/12/2023	El 'Spirit of Adventure' despide las escalas de cruceros en A Coruña hasta 2024	El Ideal Gallego

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1. OBSERVATORIO TURÍSTICO DE A CORUÑA

El Observatorio Turístico de A Coruña se entiende como cuadro de mando integral para el sector, diseñado como una herramienta de inteligencia turística estable en la recopilación de datos estadísticos, análisis y diagnóstico del sector turístico. A su vez, permite una toma de decisiones eficaz y rápida basada en el big data y se apoya en la inteligencia artificial cuando se requiere y se dispone de las infraestructuras necesarias para ello.

El modelo organizacional del OTC está estructurado por la corporación municipal de Turismo de A Coruña, la academia con la Universidad de A Coruña y los socios-colaboradores que se adhieren al proyecto a medida que se amplía la red de información e inteligencia turística. Como destacan Aranda & Silva, (2019), la universidad ha jugado a lo largo de la historia un rol esencial, siendo fuente de constante transformación

social. Grandes aportes de la humanidad se han originado en estas entidades a raíz de los procesos de construcción de conocimientos, por lo que es en el caso del Observatorio Turístico de A Coruña se trata de un actor participante fundamental.

El proyecto ha concluido su primera fase de ejecución, en la que se ha desarrollado la herramienta de gestión y control de datos. Además, se han creado grupos de trabajo para cada una de las funciones a desarrollar. Como resultado de este ciclo se obtienen los primeros estudios sobre la demanda turística de A Coruña en diferentes períodos del año 2023, así como la medición de la huella de carbono en eventos celebrados en la ciudad. Asimismo, ya se han establecido las primeras sinergias con actores estratégicos del sector y se continúa trabajando, siguiendo una hoja de ruta establecida, para ampliar la red de inteligencia turística de este destino urbano.

Entre los objetivos principales del OTC se encuentra recolectar, monitorizar y analizar datos turísticos de la ciudad en tiempo real y en una única plataforma. A su vez, se pretende desarrollar un proyecto participativo entre actores públicos y privados que permita trazar una estrategia conjunta para A Coruña.

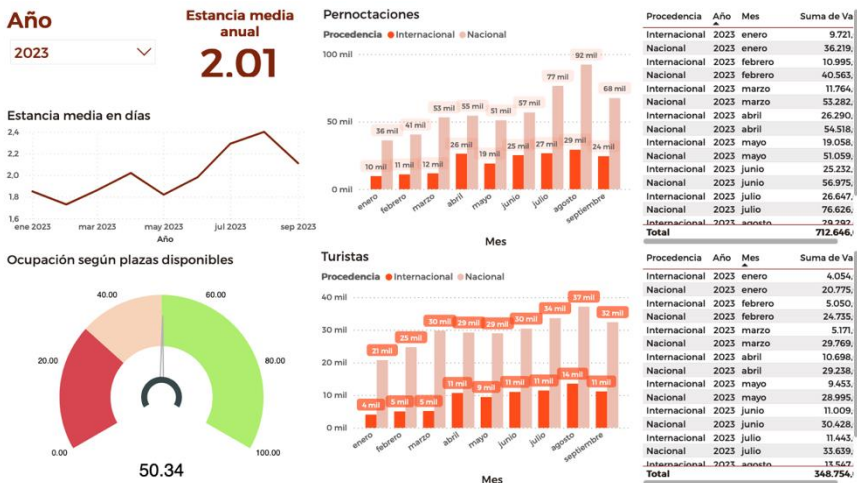
Además, se desea llevar a cabo acciones para la medición de la huella de carbono en eventos. De este modo, se fomenta el desarrollo sostenible del destino respaldado por el conocimiento que proporciona la inteligencia turística.

En el OTC se utiliza una metodología mixta para la obtención de datos tanto cuantitativos como cualitativos. No obstante, uno de los aspectos que añaden un valor diferenciador a la herramienta es la realización de encuestas a pie de calle, por un equipo de personal cualificado de la Universidad de A Coruña. Estos datos obtenidos de fuentes primarias y en tiempo real nutren constantemente el cuadro de mando de la herramienta de inteligencia turística permitiendo acceder al mismo y conocer de forma inmediata la realidad del destino. A su vez, el Observatorio recaba información proveniente de fuentes secundarias como son el Instituto Nacional de Estadística o el Instituto Gallego de Estadística. La información de estas últimas fuentes se extrae de manera automatizada

y los datos se vuelcan en los tableros de Business Intelligence, creando una base de datos cada vez más amplia y enriquecida.

En la Figura 1 se observa una muestra del cuadro de mando de Power BI del Observatorio Turístico de A Coruña. En él se reflejan diferentes indicadores referentes a la demanda hotelera de la ciudad durante el año 2023, que se encuentran conectados a las fuentes estadísticas del INE. De este modo, es posible realizar una actualización automática a medida que se van añadiendo nuevos datos a la fuente, volcándose directamente en este tablero. Las diferentes representaciones gráficas han sido creadas en función de las necesidades de cada información y presentan una estructura dinámica, la cual permite interactuar y seleccionar las mismas para un análisis más profundo de los datos.

FIGURA 1. Panel de mando de Power Bi



Fuente: elaboración propia a partir del INE

El resto de las variables e indicadores disponibles sobre la inteligencia turística de la ciudad presentan una estructura similar dentro del panel de mando, que se configura visualmente según las preferencias y necesidades de cada conjunto de datos. A su vez, esta información se encontrará publicada en una página web oficial.

4.2. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DEL OBSERVATORIO EN PRENSA

Al analizar las noticias vinculadas al Observatorio Turístico de A Coruña en prensa, se ha realizado una nube de palabras con los aspectos destacados de las noticias seleccionadas (ver Figura 2).

Figura 2. Esquema de frecuencia de palabras en las noticias de prensa



Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Entre las palabras que tienen un mayor índice de repetición se encuentran “observatorio”, “coruña”, “turístico”, “universidade”, “información” o “datos”. Son términos que se relacionan directamente con la creación del OTC de la ciudad de A Coruña y lo relacionan con la obtención de datos e información. Además, en menor medida aparecen otras palabras como son “herramienta”, “consorcio”, “concello”, “congresos”, “ayuntamiento”, “equipo” o “udc” que reflejando el contenido de la noticia con alusiones a los componentes principales del proyecto en la primera fase, como son el Concello de A Coruña y la Universidad de A Coruña.

Por lo tanto, en lo que respecta a la comunicación del observatorio de turismo cabe destacar que, a pesar de no tratarse de datos específicos sobre la actividad turística de la ciudad, la divulgación de la creación de este organismo ha tenido un importante impacto en los medios de prensa. La perspectiva que se puede obtener de la ciudad de A Coruña a través de estas noticias refleja un destino que trabaja con la inteligencia turística y que quiere colaborar con diferentes entidades que

componen el tejido empresarial y académico de la ciudad. La comunicación de las acciones y nuevos proyectos que se llevan a cabo son un punto diferenciador frente a otros destinos que no lo hacen, por ello es un aspecto que conviene trabajar para optar a futuras ventajas como son la atención del visitante, el interés de la comunidad local o la creación de políticas públicas o captación de vías de financiación.

4.3. ESTRATEGIAS POSIBLES DE COMUNICACIÓN EN BASE A LOS DATOS

Los datos aportan una gran cantidad de información sobre el destino que, una vez tratado, analizado y convertido en conocimiento, permiten respaldar la gobernanza, así como también pueden ser estrategias de comunicación y promoción.

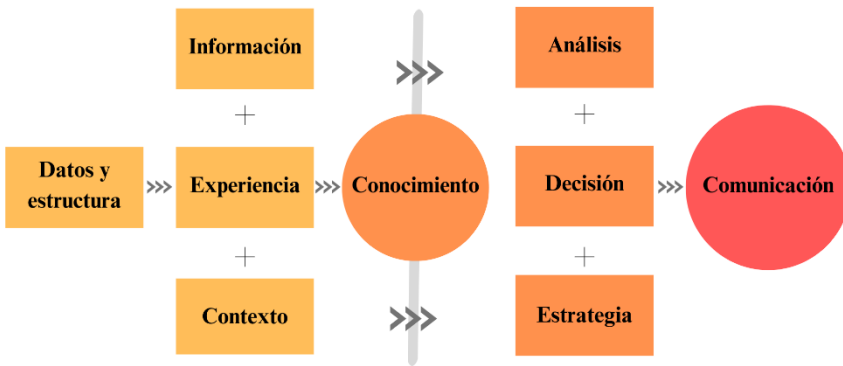
Es fundamental, tener en todo momento la certeza de lo que está aconteciendo en un destino turístico, ya que eso va a permitir actuar en tiempo real según las necesidades de este. Esta ventaja la facilitan los observatorios turísticos ya que se encargan de monitorizar los datos que se están generando constantemente. Además, con unas estrategias planificadas, según la situación lo requiera, es posible sacar un mayor rendimiento a este conocimiento mediante su comunicación y divulgación en los medios. El simple hecho de conocer datos del destino y darlos a conocer hace que este se vuelva más competitivo frente a otros competidores que no ponen en valor sus acciones desarrolladas y sus características. El visitante realiza una búsqueda de información previa a sus viajes, siguiendo modas en algunas ocasiones y eligiendo su destino en función de las características que más le interesen. Por esta razón, es conveniente aprovechar y potenciar los aspectos que gracias a la información disponible se conocen y tratar de captar el perfil de turista que más se adapte a la oferta.

Las fuentes de información son variadas y pueden ser primarias, como las encuestas realizadas a pie de terreno, o secundarias, como aquellas que provienen de otras fuentes que monitorizan su actividad y hacen referencia al destino, en este caso, A Coruña. Un ejemplo de estas segundas fuentes son los Institutos de Estadística, nacional o comunitario, empresas de gestión de transporte tales como AENA, en el caso aeroportuario, o RENFE, en el caso ferroviario. Asimismo, los datos procedentes de

asociaciones, tanto hoteleras, guías de turismo, transporte marítimo de pasajeros, estadísticas de los entes públicos y Dirección general de Tráfico, monumentos, museos, centros de negocios y eventos, o cualquier otra fuente de información que referencie el destino puede ser válida.

El proceso que se lleva a cabo desde la obtención de información hasta las acciones de comunicación del destino es complejo, tal y como se muestra de forma simplificada en la Figura 3. El punto inicial es la recogida de datos, a través de alguna de las fuentes mencionadas, con el fin de obtener la información del destino. Es fundamental establecer el contexto en el que se sitúan los datos, para una mejor interpretación de estos, así como nutrirlos de la información disponible y la experiencia acerca del destino. El resultado de este proceso va a llevar a una fase de conocimiento, con todos estos elementos ya estructurados, organizados y definidos, que va a permitir trabajar en la toma de decisiones, o en el caso de la comunicación, en la traza de las estrategias deseadas.

FIGURA 3. Proceso de comunicación de los datos



Fuente: elaboración propia

Con el fin de llevar a cabo unas acciones de comunicación, el proceso continúa con un análisis de este conocimiento adquirido para determinar cuáles son los aspectos de mayor interés y que es conveniente potenciar del destino. Una vez tomada la decisión se comienzan a crear y a desarrollar las estrategias que van a permitir la divulgación de los

datos. En este punto, se tratarán los aspectos que conviene resaltar sobre el destino, la audiencia a la que va dirigido el mensaje, las herramientas disponibles para la creación de las noticias y acciones comunicativas, así como la selección de los medios o plataformas a través de los cuáles se desea lanzar la acción. Las redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok, Youtube, X (anteriormente conocido como Twitter) o LinkedIn son algunos ejemplos de estas plataformas, aunque también las páginas web oficiales del destino, páginas o medios especializados en turismo, blogs o boletines informativos pueden ser utilizados con este fin. Las opciones que se ofrecen en la actualidad son muy amplias y diversas, por lo que una vez se hayan determinado y establecidos todos estos puntos reflejados en el proceso, es cuándo se realiza la comunicación de los datos de forma pública.

Con el fin de dar a conocer la utilidad de los datos obtenidos a través de la inteligencia turística, a continuación, se muestran una serie de ejemplos de noticias en los medios de comunicación, que se han creado en base a los datos. En este caso, la fuente de información para la creación de las noticias no es el propio Observatorio Turístico de A Coruña, no obstante, estas son un claro ejemplo de los beneficios que tiene el disponer de los datos del destino para la comunicación y promoción turística.

En la Figura 4, se reflejan tres noticias basadas en datos turísticos de la ciudad de A Coruña. La primera de ellas se corresponde con la extraída de Quincemil (2023), que hace referencia a la cantidad de pasajeros que transitaron a través del aeropuerto de A Coruña durante el mes de octubre de 2023.

FIGURA 4. Noticias sobre A Coruña en base a los datos turísticos

El aeropuerto de Alvedro en A Coruña supera el millón de pasajeros en octubre

REDACCIÓN QUINCÉMIL

A Coruña, el destino turístico que más crece en España este año

La Voz de Galicia

A Coruña recibe por primera vez un flujo constante de turistas italianos

www.elidealgallego.com

Fuente: Quincemil, La Voz de Galicia, Ideal Gallego (2023)

Para ello, es preciso tener un control estadístico de la cantidad de personas que utilizan este servicio en cada uno de los meses. En segundo lugar, la noticia extraída de La Voz de Galicia (2023) destaca que A Coruña es el destino turístico que más crece en todo el territorio nacional durante el año 2023. Para conocer esta información, es necesario disponer de los datos del resto de ciudad de la geografía española, así como monitorizar los datos de la ciudad de A Coruña para tener esta información disponible. En tercer lugar, la noticia procedente de El Ideal Gallego (2023) destaca que la ciudad de A Coruña recibe por primera vez un flujo constante de visitantes procedentes de Italia, dato que se obtiene mediante la monitorización de las procedencias de los visitantes que, en este caso, se alojan en la ciudad. Además, de la información disponible y de las conexiones aéreas existentes.

En cada uno de los casos, la comunicación de los datos supone una acción de promoción que puede atraer potenciales visitantes. En el caso del aeropuerto, el hecho de que sea un servicio que es utilizado por un elevado número de pasajeros puede motivar que otras personas consideren transitar en este aeropuerto, bien por ocio o por negocios. Por otra parte, que la ciudad sea el destino turístico que más crece en todo el territorio nacional puede motivar la llegada de nuevos visitantes atraídos por este dato, ya que convierte a la ciudad en un producto con más

presencia en el mercado y puede despertar interés tanto en nuevos consumidores como inversores. En tercer lugar, el hecho de destacar la llegada de visitantes de una nacionalidad concreta puede crear corrientes turísticas de dicho país o atraer nuevos mercados que hasta el momento no se había decantado por la opción A Coruña.

Por lo tanto, la comunicación de datos a través de los medios de comunicación, obtenidos mediante la inteligencia turística, es una estrategia de competitividad de los destinos turísticos. No sólo con una visión de captación enfocada en el turista, sino con la estrategia de atraer la atención de organismos y entes de financiación o desarrollo. Póngase por caso la noticia extraída de Quincemil (2023) sobre el aeropuerto de Alvedro. En una situación hipotética en la que se pretenda remodelar y/o ampliar alguno de los aeropuertos de los destinos turísticos urbanos del territorio español, la repercusión de noticias que destaquen la cantidad de viajeros que transitan o el crecimiento frente a otros aeropuertos competidores va a facilitar la obtención de estas ayudas. La parte inversora tendrá una mayor fiabilidad a la hora de ejecutar una acción, ya que se respalda en los datos de inteligencia turística obtenidos que reflejan con veracidad la situación real en cada momento. Esta estrategia se puede replicar para la totalidad del destino a la hora de captación y obtención de fondos y ayudas para la mejora de infraestructuras, creación de planes de desarrollo o cualquier otro aspecto para el que se ofrezca financiación. En definitiva, para facilitar una mejor gobernanza.

5. DISCUSIÓN

El conocimiento que facilitan los observatorios turísticos se ha de aprovechar en la gobernanza de los destinos, ya que el hecho de manejar datos veraces y en tiempo real favorece la correcta toma de decisiones, haciendo el destino más competitivo. Es fundamental que los destinos y las empresas del sector dispongan de datos estadísticos actualizados para que se puedan elaborar políticas públicas adecuadas a la realidad y condiciones para ofertar nuevos productos y servicios turísticos. Por lo tanto, las políticas públicas de turismo se deben construir de una forma integrada teniendo como soporte las herramientas de inteligencia

turísticas que permiten analizar y comprender el territorio (Hortelano Mínguez & Gil Aranda, 2012; Santos & Pinheiro, 2019).

En adición a los aspectos de gobernanza, la gestión de los destinos turísticos y el trazar una buena estrategia de comunicación en base a la inteligencia turística va a mejorar la competitividad del mismo y promover un desarrollo más sostenible de su tejido turístico (Palafox Muñoz & Segrado Pavón, 2008).

Existe una necesidad de integrar el conocimiento que pueda generar un observatorio al conocimiento de los actores del negocio turístico del territorio analizado (Presenza, 2006; Varra et al., 2012). Entre las funciones de los observatorios, por tanto, se encuentran recoger, producir y diseminar información (Milheiro et al., 2010) con el fin de alcanzar a los actores clave.

En lo que se refiere al big data y a la red de inteligencia turística, la elaboración de instrumentos para la recogida de información exige tener una validez de contenido y una fiabilidad. Por lo que la verificación en el terreno, como se refleja con la recogida de información mediante las fuentes primarias y fuentes oficiales, en el caso de las secundarias, es la que garantiza la actualización de este conocimiento generado (Font Aranda & Xavier Alvaro Silva, 2019; Marco et al., 2009).

En lo que corresponde a la comunicación, como apunta Guevara Plaza (2008), Internet constituye una fuente de información y conocimiento compartidos a escala mundial. Las redes sociales se han convertido en un punto de encuentro en el que confluyen las empresas, destinos y todo tipo de personas de todo el mundo, por lo que se presenta como una posibilidad. En primer lugar, para compartir la visión del destino y servir como un escaparate en el que mostrar los valores que se persiguen. En segundo lugar, un punto de encuentro en el que interactuar de forma directa con el visitante y poder tener un *feedback* de los datos y de la estrategia comunicativa que se esté llevando a cabo, y a su vez conocer más sobre los potenciales y actuales visitantes del destino, con el fin de mejorar la experiencia y satisfacción con la ciudad (Zambrano et al., 2021). Por lo tanto, acercar los datos turísticos del destino permite crear

una oportunidad, basada en la realidad del territorio, entre el destino y su potencial consumidor. Y a su vez, como apuntan Font Aranda y Alvaro Silva (2019), incorporando datos actualizados y novedosos, así como nuevas aristas que impliquen una mejora continua del contenido generado.

6. CONCLUSIONES

El Observatorio Turístico brinda las herramientas necesarias para la toma de decisiones en la planificación, gestión y comunicación responsable del destino A Coruña, en base a la inteligencia turística. En lo que respecta a las estrategias de comunicación en base a la inteligencia turística se destacan las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la creación de un equipo multidisciplinar para el desarrollo del Observatorio Turístico va acompañado de la participación de diferentes actores del tejido turístico como son la administración pública, las empresas del sector privado y la Universidad de A Coruña.

En segundo lugar, el hecho de monitorizar la actividad turística que está aconteciendo en la ciudad supone una oportunidad y una ventaja, frente a otros destinos, para trazar estrategias más competitivas y fundamentadas en los datos y las necesidades reales del territorio. Además, herramientas de automatización e inteligencia artificial permiten nutrir el panel de mando con la periodicidad deseada y poder acceder a los datos en tiempo real en el momento deseado.

En tercer lugar, las noticias referentes a la creación de un Observatorio Turístico para la ciudad de A Coruña son un punto positivo a la hora de mejorar la competitividad del destino frente a otros competidores. El dar a conocer las acciones y proyectos que se llevan hace que la audiencia tenga un mayor conocimiento de determinado producto turístico y es más probable que se conviertan en posibles consumidores o partes interesadas, ya que tiene una mayor información de este.

En cuarto lugar, el hecho de disponer del conocimiento obtenido a través de los datos, la información y la experiencia con el destino es una

ventaja competitiva que se debe aprovechar desde el punto de vista de la gobernanza. La comunicación de estos datos mediante estrategias planificadas y determinadas, creadas a través de un proceso que va desde la obtención de los datos hasta la comunicación de estos, suponen un recurso más en el posicionamiento del destino. A su vez, son un importante activo a la hora de captar visitantes de determinados mercados, informar a la comunidad local de las acciones que se están llevando a cabo en su territorio, compartir con las empresas las características del perfil de visitante con el fin de desarrollar nuevos servicios y/o productos turísticos, o bien captar la atención inversores u organismos responsables de elaborar políticas turísticas para que lleven a cabo sus acciones, en este caso en A Coruña.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Font Aranda, M., & Xavier Alvaro Silva, G. (2019). Concepción para el Funcionamiento de un Observatorio Turístico en Manabí, Ecuador. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18(3), 482–497. <https://doi.org/10.5585/IJSM.V18I3.15955>
- Guevara Plaza, A. (2008). Sistemas de información de destinos turísticos integrados (SIDTI). *Investigaciones Turísticas. Una Perspectiva Multidisciplinar: I Jornadas de Investigación En Turismo*, Sevilla, 7 y 8 de Mayo de 2008, 2008, ISBN 978-84-691-5030-6, Págs. 1-8, 1–8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5859092>
- Hortelano Mínguez, A., & Gil Aranda, L. (2012). El Observatorio Turístico de la provincia de Palencia. *Polígonos. Revista de Geografía*, 23(23), 269–272. <https://doi.org/10.18002/POL.V0I23.545>
- Marco, B., Francisco, L., Lillo, G., & Sempere, V. S. (2009). Metodología a seguir para la creación y desarrollo de un Observatorio Turístico de la Provincia de Alicante. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/16569>
- Milheiro, E., Dinis, G., & Correia, E. (2010). O papel do Observatório do Turismo na operacionalização de competências da Entidade Regional de Turismo do Alentejo. II Seminário de I&DT - Consolidar o Conhecimento, Perspectivar o Futuro. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/2053>
- Palafox Muñoz, A., & Segrado Pavón, R. (2008). El Observatorio de Turismo, base para el Centro de Articulación Productiva de Turismo de Quintana

- Roo. Teoría y Praxis, 5, 161–170.
<https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP05/12>
- Presenza, A. (2006). El desempeño de un destino turístico: ¿quién gestiona el destino? ¿quién realiza el rol auditor? *Journal of Tourism Analysis = Revista de Análisis Turístico*, ISSN 1885-2564, No. 2, 2006, Páxs. 43-55, 2, 43–55.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2299293&info=resumen&idioma=ENG>
- Santos, S. R. dos, & Pinheiro, T. M. (2019). Instrumento de inteligência turística e tomada de decisão: o caso do Observatório do Turismo do Maranhão. *Revista Cenário*, 7(12), 10–24.
<https://doi.org/10.26512/REVISTACENARIO.V7I12.25543>
- Varra, L., Buzzigoli, C., & Loro, R. (2012). Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 375–385.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.04.044>
- Zambrano, G. V. C., Rivera, D. N., Quintero, F. Á. L., & Solórzano, V. P. M. (2021). EMPRENDIMIENTOS FRENTE AL COVID-19: IMPACTOS, REACCIONES Y REDES DE APOYO PERSONAL Y DIGITAL. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)* e-ISSN 2600-6006, 2(3), 1–13.
https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/127

7.2 REFERENCIAS DE PRENSA

- Ayuntamiento de A Coruña (2023). O Concello da Coruña creará un Observatorio Turístico da cidade coa axuda de persoal investigador da UDC. 09 de enero de 2023. <https://www.coruna.gal/web/gl/actualidade/novas/nova/o-concello-da-coruna-creara-un-observatorio-turistico-da-cidade-coa-axuda-de-persoal-investigador-da/suceso/1453824681679>
- Ayuntamiento da Coruña (2023). Inés Rey presenta o Observatorio Turístico como unha ferramenta clave para “facer da Coruña unha das grandes potencias do sector”. 06/03/2023.
<https://www.coruna.gal/web/gl/actualidade/novas/nova/ines-rey-presenta-o-observatorio-turistico-como-unha-ferramenta-clave-para-facer-da-coruna-unha-das/suceso/1453831832229?fbclid=IwARljn8bFYs7TICAWOWbC0dwz pYPpWeD6uhcGxHgk3rUB94ekA7Hz5CSenx4>
- Clúster de Turismo de Galicia (2023). El Concello de A Coruña y la UDC crearán un observatorio turístico. 10/01/2023.
<https://clusterturismogalicia.com/el-concello-de-a-coruna-y-la-udc-crearan-un-observatorio-turistico/>

- Destino Turístico Inteligente (2023). El ayuntamiento de A Coruña creará un observatorio turístico. 10/01/2023. <https://www.destinosinteligentes.es/el-ayuntamiento-de-a-coruna-creara-un-observatorio-turistico/>
- Enfoques (2023). El Concello da Coruña crea un observatorio turístico junto a la UDC. 09/01/2023. <https://enfoques.gal/a-coruna/acoruna/el-concello-da-coruna-crea-un-observatorio-turistico-junto-a-la-udc/>
- Enfoques (2023). El Concello da Coruña crea un Observatorio Municipal de Turismo. 06/03/2023. <https://enfoques.gal/a-coruna/acoruna/el-concello-da-coruna-crea-un-observatorio-municipal-de-turismo/>
- El Ideal Gallego (2023). El gobierno local de A Coruña y la Universidad desarrollan un observatorio turístico. 10/01/2023. <https://www.elidealgallego.com/articulo/a-coruna/gobierno-local-coruna-universidad-desarrollan-observatorio-turistico-4133331>
- El Ideal Gallego (2023). Nace el Observatorio Turístico, una herramienta para hacer de A Coruña una potencia del sector. 06/03/2023. <https://www.elidealgallego.com/articulo/a-coruna/nace-observatorio-turistico-herramienta-hacer-coruna-potencia-sector-4202411>
- El Ideal Gallego (2023). A Coruña recibe por primera vez un flujo constante de turistas italianos. 27/07/2023. <https://www.elidealgallego.com/articulo/a-coruna/coruna-recibe-primera-vez-flujo-constante-turistas-italianos-4385150>
- Europa Press (2023). A Coruña crea un observatorio de turismo para mejorar la gestión con la monitorización del sector. 06/03/2023. <https://www.europapress.es/galicia/turismo-00624/noticia-coruna-crea-observatorio-turismo-mejorar-gestion-monitorizacion-sector-20230306145635.html>
- Galicia Press (2023). El Ayuntamiento de A Coruña creará un observatorio turístico en colaboración con la UDC. 09/01/2023. <https://www.galiciapress.es/articulo/ultima-hora/2023-01-09/4132958-ayuntamiento-coruna-creara-observatorio-turistico-colaboracion-udc>
- Galicia Press (2023). A Coruña crea un observatorio de turismo para mejorar la gestión con la monitorización del sector. 06/03/2023. <https://www.galiciapress.es/articulo/economia/2023-03-06/4201838-coruna-crea-observatorio-turismo-mejorar-gestion-monitorizacion-sector>
- HggTOnline (2023). El Concello de A Coruña y la UDC crearán un observatorio turístico. 13/01/2023. <http://www.hggtonline.com/2023/01/el-concello-de-coruna-y-la-udc-crearan.html>
- Hosteltur (2023). Inés Rey presenta el Observatorio Turístico de A Coruña para plasmar el mapa de datos. 06/03/2023.

- https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/031468_ines-rey-presenta-el-observatorio-turistico-de-a-coruna-para-plasmar-el-mapa-de-datos.html
- La Alacena Roja (2023). Un Observatorio para hacer mejor el turismo en A Coruña. 06/03/2023. <https://laalacena.com/un-observatorio-para-hacer-mejor-el-turismo-en-a-coruna/>
- La Alacena Roja (2023). El Concello da Coruña creará un Observatorio Turístico de la ciudad. 10/01/2023. <https://laalacena.com/el-concello-da-coruna-creara-un-observatorio-turistico-de-la-ciudad/>
- La Opinión Coruña (2023). Investigadores de la Universidad estudiarán los datos turísticos de la ciudad. 10/01/2023. <https://www.laopinioncoruna.es/coruna/2023/01/10/investigadores-universidad-estudiaran-datos-turisticos-80949896.html>
- La Opinión A Coruña (2023). Más de 700 encuestas para leer a los turistas que llegan a la ciudad. 07/03/2023. <https://www.laopinioncoruna.es/coruna/2023/03/07/700-encuestas-leer-turistas-llegan-84206489.html>
- La Voz de Galicia (2023). A Coruña, el destino turístico que más crece en España este año. 07/11/2023. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/vivir-coruna/2023/11/07/coruna-destino-turistico-crece-espana-ano/00031699368564080768917.html>
- Nexotur. A Coruña crea el observatorio municipal del turismo. 08/03/2023. <https://www.nexotur.com/noticia/118623/a-coruna-crea-el-observatorio-municipal-del-turismo.html>
- NH Diario (2023). A Coruña creará un Observatorio Turístico de la ciudad con la ayuda de personal investigador de la UDC. 10/01/2023. <https://nhdiario.es/a-coruna-creara-un-observatorio-turistico-de-la-ciudad-con-la-ayuda-de-personal-investigador-de-la-udc/>
- Red Intur (2023). A Coruña contará con un Observatorio Turístico que pondrá en marcha la UDC. 02/02/2023. <https://red-intur.org/a-coruna-contara-con-un-observatorio-turistico-que-pondra-en-marcha-la-udc/>
- Quincemil (2023). Observatorio Turístico de A Coruña: Datos en tiempo real, informes y huella de carbono 0. 06/03/2023. <https://www.lespanol.com/quincemil/articulos/actualidad/observatorio-turistico-de-a-coruna-datos-en-tiempo-real-informes-y-huella-de-carbono-0?amp=1>
- Quincemil (2023). El aeropuerto de Alvedro en A Coruña supera el millón de pasajeros en octubre. 13/11/2023. <https://www.lespanol.com/quincemil/articulos/actualidad/el-aeropuerto-de-alvedro-en-a-coruna-supera-el-millon-de-pasajeros-en-octubre>

- Quincemil (2023). La UDC pone en marcha un Observatorio que analizará los flujos de turismo en A Coruña. 09/01/2023. <https://www.lespanol.com/quincemil/articulos/actualidad/la-udc-pone-en-marcha-un-observatorio-que-analizara-los-flujos-de-turismo-en-a-coruna>
- Universidade da Coruña (2023). O Concello da Coruña presenta o Observatorio Turístico no que colabora a UDC. 06/03/2023. <https://www.udc.gal/gl/novas/O-Concello-da-Coruna-presenta-o-Observatorio-Turistico-no-que-colabora-a-UDC/>
- Xornal da Coruña (2023). Un observatorio de turismo para mellorar a xestión do sector. 06/03/2023. <https://xn—xornaldacorua-tkb.gal/2023/03/06/un-observatorio-de-turismo-para-mellorar-a-xestion-do-sector/>

ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DIGITALES EN 25 MICROEMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DEL BIENESTAR

ANTONIA MORENO CANO
FERNANDO DÍEZ RUIZ
Universidad de Deusto

1. INTRODUCCIÓN

Durante el año 2022, el 6% de la población española adulta ha arrancado un nuevo proyecto de negocio de menos de tres años y medio de vida, un porcentaje similar al del año 2019, antes de la crisis sanitaria y la invasión de Ucrania. Así mismo, la mitad de estas iniciativas emprendedoras nacen con una plantilla de entre uno y cinco empleados, según el informe anual que elabora el Observatorio del Emprendimiento- GEM (2023)

Este trabajo tiene como eje de investigación las microempresas. Es decir, las pymes con menos de 10 trabajadores, incluyendo socios o propietarios, con una facturación igual o menor a 2 millones de euros.

El número de empresa existentes en España a 1 de enero de 2022 era de 3.430.663 empresas, de esta cantidad, las microempresas representan el 96% (Ministerio de Industria y Comercio, 2023).

Una vez enmarcada la realidad laboral de las empresas españolas, es importante hacer alusión al gran desafío al que se enfrentan, su viabilidad económica ya que, sólo el 29% de las empresas españolas sobrevive al quinto año desde su creación (Observatorio de Emprendimiento, 2023).

Son muchos los factores que influyen en estos datos y en las dificultades que afrontan las microempresas españolas. Una de ellas es el

cambio de paradigma comunicativo fomentado por la era digital y aquí es donde se centra el escenario de estudio de esta investigación.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo consiste en analizar la efectividad de las estrategias comunicativas digitales en 25 microempresas españolas del sector del bienestar en las comunidades autónomas de Madrid, Valencia y País Vasco y su posible impacto en los resultados económicos de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las tendencias y prácticas actuales en las estrategias comunicativas digitales utilizadas por las microempresas españolas del sector del bienestar.
- Conocer las estrategias de marketing digital utilizadas por las microempresas seleccionadas y su grado de satisfacción con las mismas.
- Detectar las necesidades comunicativas de las 25 microempresas españolas y las oportunidades que ofrece el mundo digital para responder a ellas.
- Analizar la relación entre las estrategias comunicativas digitales y el éxito empresarial de las microempresas españolas del sector del bienestar.

3. METODOLOGÍA

En el presente estudio se ha recurrido a una metodología con enfoque mixto que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Para el desarrollo de la investigación se ha optado por un estudio correlacional. De esta forma a partir de una hipótesis se trabaja con la

finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En el caso que nos ocupa, se busca conocer la posible relación entre las estrategias de comunicación digital aplicadas por las microempresas seleccionadas y su viabilidad económica.

3.1. MUESTRA

La selección de la muestra se centra en 25 emprendedores, con edades comprendidas entre los 25 y 54 años, que han puesto en marcha una microempresa en las comunidades autónomas de Madrid, Valencia o País Vasco orientada al sector del bienestar y con una experiencia empresarial de entre 12 y 48 meses.

En el proceso de selección de una investigación se deben tener en cuenta algunos factores que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) intervienen para determinar el número de casos a analizar. La muestra seleccionada se categoriza dentro de la denominada muestra de participantes voluntarios. Este tipo de muestra también se denomina autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o, es decir, responden a una invitación (Battaglia, 2008).

En cuanto al perfil de los emprendedores seleccionados, atendiendo a la información proporcionada por el Informe GEM (2023), la distribución de edad de los emprendedores recientes se sitúa en el rango de edades intermedias (25-54) lo que da respuesta a la selección realizada de las 25 microempresas.

En lo que se refiere al periodo desde la puesta en marcha del emprendimiento, un informe realizado por SelfBank (Europapress, 2019) afirma que el 60% de las pymes españolas sobreviven menos de cinco años después de su creación. Por esta razón se ha optado por empresas con una vida de entre 12 meses y 4 años, ya que permite poder analizar y anticipar la posible viabilidad.

3.2. ENCUESTA

A todos emprendedores se les ha facilitado, a través de Google, una encuesta específicamente diseñada para obtener información cualitativa de su experiencia emprendedora y su percepción sobre la utilidad de las estrategias comunicativas que han utilizado. Las respuestas fueron recibidas entre el 24 de abril y 4 de mayo.

La encuesta es una técnica ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas, Repullo y Donado, 2013).

Para la elaboración de la encuesta que contiene este estudio, se han distinguido 5 bloques de análisis: empresa, motivaciones, formación, comunicación y situación actual. Con esta estructura se busca crear un contexto de la elección emprendedora, conocer las áreas de especialización de cada una de las personas participantes, las estrategias de marketing digital que han implementado y la percepción que tienen de la repercusión de esas estrategias en los resultados financieros para, finalmente, percibir la situación económica actual.

3.3. CASOS DE ESTUDIO

Tras la encuesta, previamente realizada, se seleccionaron cuatro casos concretos entre los encuestados. Dos de ellos destacaron por su conocimiento de comunicación digital integral y sus buenos resultados económicos y otros dos por su escaso dominio del marketing digital y su situación financiera crítica. De esta manera se pretende contrastar ambas situaciones y observar en mayor profundidad la correlación entre la estrategia comunicativa utilizada y los resultados económicos de la empresa. La elección de estas 4 empresas responde a que son las que mejores y peores resultados económicos han tenido en los últimos 3 años.

Para la realización de este análisis, se ha llevado a cabo una entrevista individual con cada uno de ellos y posteriormente, se sigue un patrón de pasos que se repite para los cuatro: descripción de la empresa; observación cuantitativa de página web y perfiles en redes sociales; y por último, una entrevista individual para tratar de conocer con más detalle

la relación entre las estrategias de comunicación digital aplicadas y su situación económica.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

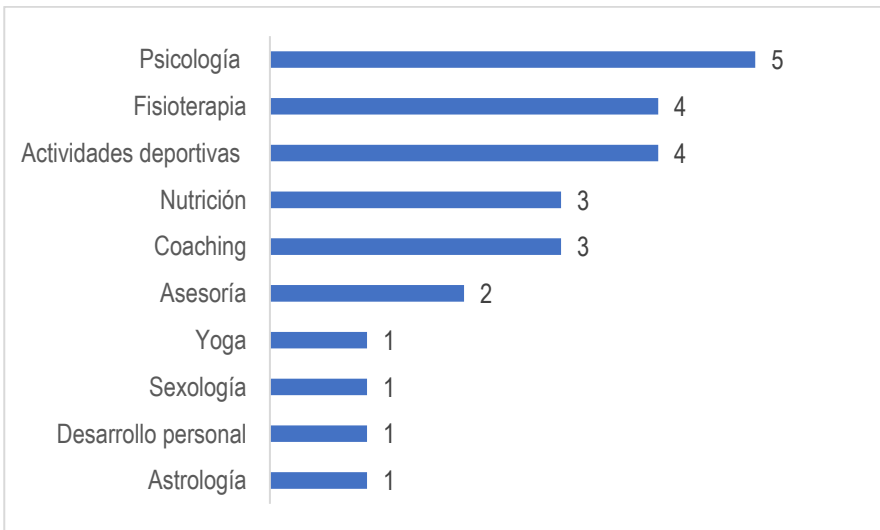
4.1. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

Tras la recolección de los datos obtenidos con las encuestas realizadas, se extrae una serie de información que sirve como representación de la muestra seleccionada.

4.1.1. Bloque 1: Características de las microempresas

En el primer bloque del cuestionario relativo a la empresa, como se puede apreciar en el gráfico 1, se observa que, de las microempresas escogidas, predominan las orientadas a la psicología, fisioterapia y actividades deportivas. Dentro de todo lo que abarca el sector del bienestar se incluyen las que ofertan servicios de astrología y sexología, sectores que antes de la pandemia no era fácil encontrar desarrollando su actividad en el mundo digital

GRÁFICO 1. *Categorías de servicios ofrecidos por las 25 empresas seleccionadas.*



Fuente: elaboración propia

En cuanto al periodo de puesta en marcha de las 25 microempresas, 12 de ellas se crearon entre 2020 y 2021, coincidiendo con la pandemia provocada por el coronavirus. 9 de las empresas fueron constituidas en 2019 y las 4 restantes se crearon entre 2006 y 2018.

La cantidad de personas que conforman una microempresa puede tener implicaciones significativas en la gestión y ejecución de las estrategias comunicativas digitales. Según los resultados obtenidos, el 40% de los encuestados indicó que su empresa está compuesta por una sola persona. El 48% de los emprendedores encuestados informaron que su empresa está conformada por entre 2 y 5 mientras que el 8 % restante indicó que su empresa cuenta con entre 5 y 10 personas.

La presencia de un grupo considerable de empresas conformadas por una sola persona, que suponen el 4% restante, puede implicar que el emprendedor desempeña múltiples roles y responsabilidades en su negocio, incluyendo las estrategias comunicativas digitales. Eso tiende a tener como consecuencia que, al tratar de atender tantas tareas y áreas de la empresa, las más específicas como la comunicativa quedan lejos de ser cubiertas en su totalidad.

Otro de los aspectos clave para el éxito de estas microempresas parece ser la dedicación de tiempo por parte de los emprendedores a sus negocios.

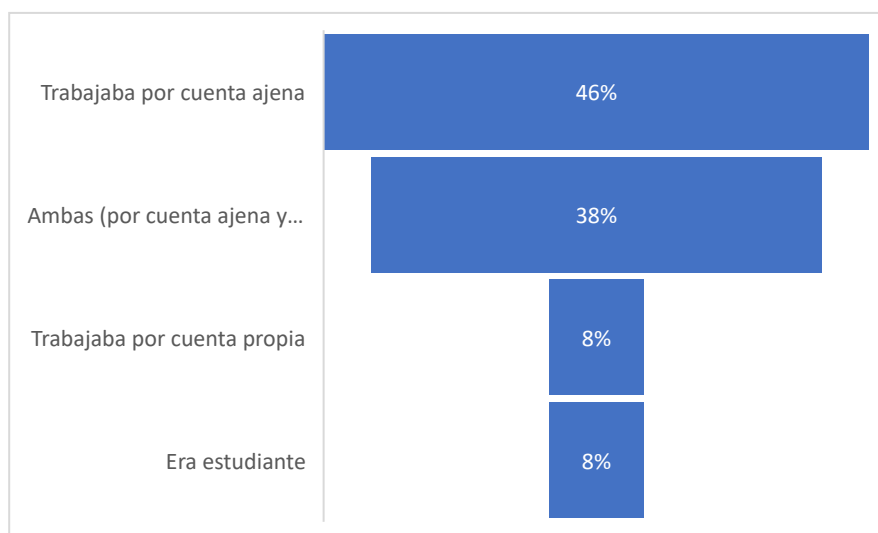
Los resultados obtenidos en este sentido sugieren que la mayoría de los emprendedores encuestados muestra un alto nivel de compromiso y dedicación a sus microempresas. Ya que, se da una proporción significativa, el 56% de emprendedores dedican más de 8 horas diarias, lo que supone un esfuerzo considerable para asegurar el funcionamiento y el éxito de sus negocios; el 36% entre 5 y 8 horas y un 8% entre 2 y 5 horas.

4.1.2. Bloque 2: Motivaciones personales respecto al emprendimiento

La primera de las preguntas de este bloque se centraba en comprender la situación laboral previa de los emprendedores por si la información es relevante para vincular la experiencia laboral y su influencia en las estrategias comunicativas digitales adoptadas.

Es interesante observar que la mayoría de los emprendedores encuestados tenían experiencia trabajando por cuenta ajena antes de iniciar su actividad empresarial. Esa experiencia les ha podido servir para ajustar las expectativas en torno al emprendimiento y conocer la dedicación que supone lograr afianzar sus negocios. Además, el hecho de que el 38% (gráfico 2) de los encuestados trabajara simultáneamente por cuenta ajena y por cuenta propia sugiere que existe una fase de transición en la que los emprendedores se embarcan en el emprendimiento mientras mantienen una fuente de ingresos estable.

GRÁFICO 2. Situación laboral previa al emprendimiento



Fuente: elaboración propia

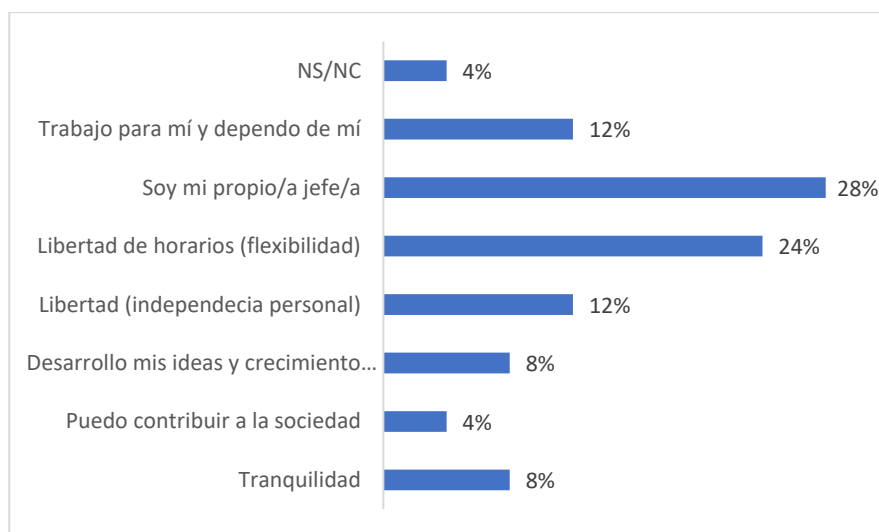
Las dos siguientes preguntas estaban dirigidas a conocer la opinión en torno a las motivaciones que los llevaron a emprender y qué oportunidades y dificultadesd estacan.

Los resultados que podemos apreciar en el gráfico 3, muestran que estos emprendedores valoran múltiples aspectos positivos asociados al emprendimiento. La ausencia de una figura de autoridad es un factor determinante para 7 de los 25 encuestados (28%). La lectura de esta respuesta nos permite reflexionar sobre la aceptación y eficiencia de la jerarquía más tradicional en las empresas. Existe un mayor espíritu emprendedor

que, al no tener cabida en esos organigramas, estos emprendedores han decidido canalizarlo en sus propios proyectos empresariales.

La posibilidad de tener un horario más flexible, siendo la segunda opción más escogida (24%), muestra que el sistema laboral actual en España no permite la conciliación completa y emprender es una salida a esa dificultad.

GRÁFICO 3. Consideración del factor más positivo de emprender



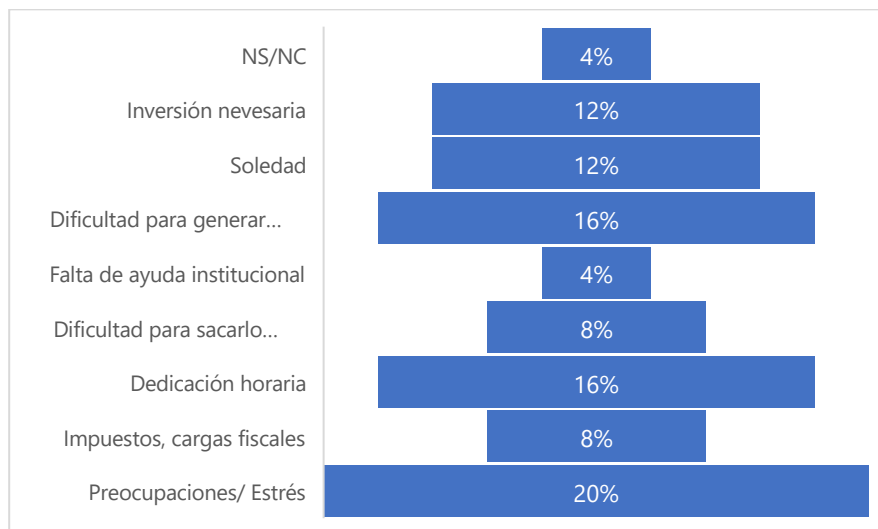
Fuente: elaboración propia

En cuanto a los aspectos que más dificultades produce emprender, como apreciamos en el gráfico 4, se destaca la opción “preocupaciones y estrés” (20%). El ámbito financiero también representa una dificultad en la actividad emprendedora ya que son respuestas destacadas la “dificultad para generar liquidez” (16%) y la “inversión necesaria” (12%). La dedicación de tiempo (16%) y la soledad (12%) son opciones que en lo personal se han destacado también como obstáculos vinculados al emprendimiento.

La lectura de estos datos nos sitúa ante una realidad donde se confirma que el gran reto que presenta la actividad emprendedora es el de la generación de beneficios económicos. Por otra parte, se suman otros

componentes que, como individuos pueden verse limitados a la hora de compatibilizar sus vidas personales con la exigencia de horas de dedicación en soledad a sus emprendimientos.

GRÁFICO 4. Consideración del factor más negativo de emprender



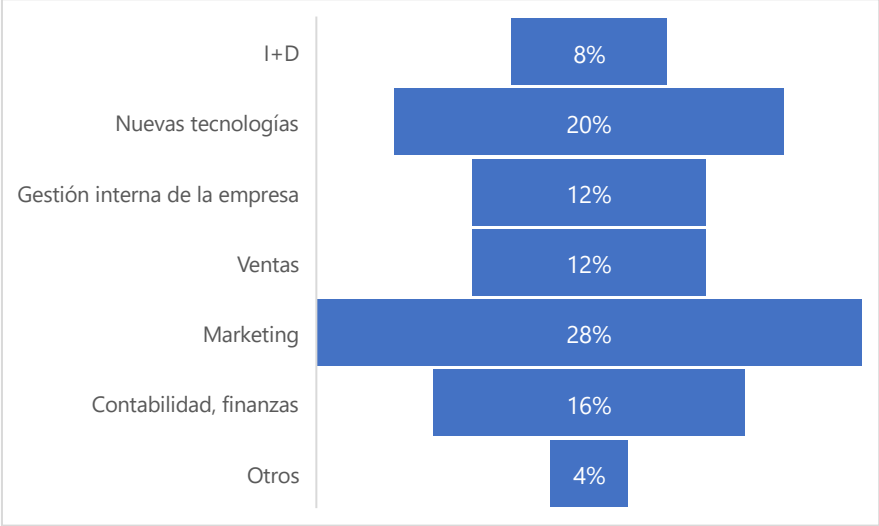
Fuente: elaboración propia

4.1.3. Bloque 3: Formación y especialización profesional

En lo que respecta al nivel de estudios, el 82% ha completado estudios universitarios y un 11% terminó estudios superiores de formación profesional. Estos datos denotan el alto nivel de preparación académica de las personas que dirigen estas 25 microempresas.

Más allá de la formación específica de cada sector, el 84% de los emprendedores considera que debe actualizar sus conocimientos para una mejor gestión de la empresa. Al preguntar en qué área focalizarían ese aprendizaje (gráfico 5), el marketing (28%) es la más destacada. Esta elección nos permite ver que consideran fundamental el desarrollo de este ámbito para el buen funcionamiento empresarial y que atribuyen las cualidades comunicativas como un factor determinante entre las personas emprendedoras.

GRÁFICO 5. Elección de áreas en las que consideran que necesitan actualizar sus conocimientos.



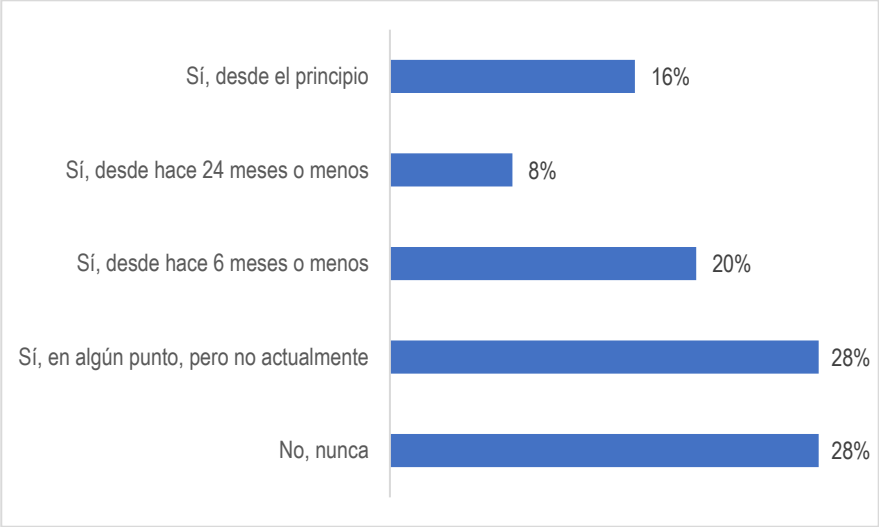
Fuente: elaboración propia

4.1.4. Bloque 4: Estrategias comunicativas de las empresas

Un 28% de los encuestados nunca ha realizado un plan estratégico de comunicación, mientras que otro 28% lo ha hecho en algún momento anterior, pero no lo está haciendo actualmente (gráfico 6). Esa cifra habla de la inconsistencia que encontramos en las microempresas ante acciones que consideran importantes, pero al suponer una inversión continuada, en muchos casos acaban relegándose a un segundo plano.

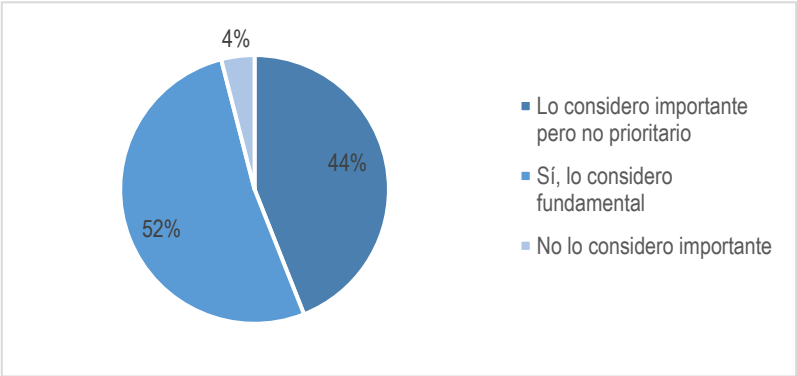
Contar con una estrategia de marketing para dar a conocer su empresa, es fundamental para el 52% de los encuestados (gráfico 7), pero cuando deben traducirlo en acciones no lo hace actualmente o no lo ha hecho nunca en un 56% (gráfico 6). Con esto se refuerza una vez más la diferencia existente entre lo que se presumen como áreas prioritarias en el funcionamiento de una empresa y lo que se prioriza a la hora de la toma de decisiones.

GRÁFICO 6. Realización de un plan estratégico de comunicación en los últimos 36 meses



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7. Consideración de la importancia de una estrategia de marketing para dar a conocer su empresa.

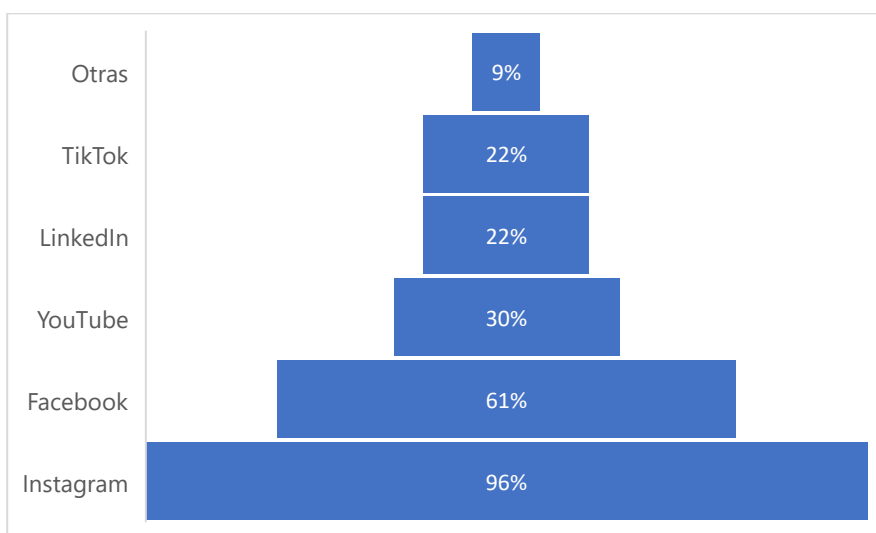


Fuente: elaboración propia

El 92% afirma utilizar redes sociales en la actividad de su empresa (gráfico 8). Destaca el uso mayoritario de Instagram (96%), seguido por Facebook (61%) lo que puede ser debido a que son las plataformas que más alcance tienen en un público amplio. YouTube, LinkedIn y TikTok son las opciones que les siguen.

La elección de estas redes sociales en las que desarrollar las acciones comunicativas, responde en mayor medida a las plataformas con un uso más extendido entre la población general, que al haber hecho un estudio previo de cuál sería la más óptima para acercarse al objetivo empresarial en cada caso. Eso hace que la presencia en Instagram sea de un 96% frente al 22% del uso de LinkedIn a pesar de ser esta última una de las plataformas donde más público objetivo podrían encontrar algunas de las empresas analizadas.

GRÁFICO 8. Redes sociales utilizadas por la empresa



Fuente: elaboración propia

Más allá de la elección de las propias plataformas, resulta de interés conocer el motivo de dicha elección y es donde percibimos que los micro emprendedores podrían utilizar las redes sociales como una herramienta principalmente de atracción y captación. Es bajo esa perspectiva que se considere el trabajo en las redes sociales como una estrategia que puede repercutir directamente en el devenir financiero de las empresas ya que se espera que sea la fuente principal de entrada de clientes.

4.1.5. Bloque 5: Situación actual de la empresa y percepción de satisfacción profesional

La media del grado de satisfacción con el emprendimiento de las personas encuestadas es de un 7,12 sobre 10. Si centramos la atención en el nivel económico de estos 25 emprendedores, al preguntarles por su situación actual más de la mitad (56%) afirman que se arreglan con los ingresos actuales. Apenas un 28% afirma vivir cómodamente y un 16% indicaron que tienen que recurrir a ahorros o financiación para cubrir gastos.

Podemos observar que se interioriza como un escenario positivo el que permite cubrir los gastos derivados de la empresa. Además, recurrir a ahorros u otras fuentes de liquidez es una práctica frecuente en el periodo que transcurre en los primeros años de actividad y mientras se logra una consolidación.

4.2. CASOS DE ESTUDIO

En el entorno empresarial actual, la comunicación digital se ha convertido en un componente fundamental para el éxito y la viabilidad financiera de las organizaciones. A medida que las empresas buscan alcanzar a su público objetivo de manera efectiva y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, el desarrollo de estrategias comunicativas digitales se ha vuelto imprescindible. En este contexto, el presente análisis se centrará en cuatro casos de estudio.

En primer lugar, se examinan dos casos de estudio de las microempresas que muestran resultados económicos más limitados (Micore y Rander Salud) a pesar de su presencia en el entorno digital. Estas organizaciones han enfrentado desafíos para convertir su visibilidad en resultados económicos tangibles.

Posteriormente, se analizan otros dos casos de microempresas que han logrado obtener resultados económicos más abundantes (Mufassa y Pablo Botella), lo que sugiere una correlación entre su enfoque en la comunicación digital y su éxito financiero. Estas organizaciones han implementado estrategias comunicativas digitales efectivas que han generado un impacto significativo en su crecimiento y rentabilidad.

4.2.1. Micore Fisioterapia

Micore es una empresa promovida y dirigida por un fisioterapeuta especializado en el manejo del dolor crónico. La empresa se estableció en 2020 y ofrece servicios de terapia manual y pedagogía del dolor.

El emprendedor ha optado por utilizar Instagram como plataforma principal para su estrategia de marketing, enfocándose en el marketing de contenidos. Sin embargo, la empresa no ha implementado un plan específico en su enfoque comunicativo en esta red social. Publica contenido de forma regular, siguiendo la recomendación general de publicar 2-3 veces por semana. Aunque Micore tiene más de 1000 seguidores en Instagram no ha logrado generar un impacto significativo en sus resultados económicos a través de esta plataforma. Explica que no quiere dejar de atender su red social ya que parece ser fundamental por lo que le han dicho diferentes mentores de negocios.

Este emprendedor no ha identificado de manera clara que su labor comunicativa haya repercutido en sus resultados económicos. El hecho de que solo dos personas hayan contactado a través de Instagram para reservar citas sugiere que la estrategia comunicativa en esta plataforma no ha sido efectiva para generar un flujo constante de clientes, como el propio emprendedor pretende.

Hace aproximadamente seis meses, Micore realizó una campaña de publicidad digital. Sin embargo, debido a la falta de seguimiento y análisis de los resultados, la empresa no ha reconocido si dicha campaña fue exitosa o no. La ausencia de un seguimiento adecuado impide evaluar el impacto y el retorno de la inversión en la campaña publicitaria, lo que limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas sobre futuras estrategias de marketing.

Actualmente, la situación económica de Micore le permite cubrir sus gastos, pero su principal volumen de ingresos proviene de clientes que tiene en colaboración con un centro deportivo. Esta dependencia sugiere que la empresa carece de una estrategia comunicativa integral y diversificada para atraer y retener clientes de manera independiente. La falta de una estrategia comunicativa claramente definida puede limitar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de Micore.

Su director es consciente de su deficiencia en la labor comunicativa. La falta de un plan específico en su enfoque de marketing y lo atribuye a que a su soledad al frente de la empresa y su pequeño margen económico.

Esta falta de retorno tangible puede atribuirse a la falta de un enfoque estratégico y la ausencia de seguimiento adecuado de la actividad en las redes sociales. Además, elige sus acciones en base a recomendaciones generales de expertos, sin estudiar a fondo si responde a las necesidades de su negocio o no. Este es un caso claro de emprendedor especialista en su área de desarrollo profesional que, si embargo, desconoce el ámbito comunicativo y se limita a cubrir una presencia digital que no le aporta clientes.

4.2.2. Rander Salud

Rander Salud es una empresa fundada y dirigida por un matrimonio que ofrece servicios de asesoría nutricional especializada en patologías autoinmunes desde 2020.

Ambos emprendedores han adquirido conocimientos en marketing digital y han asumido personalmente la implementación de las estrategias en Rander Salud. A finales de 2022 crearon una página web que actúa como puerta de entrada al Inbound marketing, destacando esta estrategia como una de las más efectivas.

FIGURA 1. Banner de inicio de la web www.randersalud.com



Fuente: Rander Salud

Desde el inicio de su actividad crearon un perfil de empresa en Instagram y en septiembre de 2022 lo hicieron en TikTok para trabajar ambas plataformas de manera simultánea, adaptando el contenido y

tratando de optimizar tiempo y esfuerzo. Como impacto de estas acciones, han experimentado un crecimiento lento pero constante en seguidores en ambas redes sociales.

Rander Salud llevó a cabo una campaña de marketing de contenido en la que analizaban las neveras de los usuarios participantes durante los meses de noviembre y diciembre de 2022. Se puede observar una muestra de esta campaña en la figura 2. Esta acción generó una mayor repercusión y visibilidad para la empresa. Sin embargo, ambos emprendedores reconocen que no supieron convertir esa visibilidad en clientes, lo que resultó en la falta de un retorno económico significativo.

FIGURA 2. Captura de publicación en Instagram de Rander Salud



Fuente: Instagram. Rander Salud

Esta falta de monetización de la campaña de marketing de contenido plantea un desafío para Rander Salud en términos de capitalizar su visibilidad e ingresos tangibles. En vista de las dificultades para obtener una repercusión efectiva y generar ingresos consistentes, están considerando contratar a una persona especializada en marketing digital. Este enfoque busca evitar que sus esfuerzos en marketing se queden como acciones intermitentes y lograr una mayor efectividad en la generación de resultados económicos.

La contratación de un profesional dedicado a esta área podría ayudar a Rander Salud a optimizar sus estrategias de marketing, mejorar la conversión de visibilidad en clientes y lograr un retorno económico más sólido.

La actividad paralela de uno de ellos en un trabajo por cuenta ajena es un factor que permite la viabilidad de Rander Salud a pesar de las pérdidas actuales. Esta situación puede proporcionar una fuente de ingresos adicional que respalde el emprendimiento y la subsistencia de la empresa.

4.2.3. Mufassa

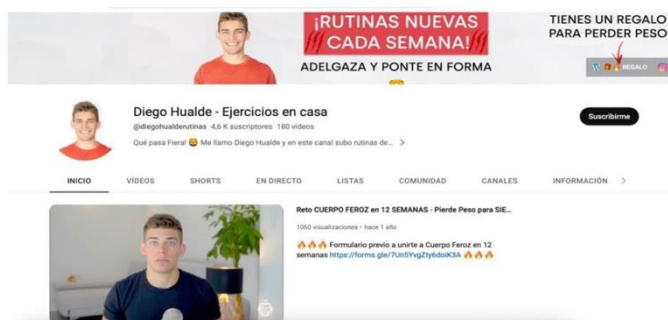
El tercer análisis de caso tiene como eje a un entrenador personal de 25 años, quien creó su propia empresa bajo su nombre en 2020, tras reestructurar un emprendimiento previo como consecuencia de la pandemia. Realiza asesorías individuales y grupales online.

El emprendedor ha aplicado su experiencia previa en una actividad similar para desarrollar desde cero un plan de marketing claro. A través de estrategias integradas y una comunidad consolidada, ha logrado generar buenos resultados económicos en los últimos meses.

Tras implementar diversas estrategias de marketing para promover su empresa. Durante los últimos 3 años, ha creado videos con rutinas en YouTube, lo que ha permitido consolidar una comunidad de seguidores. Esta comunidad, a su vez, ha generado una base de clientes potenciales para sus asesorías personalizadas. En la figura 3 se observa el número de seguidores en Youtube y como implementa el inbound marketing desde este canal.

Asimismo, ha utilizado el inbound marketing mediante la oferta de retos gratuitos, complementado con el uso del email marketing como herramienta de cierre de clientes. El promotor de Mufassa considera que esta estrategia ha sido la más exitosa en términos de generación de ingresos y destaca la importancia de la comunidad que ha logrado fidelizar a lo largo de los años.

FIGURA 3. Captura de perfil Youtube de Mufassa



Fuente: Youtube. Mufassa

Además de su presencia en YouTube, cuenta con 13.000 seguidores en Instagram (figura 4) que provienen principalmente de sus diversas estrategias de marketing y del enfoque específico que ha implementado para esta plataforma. Mediante un plan de marketing diseñado específicamente para Instagram, ha consolidado su presencia y ha generado resultados positivos en términos económicos. El marketing de contenido desempeña un papel fundamental en esta estrategia, permitiendo mantener una cohesión entre las diferentes acciones de marketing que lleva a cabo.

FIGURA 4. Captura de perfil de Instagram de Mufassa



Fuente: Instagram. Mufassa

Este emprendedor destaca que las estrategias de marketing que ha implementado crean una red que funciona de manera separada, pero mantiene la cohesión entre ellas. Esto ha contribuido a los buenos resultados económicos que ha experimentado en los últimos meses. La combinación de su comunidad consolidada, la generación de leads a través de retos gratuitos y el uso efectivo del email marketing han sido factores clave en su éxito empresarial.

En resumen, como emprendedor identifica que ha logrado obtener buenos resultados económicos mediante la implementación de estrategias integradas de marketing. Su enfoque en la generación de contenido de valor a través de videos en YouTube, la creación de una comunidad leal y el uso efectivo del inbound marketing y el email marketing han sido pilares fundamentales en su éxito.

4.2.4. Pablo Botella

Por último, se analiza el caso de un entrenador personal que ofrece sus servicios en su gimnasio de Santa Pola (Alicante) desde 2021 a sus 26 años. Desde el inicio, este emprendedor tuvo claro que su objetivo con el marketing digital era atraer clientes para que acudieran a su gimnasio. Para lograrlo, ha utilizado estrategias digitales específicas y ha combinado acciones publicitarias tanto en línea como fuera de línea para generar buenos resultados económicos.

El joven empresario decidió utilizar Instagram al inicio de su actividad empresarial como plataforma principal para crear contenido educativo. Su objetivo era presentar sus servicios y filosofía a posibles clientes, ofreciendo información valiosa relacionada con el fitness y los buenos hábitos. Esta estrategia le ha permitido generar conciencia de marca y atraer a personas interesadas en adquirir sus servicios de entrenamiento personalizado.

Además del contenido educativo, ha realizado varias campañas de publicidad digital segmentadas a personas de su zona geográfica que tenían interés en adquirir buenos hábitos. Estas campañas han permitido aumentar la visibilidad de su gimnasio y captar la atención de su público objetivo de manera directa.

El emprendedor siempre ha tenido claro que su emprendimiento requería acciones digitales concretas para lograr sus objetivos. Para poder enfocarse en su labor como entrenador, ha contratado a una persona encargada de crear el diseño de las publicaciones en Instagram. Esta decisión le ha permitido delegar esta tarea y concentrarse en brindar un servicio de entrenamiento personalizado de calidad a sus clientes.

Los buenos resultados económicos se deben a una combinación de acciones publicitarias digitales y tradicionales. Si bien el marketing digital, a través del contenido educativo en Instagram y las campañas publicitarias segmentadas, ha sido una fuente importante de atracción de clientes, también ha utilizado estrategias publicitarias no digitales. Estas estrategias complementarias han contribuido a su éxito general y a la generación de ingresos en su gimnasio.

4.2.5. Interpretación y comparativa de los casos de estudio

Como características en común de los 4 casos seleccionados, estamos ante 4 perfiles de jóvenes empresarios que, con una formación universitaria en su ámbito de actuación profesional, decidieron emprender entre 2020 y 2021. Todos ellos tienen presencia digital en redes sociales ya que asumen que es imprescindible para el desarrollo de la empresa y, especialmente, para captar clientes. La diferencia llega en la forma en la que trabajan esta presencia.

En los perfiles de Instagram de Micore y Rander Salud encontramos publicaciones informativas, sin una regularidad temporal y sin un ofrecimiento claro del servicio que prestan. Se denominan fisioterapeuta y nutricionistas respectivamente pero no muestran una oferta directa para el usuario que consume su contenido.

Por su parte, Pablo Botella y Mufassa tienen mucha claridad en qué esperan de cada una de las acciones que desarrollan en los diferentes soportes digitales. El perfil de Pablo tiene un número de teléfono como forma de contacto y tanto en las publicaciones como en la descripción de su perfil hay una información clara de que su gimnasio se encuentra en Santa Pola y que es allí donde presta sus servicios.

Mufassa, es un muy buen ejemplo de un trabajo multiplataforma bien diseñado. Muestra claridad en el tipo de contenido que comparte en YouTube o Instagram y, sobre todo, sabe qué espera de cada una de esas acciones. Además de los conocimientos que ha ido adquiriendo en el transcurso de su emprendimiento, ha contratado a dos profesionales de la comunicación que le han orientado de manera más directa en lo que respecta a su labor.

Lo que se puede rescatar tras este análisis es que muchos de los emprendedores recientes crean de forma obligatoria uno o varios perfiles sociales, pero solo en los casos en los que se hace bajo una planificación comunicativa clara e individualizada, se ven resultados directos derivados de estas acciones. Lo más relevante de esos resultados es que se convierten en clientes que aportan ingresos y ayudan a establecer ese escenario de estabilidad económica que en los 4 casos se identifica como el gran reto. En los demás casos, se percibe una sensación de insatisfacción con este desempeño al no tener conocimiento de qué esperar y, sobre todo, al no recibir ingresos directos derivados de esa labor de comunicación digital.

5. CONCLUSIONES

La irrupción de la digitalización ha supuesto un claro punto de inflexión en las estrategias empresariales que posibilitan un acceso más ágil y eficiente al consumidor, a la par que brinda la oportunidad de optimizar los costes de estas acciones comunicativas. Estas acciones se plantean de forma distinta y, sobre todo, se ponen en marcha en plataformas y aplicaciones que hasta hace unos pocos años no se utilizaban como soporte de comunicación empresarial. Así se ha constatado al conocer que todas las empresas consultadas, tienen alguna de estas herramientas activas para sus negocios. Plataformas digitales que bajo distintos formatos y a nivel global, permiten la producción e intercambio de contenidos creados por los usuarios (Papí-Gálvez, 2017).

Por el contrario, las microempresas se encuentran con una la sobrecarga de mensajes e información en el entorno comercial, lo que les hace percibir en muchas ocasiones como poco o nada efectivos los

esfuerzos realizados con el propósito de destacarse de la competencia en sus estrategias de comunicación digital. Así lo considera en la encuesta el 76% de los emprendedores al preguntarles específicamente por su valoración del tiempo invertido en sus redes sociales de empresa.

Según Capriotti (2009: 39), al ser la comunicativa una dimensión tan importante, se entiende que debe gestionarse, actualizarse, adaptarse al ambiente que rodea a la empresa o al mercado en el que vive y, además, debe producir expectativa e interés en sus públicos para cumplir sus necesidades de forma estratégica.

Existe una percepción de que trabajar la comunicación digital de forma específica es casi vital para la sostenibilidad económica de sus empresas. No obstante, bien por falta de conocimiento o por el rol multitarea que ejercen estas personas, especialmente las empresas con entre 1 y 3 personas en el equipo, no siguen una estrategia conscientemente diseñada y ejecutada.

El 92% de las personas al frente de estas empresas afirman que usan la presencia en las redes sociales como estrategia de comunicación, pero apenas 4 de cada 10, lo hacen siguiendo un plan, el resto se limita a publicar de forma esporádica contenido informativo. Como dice el especialista en marketing Roi Shahaf, las redes sociales son “... un grupo de amigos conversando al que no se le puede interrumpir para venderles algo” (Oberlander, Shahaf, 2018: 230). Por eso, muchas de estas empresas no ven de forma tangible que sus acciones en estas plataformas tengan un retorno, porque las utilizan como un canal aislado en el que ofrecer sus productos o servicios, sin atender a las características que requieren.

Existen muchas estrategias de marketing digital que pueden acercar a los emprendedores a obtener mejores resultados económicos, pero lo que se entiende como un escenario plagado de oportunidades, requiere también de un abordaje más estratégico y con mayor especialización del que se observa en la mayoría de los casos seleccionados.

Las plataformas digitales nos permiten tener presencia en muchos más soportes, pero eso requiere también trabajar más y mejor la comunicación y, como en la mayoría de los casos implica la contratación de un

experto en comunicación. No obstante, delegar estas tareas no se prioriza. Cuando las empresas buscan estabilizarse, sus promotores optan por reducir gastos, por lo tanto, no se invierte en nuevas vías comunicativas y la situación no mejora. Así ocurre entre los emprendedores que han compartido sus estrategias y experiencias, ya que las 2 empresas que más han focalizado sus esfuerzos en el ámbito de la comunicación digital son las que más retorno económico han obtenido desde estas mismas vías, motivo por el que han sido elegidas para su análisis. Eso no significa, que sea la única forma de consolidar su proyecto, ya que hay otras 2 empresas, que no se han escogido para el análisis por su mínima labor digital, con muy buenos resultados económicos que aún tienen su fuente de beneficios en negocios analógicos donde siguen utilizando, y con muy buenos resultados, estrategias del denominado marketing tradicional.

La era digital aún está en un impasse en lo que se refiere a la aplicación de las microempresas. Se vive como una oportunidad para obtener un número mayor de clientes con menor inversión, pero cuando no se realiza una labor especializada, se queda en un conjunto de acciones sin retorno directo que dejan a los emprendedores con la sensación de no lograr obtener los resultados esperados. En próximos estudios sería muy interesante conocer en qué momentos y bajo qué criterios se da el paso a la contratación de un perfil especializado en comunicación y cómo mejoran, si lo hacen, los ingresos de las microempresas.

6. REFERENCIAS

- Battaglia, M. P. (2008). Nonprobability sampling. *Encyclopedia of Survey Research Methods* [SAGE Publications]. http://www.sage-reference.com/survey/Article_n337.html
- Capriotti (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Andros Impresores.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. *Atención primaria*, 31(8), 527-538.

- Europapress, (2019). El 60% de las pymes sobreviven menos de 5 años, según Self Bank. <https://www.europapress.es/economia/noticia-60-pymes-sobreviven-menos-anos-self-bank-20190627105157.html>
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación.DF. México. McGraw Hill Education.
- Ministerio de Industria y Comercio (2023). Estructura y dinámica empresarial en España. https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Estadisticas_Territoriales/Estructura-Dinamica-Empresarial-2022.pdf
- Oberlander, R., Shahaf, R. (2018) El AVC del Marketing Digital. Planeta. Montevideo, Uruguay.
- Observatorio del Emprendimiento de España (2023): Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2022-2023. Ed. Universidad de Cantabria. <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2023/05/Informe-GEM-Espana-2022-2023.pdf>
- Papí-Gálvez, N. (coord.) (2017). Claves en la Planificación de la Publicidad Online: Fundamentos,Herramientas y Retos (Ed. Rev.). A.I.M.C., Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Madrid, España.
file:///C:/Users/To%C3%Bli/Downloads/claves_planif_online.pdf

STRATEGIC COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL PURPOSE IN INSTITUTIONAL WEBSITES OF HYBRID ORGANIZATIONS. EVIDENCE FROM PRIVATE UNIVERSITIES

MARIANA SUELDO

Vilnius University Faculty of Communication

1. INTRODUCTION

In today's organizational landscape, it is widely recognized that strategic goals must be effectively communicated to key stakeholders. However, what is often overlooked is the profound impact of purpose-driven management on everyday organizational behaviour, relationships, products, services, and how stakeholders assess overall performance. This assessment essentially grants legitimacy to organizations, allowing them to thrive in their respective sectors, markets, or institutional environments.

In this evolving landscape, we are witnessing the emergence of hybrid organizations, which are redefining business practices and societal contributions through a clear dedication to purpose-driven strategic decision-making. These hybrid forms may introduce innovative approaches that challenge traditional players in similar sectors and industries.

Consequently, hybrid organizations themselves grapple with the intricate task of reconciling potentially conflicting demands and interests from stakeholders representing multiple sectors and organizational fields.

Given that hybrids face heightened scrutiny and increased demands for transparency and legitimacy due to their multifaceted purposes, they may need to make tailored communication decisions to meet stakeholder expectations effectively.

This study focuses specifically on the phenomenon of hybridization within the Higher Education sector, where private universities as *de jure* and *de facto* hybrid organizations, contend with plural logics and diverse organizational purposes. The author delves into the communicative practices of these institutions, examining whether communication management aligns with their organizational purpose. The particular focus for the empirical work of this present study is on the institutional website as digital communication channel under full ownership, a key digital interface of institutional communication.

1.1. LITERATURE REVIEW AND THEORETICAL FRAMEWORK

This section addresses three primary elements: the growing significance of organizational purpose as a governance mechanism, the pivotal role of strategic communication in upholding organizational purpose, and the emergence of hybridization within the context of Higher Education.

Every organization and institution exist to fulfil specific objectives and cater to the needs and interests of its constituents. The extent to which organizations and their audiences are aware of these objectives hinges on the emphasis, clarity, and intent in communicating and implementing these overarching goals, as well as the scrutiny applied by stakeholders.

As the overarching commitment that underscores all organizational performance, "purpose signifies a dedication to society that encompasses broader objectives and acknowledges the interconnectedness of business and society, as one cannot prosper without the other" (Rey, Velasco, & Almandoz, 2019).

In many instances, organizations publicly declare their mission, often accompanied by a vision and values, forming an inseparable trio. These mission statements are readily available on corporate websites and various communication channels.

Organizational purpose answers the fundamental question of "why" an organization exists, while the mission can be seen as "what" the organization undertakes as its core activities to fulfil that overarching

purpose. The organizational purpose statement does not supplant the mission statement; rather, it reinforces it by linking the mission with the vision and values for a specific period (Araújo, Bezerra, Nóbrega, Neves, & Mendonça, 2020).

Kaplan presents two versions of corporate purpose: instrumental (purpose as a facilitator for cooperative collective action to create value) and moral (involving a prosocial, value-laden endeavour to address tensions and trade-offs between purpose and profits). The latter conceptualization is particularly relevant in the study of hybrid organizations that navigate these tensions (Kaplan, 2023, p. 291).

This perspective aligns with strategic management and communication scholars who emphasize the importance of defining purpose and values collaboratively with stakeholders, not just for them (Fontán, Alloza, and Rey, 2019, p. 110).

The increasing trend of a purpose-driven approach with an emphasis on transparent purpose declarations may have unintended consequences. Some stakeholders, such as employees, shareholders, and consumers, may harbour scepticism regarding the authenticity of companies' proclaimed purposes, suspecting them of engaging in 'purpose-washing' (Gulati, 2022a). Gulati also contends that having purpose and mission statements can be highly effective in guiding decision-making as long as organizations earnestly embed their purpose into their strategy, processes, communications, human resources practices, operational decisions, and even their culture. Organizations that do so are categorized as 'deep purpose' companies. Conversely, the role played by corporate purpose in most organizations may lead to categorizations such as 'convenient purpose' (superficial statements lacking implementation measures), 'disguise purpose' (where words do not align with performance), 'peripheral purpose' (where purpose and corporate social responsibility efforts remain separate), and 'win-win purpose' (society benefits only when profitability is assured) (Gulati, 2022, p. 5-7) (Gulati, 2022b).

Considering the preceding discussion on the significance of organizational purpose for both the organization and its stakeholders, a pertinent

question emerges: What if an organization embraces more than one purpose? This scenario may arise either due to the organization's deliberate choice and open declaration or because of its hybrid nature, operating across multiple sectors or organizational fields.

It is imperative to acknowledge that an organization's corporate purpose extends beyond the mere pursuit of profit; instead, profit should ideally result from the fulfilment of its purpose (Edmans, 2023).

Certain entities, often self-proclaimed as 'purpose-driven organizations,' operate within the business sector. They strive to harmonize the prevailing market-driven logic with a more comprehensive corporate purpose that transcends the sole benefit of shareholders and investors.

In recent decades, various regulatory developments in company law across different countries have facilitated the emergence of corporate purpose theories, particularly in the form of dual-purpose organizations. Examples include Benefit Corporations (B corps) in the United States, governed by explicit declarations of shareholder wealth creation; Società Benefit in Italy, established by the will of partners; and Société à Mission in France (Fleischer, H., 2021).

Scholars examining organizational hybridity have cited B-corps as exemplars of hybrid organizations due to their strong integration of social value and market logic (Battilana et al., 2012; Haigh & Hoffman, 2012). These organizations fall within the realm of hybrid social enterprises (Santos, Pache, & Birkholz, 2015) and attain B-corp status through certification processes. These processes involve transparent communication and prescribed reporting on their pro-social objectives, often aligning with Sustainable Development Goals (SDGs) (Barroso, Esparcia, & Ruiz-Mora, 2023).

Hybridization processes introduce new logics into highly institutionalized fields, triggering changes, tensions, and at times, conflicts among organizing principles. Within this dynamic, key actors often engage in a competition for the dominance of their respective logics, leading to an institutional tug-of-war that can extend over a transitional period and ultimately culminate in the emergence of a hybrid version characterized by blended logics.

Hybrid organizations often emerge from the fusion of different institutional logics, such as market-social, public-private, or private-social logics, which are deeply embedded in various institutional sectors (market, state, community, family, religion, education-for-profession, and corporation). These blends result in the creation of new organizational forms through partnerships and combinations.

The coexistence of dual purposes stemming from hybridity necessitates a proactive approach to governance mechanisms beyond traditional board composition and performance evaluation. Purpose serves as a shared sense of identity that transcends different institutional orders and provides a unifying goal for mobilizing diverse means (Wolf & Mair, 2019, pp. 540). A shared purpose can enhance integration and mitigate tensions between competing logics and expectations, thereby meeting the legitimate demands of both internal and external stakeholders (Haigh & Hoffman, 2012). It becomes an invaluable governance tool that unites organizations and their stakeholders, allowing them to collaborate toward common goals, even when employing different means.

Hybrid organizations with dual purposes are increasingly prevalent across sectors such as healthcare, Higher Education, social business, and environmental care. In the context of Higher Education, where universities embody the societal construct of education, hybridization is evident. Private universities, in particular, exhibit pronounced symptoms of conflicting logics, marked by academization, marketization, standardization, and managerialism. These tendencies are more pronounced in private universities, where societal and market logics manifest through mixed governance models and diverse ownership structures, ranging from business groups to non-profit foundations and religious organizations.

If the proliferation of hybrid firms with explicit missions beyond pure profit signifies a more intricate competitive ecosystem (Arya et al., 2019), private universities may indeed disrupt and challenge the Higher Education environment. These private universities, as hybrid institutions blending attributes from the education and business realms, represent a conscious fusion aimed at enhancing both species (Figueroa Herrera, 2016). This amalgamation involves the synergistic

incorporation of business practices and symbols as new organizing principles into educational institutions accountable to private ownership, their internal community, and broader society.

Functioning as hybrids "de facto" and "de jure," private universities have made strategic choices from their inception through selective coupling and pragmatic collaborations. These decisions aim to combine expertise and capabilities, address the unique needs of their institutional stakeholders, and uphold the demands of a university while meeting the expectations of entrepreneurial organizations with distinct organizational purposes (Pache & Santos, 2013; Smets et al., 2015; Skelcher & Smith, 2015; Mair et al., 2015).

Like all hybrid organizations, private universities may grapple with "institutional juggling" between dual logics (Julián Vejar, 2013) and the risk of mission drift. Therefore, their primary objectives include obtaining and sustaining legitimacy while avoiding a shift towards purely business-oriented decisions at the expense of educational and societal goals.

The heightened focus on purpose and the emergence of labels such as 'purpose-driven' or 'organization-with-a-purpose' signal a shift towards a post-industrial management logic where organizational and personal purposes play pivotal roles—the new 'management logic of purpose' (Dijksterhuis, Van Den Bosch, & Volberda, 1999; Rey et al., 2019).

Hybrid organizations may find themselves pursuing incompatible purposes due to their plural logics. Exposure to multiple institutional logics can create ambiguity among stakeholders regarding which organizational mission or purpose is deemed legitimate, how to pursue this mission, which mission and logics should take precedence, and what constitutes the internal hierarchy of legitimate actions. Consequently, hybrid organizations must unify their goals into a single organizational purpose communicated strategically to all stakeholders.

When integrated into governance and management processes and aligned with the overarching purpose-driven strategy, communication demonstrates an organization's ability to act and communicate strategically.

Existing literature on strategic communication in hybrid organizations provides insights into strong hybrid organizations characterized as innovative, transparent, and capable of generating trust among potentially conflicting stakeholders. They excel in inclusive decision-making, embracing stakeholders' voices, and sustaining hybridity through social negotiation with multiple stakeholders.

Given that "all hybrids need to find ways to deal with the multiple demands to which they are exposed" (Pache & Santos, 2013, p. 972), the role of strategic communication in supporting the most effective hybridization strategy is paramount.

Institutional messages convey institutional logics, and content generators, senders, and receivers all play active roles in the messaging process through embedded agency at individual, organizational, and institutional levels. Crafting purposeful messages is vital to maintaining balance among contents and meanings and avoiding contradictory or confusing messages.

A purpose-oriented approach necessitates strategic and integrated communication that permeates the entire organization, fosters individual engagement, and aligns with the shared organizational purpose, ultimately reinforcing unity (Rey et al., 2019). This requires a strong stakeholder focus and a well-developed communication programme to guide the institution in formulating, deploying, and evaluating its purpose.

Proper communication channels must be established, and internal dialogue promoted to capture the sentiments and thoughts of all stakeholders. Communication is a vital tool for demonstrating that decisions are justifiable when grounded in the declared purpose. Hence, communication is crucial in securing legitimacy and addressing the diverse demands placed on hybrid organizations.

2. AIMS

This study focuses on private universities as the empirical context to illustrate the role of communication in upholding organizational purpose within the challenges of hybridity. These universities face the

additional challenge of a strongly consolidated organizational archetype (state-owned or traditional universities) and 'mandatory' stakeholders, such as faculty, students, and administration, with whom tailored communication management is essential. Some private universities also confront the pressure of carving a good name in a saturated sector where prestigious state-owned institutions have taken the lead for decades or even centuries and both the general public and target audiences scrutinize the newcomer's performance and may consider private education institutions as lucrative enterprises still struggling to achieve the expected academic excellence or making allowances to prospective students in order to boost enrolment and keep the business going. This does not mean that public universities are free from financial pressures, but usually their long-standing reputation and more stable enrolment rates may contribute to a less sales-oriented and market-driven communication focus.

Two research questions (RQ) guide this study:

- RQ1. How do private universities (as hybrid organizations) communicate their organizational purposes in their official websites?
- RQ2. What is the role and status of institutional communication in upholding purpose deployment and addressing multiple stakeholders?

Hypotheses:

- H1. Private universities as hybrid organizations tend to articulate a blended organizational purpose in a single declaration or mission statement addressing multiple stakeholders.
- H2. When organizational purpose and communication are considered strategic elements of governance, the communication function is fully empowered, multi-stakeholder oriented and purpose-driven.

In order to answer these questions and provide empirical evidence, web-based data has been collected by exploring institutional websites.

3. METHODOLOGY

This work is part of a larger multiple case study on purpose-driven strategic communication in hybrid organizations of the Higher Education sector. This paper presents a longitudinal exploratory-descriptive study conducted during 2018-2023 and applies comparative analysis of three private universities situated in Argentina, Lithuania, and Spain. The universities were selected using purposeful and convenience sampling based on shared characteristics, including private ownership, recognized academic excellence (despite being relatively young higher education institutions (less than 100 years since establishment), ranking as top private universities in their respective countries, and with a demonstrated level of institutionalized communication management.

Data collection primarily involved analysing information presented on the universities' official websites, their owned digital media. The institutional webpages were examined and revisited in different periods to track changes. Descriptive content analysis, focusing on publicly accessible web-based information on the internet (Neuendorf, 2016), was applied to understand how these institutions choose to communicate their commitment to strategically identified stakeholders.

The analysis centred on the following aspects:

- How the organizational purpose was portrayed, including the mission statement, its formulation, placement on the website (section, ease of access, prominence, format).
- The institutionalization level of the communication function, including the presence of an integrated ad hoc department, the functions and composition of the communication team, reporting lines (directly to C-suite or a line manager), accessibility of institutional communicators, and specified channels for interaction with stakeholders in the main menu.

To ensure compliance with research ethical standards, maintain the anonymity requested by the institutions (participants in a larger multiple case study) and avoid easy tracking of a particular organization, the three explored universities have been coded as follows: university in

Spain (Case 1) university in Argentina (Case 2), and the one in Lithuania (Case 3). This order matches the level of ‘best practices’ or ‘exemplary case’ regarding the extent to which the explored institutions confirm H2: their communication function is fully empowered, addresses clearly identified key stakeholders and upholds the strategic deployment of organizational purpose.

Additionally, an extensive literature review was conducted to develop the theoretical framework and derive a preliminary typology of hybrid organizations with key features related to strategic communication in the context of hybridity and organizational purpose.

4. RESULTS

Main findings are presented on the basis of the following coding categories for the data collected from the three institutional websites:

- presence of information on organizational or corporate purpose.
- ease of access and visibility of organizational purpose.
- inclusion of the purpose-related messages or sections in other content generated and disseminated through the institutional website.
- identifiable stakeholders to whom the web content is addressed.
- Web 1.0-4.0 tools (presentation-oriented contents, subscription, access to material on the organizational purpose for internal and external users (files to download, deepen, press-room/press-kit); interaction through live chat, sharing and creating content, etc.
- status of the communication function: strategic, tactical, integrated, with sufficient human and technological resources, level of specialization and areas covered, teams that manage it, reporting lines, status and role of the communication manager).

4.1 PRESENCE OF INFORMATION ON ORGANIZATIONAL PURPOSE, EASE OF ACCESS AND VISIBILITY

Analysed data from university Websites show that the three institutions make a clear statement of their mission, visions and values, as was naturally expected from any organization, hybrid or not. The three Webpages have been redesigned and modernized during the last years, which shows tangible investment and efforts to provide a pleasant user experience.

Yet, differences can be noticed in the prominence and visibility granted to organizational purpose/mission and values, as well as in the formulation, style and permanence (unaltered mission since foundation).

The most prominent and easy-to access placement of the mission-vision-values is provided by Case 2. Its Webpage has a much clearer and visitor-friendly display right from the landing page: a top horizontal bar menu offers the very first entry labelled “Institutional”, where Rector’s words make a brief introduction starting with: “We are a university” and describes the institutional identity paraphrasing the text of the mission and values statements. The second label in this “Institutional” menu leads to the statement of mission and values, unaltered since foundation and provides links to videos about the mission, values and vision, with the possibility to download the full pack for future reference and regular use.

In Case 1, the Webpage has been modernized (design, logo colours and style have changed), yet the mission statement remains unaltered. The mission-vision-values statements are placed under the heading “Getting to know the university” (the fifth on the main menu), so it takes some time to find it, but once there the rector’s words elaborate on the key features of a university committed to serve society:

“Learning, living, serving. The University has its own irreplaceable contribution, which requires us to be always and above all university students: reflective people, open to the big questions and to the contribution of all knowledge, committed to the truth wherever it is and wherever it comes from”.

If the organizational purpose is *raison d'être* answering to the question 'why' the organization exists, it is only natural that when an organization is founded, the mission (purpose) and values are quite stable along time and tend to remain the same since foundation.

Both Case 1 (since 1952) and Case 2 (since 1991) have always overtly stated that they are first and foremost a university, with very clear paths in their development and growth and no compromising with their foundational mission, vision and values. The university as a Higher Education is expected to fulfil its triple mission: teaching, research and knowledge transfer. The mission statements of Case 1 and Case 2 state a commitment to serve society through the search and dissemination of truth, to promote **scientific research and welfare activity**; to contribute to the **development of all members in their academic community (students, professors, employees)**. The three pillars of the triple mission are explicitly mentioned; however, this cannot be said of Case 3.

Contrastingly, the newest formulation of the mission statement of Case 3 follows a noticeable business fashion in the choice of words and style. It rather resembles a futuristic vision or desire ("to become one of the top business universities in Northern Europe"), but it does not mention any commitment or promises to any specific stakeholders. Instead, the vision formulation is stated as a mission/purpose of other institutions and mentions "*a community of students, faculty, staff, alumni, businesses partners*" ready to work "*for leaders, executives, entrepreneurs and experts*". This is the youngest of the three examined private universities and it has already reformulated its mission-vision-values three times since its foundation 23 years ago, usually coinciding with the change of rectors. The original text of the foundational mission (no longer retrievable) was totally different and focused mostly on educating business leaders. The second version released in 2018 was formulated in very general and impersonal terms: "*professional and socially responsible development of high relevance managerial competence and economic thought*". Again, the statement differs from the usual purpose declaration in most universities who tend to include key stakeholders (usually students, professors, society or community) and concrete commitments towards them.

Regarding ease of access/visibility in the current Webpage of Case 3, the mission statement can be found only after some navigation effort on the horizontal menu under the heading “About us” and once there the visitor needs to keep scrolling down 3 pages to get to the “mission, strategy and vision”, all presented with a corporate indistinctive style, easily attributable to any other company. The introductory phrases do state that it is an international university, though mainly business and labour market oriented as a

“platform dedicated to high-quality business education for students, current and future leaders, executives, entrepreneurs, experts”. Case 3 continuously emphasizes its business mindset (a business school-university “with extremely close connections to the business world”) and labour-market orientation: “international university that will ensure your future career” (frontpage banner).

4.2. PRESENCE OF PURPOSE-RELATED CONTENTS OR SECTIONS

Signs of less strategically blended multiple purposes (educational, social, for-profit/business logics or market-driven trends) or the adoption of ‘university-enterprise’ managerial approach can also be observed. At first sight and from the information available in three university websites, the most noticeable examples can be found in the Case 3, where the word ‘university’ is gradually less used and more frequently replaced by ‘community of leaders’, ‘platform’ to challenge the present and shape the future, ‘special place’ to start your career, etc.

The terms to denominate the function of communication in Case 1 changed during the observation period. Until 2019 the centralized communication function was under the leadership of a vice-rector for communication with an institutional communication team and communication specialists in each academic unit. In 2020 the centralized communication team was named department of ‘corporate’ (no longer ‘institutional’) communication. And again in 2023 with a new executive board, Case 1 has a department of “Communication Services”. These changes seem to respond to new strategies with each new rector and his/her team. Yet, the institutional values and principles remain intact.

4.3 IDENTIFIED STAKEHOLDERS AND WEB 1.0-4.0 TOOLS.

Institutional Websites may also provide access to pre-established communication lines with key institutional stakeholders (faculty, students and administration staff) as a sign of the participative atmosphere and openness of the institution towards its own community and society at large. Web 2.0 (or 3.0-4.0) tools are not available in the explored cases; the three Webpages still provide Web 1.0 tools (presentation-oriented content viewing services).

Both Case 1 and Case 2 clearly address their key stakeholders: students, professors (academia) and community in their mission/purpose declaration as well as through the inclusion of these stakeholders in the main menu.

Case 1 has a very well- established segmentation of information addressed to different stakeholder groups. Until 2019 it included a personalized search tab on the Homepage with 6 profiles (students, professors and employees, Alumni, parents, prospective students, other visitors). The current version has omitted the last two tabs, and prospective students are not mentioned but addressed by the tab “What do you want to study”, which takes the visitor to a search area about the full academic offer. Meanwhile, the older version of Case 2 Webpage until 2019 displayed tabs for 4 profiles (students, professors, Alumni, prospective students) but in the current version the tab for professors is no longer on the horizontal bar. Instead, all enrolled students, an staff (academic and administrative) have their own intranet link “My X” (the name of the institution).

A previous version of Case 3 Webpage had an only one addressed to prospective students and also a login for members-only access to intranet. In the current version, the menu on the frontpage horizontal bar has no tabs for any specific stakeholders. The webpage is external-user oriented and with a sales and promotion tone, emphasizing academic offer and invitation to apply for studies.

4.4. STATUS OF THE COMMUNICATION FUNCTION

Regarding RQ2 about the role and status of institutional communication in upholding purpose deployment, evidence collected from the Websites has been recorded to demonstrate the status granted to communication management in terms of organizational design, structure, resource allocation and reporting lines.

Case 1 has a very well-established communication department, with a clear internal organization and all the required information (positions, names, email addresses, telephone numbers) for anyone interested in interacting with the institution.

The institutional communication team manages centralized internal, external and digital communication functions with a head for each of these areas, in coordination with communication specialists appointed in each academic unit in charge of the communication function and in direct reporting to the different areas (internal, external, digital).

Case 2 displays some features of institutional communication management like Case 1, with an appointed Director of Communication as head of the department. However, this person is not a full-right member of executive board, and the team is smaller, it does not cover the digital area, presumably left to the autonomous management of each structural unit, though in the Webpage there is no evidence of communication specialists working in each academic unit.

Case 3 does not have a communication department *per se* and there is no mention of institutional communication management neither in the main menu, nor in the other headers. During 2018-2019 there was a ‘Corporate Relations’ director and the marketing director, and both were members of the rectorate, but their functions and areas of work were not described.

The Web-based information reveals that both Case 1 and Case 2 position communication at the highest strategic level. Evidence of this could be seen on the Case 2 Webpage until 2022: the top horizontal bar menu on the landing page starts with the section “Institutional” where the 8th item links to Communication. Visitors could visualize the prominence

and inclusion of communication (with a full-fledged Communication Department operating as a centralized service that covers internal, press relations and social media communication) in the first heading. However, this information was modified in 2023 and the communication service is now under the second subsection “Authorities”, scrolling down after the executive board the list of dean’s offices of all faculties, there comes a section “Institutional Divisions” for all centralized services, including only the name of the Communication Director. Details about the communication team and their specialization areas are no longer available in the Webpage.

In Case 1, under the heading “Getting to know the university”, the third section dedicated to the organization displays the composition of the ordinary governing body of the University called executive council and made up of the President (Rector), who chairs it, the Vice Presidents (vice-rectors), one of them being Vice-rector of Communication and Development. The institutional communication function here is granted the highest strategic status at governance level with the full-right membership in the executive council.

An *ad hoc* qualified communication management unit in direct reporting line with the rectorate showcases Case 1 as an example of best practice, confirming H2. The full support of highest authorities can be inferred by the status and resources granted to the communication function for several decades entrusted to a vice-rectorate for communication with a full-fledged department for centralized functions and appointed delegates in all academic units, with some autonomous Chief Communication Officer (CCO) in larger units. This vice-rectorate has recently been renamed to encompass increasing managerial needs and now it goes under the title of vice-rectorate for communication and institutional development, with a much larger team with very well-distributed subfunctions and areas of communication specializations: contents manager, Web and social media manager, Students Communication, Press relations, Internal Communications, Visuals, etc.

In Case 2, some positive changes have been detected along the observation period (2018-2023) with an increase in the number of communication specialists, areas and services covered at centralized institutional

level. However, the names and positions held by those specialists are no longer available in the current webpage.

Meanwhile, Case 3 has right now the largest marketing and sales department ever since its foundation, with around 20 members solely dedicated to sales for the different study cycles, and 3 employees to communications projects, though no details are provided on the specific communication areas/tasks entrusted to them. On the positive side, Case 3 finally included communication professionals (though always in the sales and marketing team) a couple of years ago.

Evidence related to successfully implemented hybrid governance models to face the hybridity-related challenges can be noted in the composition of all the governance boards of Case 1, from the centralized services (executive council, the highest governing body) to the replicated structure of governance in each rather autonomous unit (schools/faculties, other centres), where the communication function is also structurally and strategically integrated in the hybrid governance teams through an appointed communication manager that reports to the director of development, member of the executive team.

Key results derived from the Web-based data can be summarized as follows:

- H1 is confirmed since the examined institutions declare a blended organizational purpose in their digital platforms and other communication channels as single mission statement of their commitments with specific groups of stakeholders.
- Purpose (mission) has not changed since foundation and is strategically blended, disseminated and integrated as backbone and centre of all decisions (Case 2 and CASE 1).
- The purpose/mission declaration of Case 3 demonstrates a drift from the usual mission statements of universities, as it does not mention the typical stakeholders of Higher Education Institutions and the mandatory areas of activities expected from a university and its triple mission (teaching, research, transfer of knowledge) with a clear social mission towards society.

H2 is confirmed with Case 1 as an example of best practice: the communication function is fully empowered, addresses clearly identified key stakeholders and upholds the strategic deployment of organizational purpose in a hybrid organization through synergetic collaboration of academia and management with mixed governance teams that also include a communication specialist in direct reporting to the Vice-rectorate Communication and Development. This governance mechanism contributes to ensure a shared purpose and its timely and strategic communication at different organizational levels to enhance integration, mitigate tensions between competing logics and expectations, seeking to meet the legitimate demands of internal and external stakeholders.

Case 2 is partially a good example of an institution with a clear mission-driven and purpose-oriented communication management, though status of the communication function is still not fully strategic in terms of resource allocation, involvement of the Director of Communication in the executive board. The current Web-based data shows evidence that the communication team is again media-relations focused on; proofs of communication work in other areas (internal, social media, Alumni, etc) and communication-aided synergy between central services and academic units are not available. From what can be seen on the Webpage of Case 3, it is mostly addressed at external users, web contents are almost 90% self-promotional (academic offer (“Apply for Studies”, enrolment boost, branding (“What makes ‘X’ unique?”), career-making) with little reference to the broader mission of a university: specific social responsibility programmes, knowledge transfer actions. There is no communication department as such, only a marketing team, about which a webpage visitor can get to know only by tiresome browsing around a very long contact list of all staff members.

Communication is a vital tool for demonstrating that decisions are justifiable when grounded in the declared purpose. Hence, communication is crucial in securing legitimacy and addressing the diverse demands placed on hybrid organizations.

Existing literature on strategic communication in hybrid organizations provides insights into strong hybrid organizations characterized as innovative, transparent, and capable of generating trust among potentially

conflicting stakeholders. They excel in inclusive decision-making, embracing stakeholders' voices, and sustaining hybridity through social negotiation with multiple stakeholders.

5. DISCUSSION

There is a stream of research on hybrid organizations within institutional theory (Roundy 2017) and recent contributions on organizational theory, all mostly focused on independent Hybrid organizations, such as social enterprises-SEs (Gehring, 2021) as the *prime* or *ideal* hybrid form (Wolf and Mair, 2019). Yet, little research has been published on private universities as hybrid organizations per se, though the phenomenon of hybridization in the Higher Education sector has been discussed (Jongbloed, 2015); (Kleinman et al., 2018);(Kleimann, 2019).

Authors of a comprehensive typology of hybrid organizations (Schmitz & Glänzel, 2016) assert that strong hybridity is reflected in *input* (mix of employees and of investors/financial sources), *process* (democratic principles, stakeholder voice inclusion, etc.) and *output* relations (in-depth reporting blended value creation, search for new indicators of common reporting). Following these indicators, private universities tend to be strong hybrids. However, the role of organizational purpose and strategic communication in relation to managing hybridity remains little explored, except for one conceptual paper whose authors discuss the question of legitimation and claim that “hybrids with several audiences with different expectations are confronted with important concerns because they need to communicate with several audiences simultaneously” (Vakkuri, Johanson, Feng, & Giordano, 2021. p. 253). They do not provide empirical insights on the hybridization phenomena; however, they do set an excellent agenda for further interdisciplinary perspectives on hybrid governance and organizations with “deeper and more nuanced understandings of how hybrids function in the modern world” (op. cit. p. 255).

The role of communication in supporting legitimacy and positive reputation in the eyes of stakeholders has been extensively studied for several decades by many scholars (Hutton et al., 2001);(Patel et al., 2005);

(Drori & Honig, 2013); (Colleoni, 2013) amongst others. Notwithstanding, legitimacy as a key issue for Hybrid organizations has awoken a new interest and some authors have thoroughly examined legitimacy regarding internal stakeholders “through purposeful action and discourse” (van der Steen et al., 2022), with a particular interest in internal legitimacy in a cooperative organization.

The mission/purpose of Higher Education Institutions with clear advocacy for governance by mission specifically in private universities has also been explored (Bermejo Muñoz, 2014); (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2015). However, no specific communication management models or empirical insights are provided. Neither are private Higher Education Institutions characterized as hybrid organizations. Similarly, abundant publications illustrate the role of communication as a strategic managerial function that requires institutionalization (Tam et al., 2022); (Werder et al., 2018); (Dozier et al., 2013). Yet, there are no substantial conceptual or empirical studies on communicating plurality of organizational purposes in hybrid organizations.

University online communication has been extensively explored empirically for decades and several studies have been conducted on university websites and universities’ effective social media communication. Scholars contribute useful insights on the active presence of universities in social media and provide recommendations on the strategic use of digital channels (Vega-foelsche, 2020); (Capriotti et al., 2023); (Capriotti & Zeler, 2023).; others describe the use of web tools related to social responsibility contents (Canelón, 2013); (García García et al., 2017). Yet, scarce research has been done on the communication of private universities with a focus on their hybrid nature and the legitimacy demands of multiple organizational purposes.

Further research is needed to delve into how different hybrid organizations signal their distinctive identity, dual purposes and how they position themselves within the two or more competing institutional fields through strategic communication.

6. CONCLUSIONS

This study presents has sought to explore how private universities as hybrid organizations communicate their multiple organizational purposes, how purpose is integrated in institutional communication and the status of the communication function as a key to uphold purpose deployment to ensure legitimacy and avoid mission drift.

The current Higher Education context selected for empirical work has largely proven an institutional environment predetermined by the organizational field and at the same time marked by the current demands of competition and urgency to stand out amongst similar institutions.

Private universities categorized as strong hybrid organizations face the challenge of navigating through legitimate prerogatives imposed to a university as a core social agent and market-driven expectations of private ownership.

Managing competing institutional logics and multiple organizational purpose in hybrid organizations (such as private universities) requires a different managerial logic, which also applies to the management of all communicative actions.

The unique contribution of communication in reconciling multiple demands and purposes is usually dependant on the strategic significance assigned to the organizational purpose and to communication being enhanced as an essential managerial function.

Communication should be a strategic managerial function placed at the highest position in the organizational structure as it is vital in aligning multiple institutional pressures, activating favourable behaviours and generating identification and adhesion to the organizational values declared in the organizational purpose.

The findings allow to claim that hybrid organizations tend to blend dual purposes into a single official declaration which addresses their distinctive audiences. This mission/purpose statement should encompass their goals and the values underlying their core activities. However, most hybrids experience tensions and struggle to maintain internal and external cohesion, because the mere communication of the organizational

purpose does not guarantee full identification and implementation by internal stakeholders and approval of other constituents. Thus, continuous monitoring of communication performance under the light of purpose fulfilment can make a significant contribution to avoid the risk of legitimacy deficit, deviation from the foundational mission or even worse, purpose washing.

Strategic communication plays a vital role in ensuring intentional and unequivocal messages tailored for the demands and interests of well-identified stakeholders. In the explored Higher Education context, this is facilitated by synergetic collaboration of academia and management at all levels across the organizational structure through mixed governance teams. Some of the examined private universities have implemented such governance models and empowered communicators to infuse a communicative mind into strategic decisions. Purpose-driven governance in the hands of communication-oriented leaders can equip hybrid organizations to navigate along upcoming challenges.

The present study has explored the phenomenon of organizational purpose and its strategic communication in hybrid organizations, specifically in private universities. Further research could comprise state-owned universities and eventually other organizational fields, such as healthcare, social enterprises, religious organizations.

7. REFERENCES

- Bermejo Muñoz, L. (2014). La misión en el gobierno de las instituciones universitarias de iniciativa privada.
- Canelón, A. R. (2013). Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL University Social Responsibility 2. 0. Analysis of the websites of universities AUSJAL. III, 27–48.
- Capriotti, P., Oliveira, A., Carretón, C., & Capriotti, P. (2023). A model for assessing the active presence of institutions on social media : application to universities worldwide social media : application to universities worldwide. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2166188>

- Capriotti, P., & Zeler, I. (2023). Analysing effective social media communication in higher education institutions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 656. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02187-8>
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 228–248.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2013). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345–376.
- García García, M., Carrillo-Durán, M. V., & Tato Jimenez, J. L. (2017). Online corporate communications: website usability and content. *Journal of Communication Management*, 21(2), 140–154.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations* (Vol. 343). Holt, Rinehart and Winston New York.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247–261.
- Jongbloed, B. (2015). Universities as hybrid organizations: Trends, drivers, and challenges for the European university. *International Review of Public Administration*, 45(3), 207–225. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006027>
- Kleimann, B. (2019). (German) Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77(6), 1085–1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>
- Kleinman, D. L., Feinstein, N. W., Downey, G., Peterson, S., & Fukada, C. (2018). Hybrid experiments in higher education: General trends and local factors at the academic–business boundary. *Science, Technology, & Human Values*, 43(3), 540–569.
- Patel, A., Xavier, R., & Broom, G. (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *International Communication Association Conference*, 1–22.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2015). El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades. *Interciencia*, 40(9).
- Ruiz, I., & Soria, M. (2005). Responsabilidad Social en las Universidades de España. *Razon y Palabra*, 70(January 2009), 1–22.

- Schmitz, B., & Glänzel, G. (2016). Hybrid organizations: concept and measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0690>
- Tam, L., Kim, J.-N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2), 183–206.
- Vakkuri, J., Johanson, J. E., Feng, N. C., & Giordano, F. (2021). Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 33(3), 245–260. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0033>
- van der Steen, M. P., Quinn, M., & Moreno, A. (2022). Discursive strategies for internal legitimacy: Narrating the alternative organizational form. *Long Range Planning*, 55(5), 102162. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102162>
- Vega-foelsche, T. (2020). Comunicación corporativa y branded content en Facebook : un estudio de las cuentas oficiales de las universidades peruanas Corporate communications and branded content on Facebook : A study of the official accounts of Peruvian universities. 19, 37–53.
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333–351. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>

COMUNICACIÓN POLÍTICA Y AUDIENCIA SOCIAL

ISABEL INIESTA-ALEMÁN
Universidad Internacional de La Rioja

1. INTRODUCCIÓN

Lejos quedan los tiempos en los que la audiencia de la prensa, de la televisión o de cualquier medio de comunicación era una mera receptora de información. En los 90's del pasado siglo, el sistema mediático español estaba dominado por la cadena Pública Televisión Española, que compartía espacio con la prensa y la radio tradicionales. Con la aparición de las cadenas privadas de televisión entraron nuevos agentes en la industria y las reglas comenzaron a cambiar.

Ese cambio en el contexto mediático se ha visto acelerado por la aparición de nuevos espacios comunicativos: el entorno digital. Y, en este contexto las plataformas de medios y redes sociales han impuesto su forma de actuar, sus tiempos y reglas sobre dos elementos clave: la inmediatez y la participación de los usuarios. Se ha construido una «cultura» o «idiosincrasia» platformizada (Bazzara, 2021; Duffy et al, 2019; López, 2022) y centrada en el 'prosumer' (Toffler, 1980).

Ello implica que “los periodistas que llevan años trabajando en la forma tradicional, deben tomar buena nota de este cambio motivado por la convergencia tecnológica de los medios que nos conduce a un solo soporte: Internet” (Flores Vivar, 2009, p. 74). Un contexto conversacional en el cual oyentes, lectores y televidentes toman su protagonismo. Desde ese momento la audiencia deja de ser una audiencia medible por impactos, pasiva y meramente receptora.

La ciudadanía, desde el principio del siglo XXI, ha tomado protagonismo en la conversación aportando sus propios contenidos, comentando lo que los periodistas y los políticos proponen desde los nuevos

medios, ahora también digitales. Por lo tanto, se puede definir el concepto de audiencia social como el número de individuos que interactúan de alguna forma con un contenido emitido en una red social, un espectador-consumidor que opina, influye en las opiniones de otros y manifiesta abiertamente sus preferencias, (Saavedra Llamas et al., 2015) y que mantiene una relación de compromiso o engagement con los actores políticos, los periodistas o con los medios de comunicación.

Cabe preguntarse hasta qué punto las redes sociales son determinantes en la comunicación política de este primer cuarto del siglo XXI o si estas son un mero apoyo en un plan de medios en el que primarían los medios de masas ya utilizados en el siglo XX.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El estudio de las redes sociales desde el punto de vista de las empresas o del periodismo es un tema recurrente en las investigaciones de los últimos años. Sin embargo, el estudio desde el punto de vista de los usuarios, de la audiencia social, es un tema emergente (Contreras, 2004; Augé, 2006; Flores Vivar J. M., 2009) que suscita un gran interés.

El objetivo de esta investigación es profundizar en el fenómeno de la audiencia social y en su relación con la formación de la opinión pública en temas políticos. Como objetivos secundarios se busca describir aquellas prácticas de comunicación política que han resultado más exitosas. Como resultado de este estudio de fuentes secundarias resulta un marco teórico que ofrece un punto de partida sólido para posteriores investigaciones basadas en fuentes primarias.

Para ello se ha efectuado un estudio de gabinete que incluye las principales y más recientes investigaciones publicadas en el entorno académico. El filtrado de los documentos se realizó en tres fases. En primer lugar, tras efectuar una búsqueda en Scopus y en Web of Science, se seleccionaron aquellos documentos cuyos *snippets* se correspondían con los criterios de inclusión, eliminando tanto los duplicados como los erróneamente incluidos en la SERP. En la segunda fase se procedió a la lectura de los resúmenes y de las conclusiones de los artículos preseleccionados. Tras eliminar aquellos que no cumplían los requisitos, se

introdujeron en la base de datos generada para el análisis aquellos aspectos que se consideran relevantes para la investigación.

3. RESULTADOS

3.1. LA SIMBIOSIS ENTRE LOS MEDIOS DE MASAS Y EL ENTORNO DIGITAL

La teoría de la *agenda setting* (Coleman et al., 2009; McCombs et al., 2018) propone que los medios de comunicación de masas son los que deciden que un determinado tema aparezca en la agenda pública o desaparezca de la actualidad. De esta forma, otorga a estos medios un enorme poder e influencia en la opinión pública.

Ricoeur afirma que “las configuraciones narrativas producidas por un narrador no se activan sino a la recepción, en un segundo momento” (1983, mencionado en Arquembourg, 2015, p.120). Además, “son numerosos los ejemplos de injerencia de los agentes políticos en el trabajo de convertir en relato un acontecimiento” (Arquembourg, 2015, p. 120) aportando materiales, cerrando la posibilidad de ofrecer una investigación independiente o emprendiendo acciones de las que los medios tienden a hacerse eco.

Es el caso del partido emergente Podemos, fundado en 2014, que supo aprovechar “con tremenda inteligencia política el potente entramado mediático hilvanado por las grandes corporaciones de la comunicación que operan en nuestro país, así como el frenético crecimiento de las redes sociales de Internet” (Criado Aguilera, 2017, p. 67) ganando meses después de su fundación cinco escaños en las elecciones europeas.

Una explicación alternativa a la *agenda setting* (incidencia de los medios en la opinión pública) es la teoría de la mediatización. En esta teoría, son los medios los que irrumpen en la escena política con “sus propias reglas, sus propios objetivos y sus propias lógicas de producción” de contenidos (Ponce, 2018, p. 51).

La popularidad del perfil de los políticos viene determinada (Quevedo Redondo et al., 2016, p.103) por “la originalidad de los contenidos, la personalización de los mismos y la notoriedad previa del personaje

(habitualmente adquirida a través de otras vías)”. Estas cualidades resultan decisivas para aumentar el número de favoritos y seguidores en las redes sociales.

Estamos en la denominada cuarta ola de la comunicación política digital (García-Orosa, 2021 y 2022) caracterizada por siete síntomas:

1. Las plataformas digitales son utilizadas en todas las fases comunicativas.
2. Se utilizan de forma intensiva el bigdata y la inteligencia artificial.
3. La mentira, las fakes news y la posverdad, se consideran válidas en la estrategia política.
4. Se combinan elementos hiperlocales y supranacionales.
5. Se adopta el determinismo tecnológico acrítico.
6. El compromiso con las audiencias y los procesos de coproducción.
7. Las tres tendencias que ponen en riesgo las democracias; polarización de opiniones, cámaras de eco y filtros burbuja.

En la estrategia de comunicación política, al menos en el caso español, los partidos han trasladado los “esquemas de la estrategia comunicativa de la política mediatizada tradicional” (Campos-Dominguez y Calvo, 2016, p. 94) replicando la campaña offline en el entorno online y, por lo tanto, derrochando las posibilidades que el entorno digital ofrece.

En su plan de medios siguen ocupando un lugar predominante los medios de comunicación convencionales, que mantienen un papel principal en la esfera política y social (Marcos-García et al., 2021, p.27). La comunicación política pasa, necesariamente, por los medios de masas y, en especial, por la televisión. Ciertamente “el acceso y control de los medios son en la actualidad el máximo recurso estratégico para los políticos y los partidos” (Criado Aguilera, 2017, p.72).

Hasta la llegada de la pandemia COVID-19 y, con ella, de un cambio radical en los contextos de comunicación, los partidos políticos aún no apostaban por “la realidad virtual o por una verdadera participación ciudadana” (García Orosa, 2022, p. 6).

Las primeras manifestaciones de *politainment* en España se fechas a finales de los 80's del siglo pasado, con la llegada de las televisiones privadas (Zamora-Martínez y González-Neira, 2022). En este tipo de programas se presentan temas políticos de forma espectacularizada o parodiada. Ello conlleva, en opinión de Zamora-Martínez y González-Neira (2022, p.25) la “quiebra de la opinión pública y la erosión de la capacidad de razonamiento del homo sapiens, reconvertido en homo videns (Sartori, 1998), debido al poder que ejerce la imagen en el medio audiovisual sobre los espectadores”. El infoentretenimiento y la tele-realidad presentan altos índices (Berrocal-Gonzalo, et al., 2014) tanto de audiencia tradicional como de audiencia social en España.

Los partidos políticos generan de forma segmentada las narrativas con las que llegar (Saavedra Llamas y Rodríguez Menéndez, 2018, p.126) a su electorado y, “con la participación de las redes sociales, el alcance se multiplica”. De hecho, al implicar al ciudadano en la creación y cocreación de mensajes, los partidos políticos están utilizando una estrategia transmedia en su comunicación.

3.2. LA IMPORTANCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

La tecnología en la que se asientan las redes sociales ofrece “la posibilidad de comunicación bidireccional en tiempo real, la diseminación de la información y la autopromoción e, incluso, la capacidad de las redes sociales como modelo de predicción” (García-Orosa B. , 2022) y, para ello, el lenguaje se adapta al contexto digital y ofrece opciones de adaptación a cada uno de los actores políticos. El uso de la imagen como recurso narrativo resulta esencial para una buena estrategia de comunicación política y aún más en periodo electoral. Aunque en la mayor parte de las publicaciones en redes sociales la imagen simplemente apoya al texto, en los momentos finales, cuando se apela más a los sentimientos que a la razón, la imagen de héroe y protector del candidato o candidata se transmite, principalmente, a través de lo visual (Quevedo Redondo et al., 2016).

El análisis de audiencias digitales puede reportar información significativa ya que “la digitalización también ha transformado los hábitos de

consumo de la audiencia (Gómez-Domínguez et al., 2016, p. 385). García-Avilés (2012) caracteriza la audiencia social por la multiplicidad de perfiles y por una búsqueda activa y constante de información. Es posible conocer los ciclos de vida de la acción colectiva global observando los ciclos de visita en los nuevos medios de comunicación relacionados con el mismo (Sádaba, 2012, p. 756). Para el sociólogo Duncan Watts, autor de la teoría de los seis saltos, “las tecnologías no sólo revolucionan la sociedad, sino que permiten aprender observando el comportamiento de enormes comunidades digitales que cambian e interaccionan todo el tiempo” (Flores Vivar, 2009, p. 76).

No se ha demostrado, por ahora, una relación proporcional (Gómez-Domínguez et al., 2016; Roel, 2018) entre la audiencia social y la audiencia convencional en el género factual. De hecho, Claes y Deltell (2012. P.129) llegaron a la conclusión de que “la audiencia social únicamente comenta o menciona datos de actualidad política o económica si éstos son presentados dentro de programas de entretenimiento”. Sin embargo, “los picos o días de máxima actividad en Twitter suelen coincidir con la difusión de contenidos políticos en los medios de comunicación convencionales” (Marcos-García et al., 2021, p.33 y, en especial, cuando estos contenidos han aparecido o están apareciendo en la televisión.

El imaginario colectivo aporta “los rasgos esenciales de los movimientos sociales actuales” y estos se basan en el “contorno tecnológico pero son esculpidos a través del marco cultural y político general en el que se insertan” (Sádaba, 2012, p. 756). La “*puesta en intriga* de acontecimientos públicos aparece como un proceso colectivo de comprensión de lo que ocurre, proceso que enfrenta a agentes, medios de comunicación y públicos” (Arquembourg, 2015, p. 128).

Por otro lado, la comunicación en las redes sociales de los candidatos en raras ocasiones son gestionadas por ellos mismos. Se puede decir que es una labor profesional de la que se suelen encargar equipos profesionales (Quevedo Redondo et al. 2016) dada la cantidad y diversidad de comunicaciones que estos perfiles emiten durante un tiempo que coincide con una muy elevada actividad política.

3.3. CIBERPERIODISMO Y AUDIENCIAS

Una audiencia televisiva considerada como una masa casi uniforme (Spigel, 1992) y familiar se ha transformado a principio de este siglo en audiencias que se ubican “en espacios cada vez más pequeños delimitados por gustos, modas y tendencias propias” (Claes y Deltell, 2015, p. 113).

Y es que los avances tecnológicos de los últimos 20 años “han capacitado a los ciudadanos para crear y difundir de manera sencilla contenidos que compiten en igualdad de condiciones con aquellos que elaboran los medios de comunicación” (Peña Fernández et al., 2019, p.366). De mismo modo, el periodismo ha derivado en un ciberperiodismo (Flores Vivar, 2015) que lucha por conservar su esencia en los nuevos entornos digitales y con los recursos que la tecnología pone a su alcance.

Estamos ante “una nueva forma de sociedad o sociedad en red” (Flores Vivar, 2015, p. 91). Una sociedad en red en la que los jóvenes tienen mayores competencias digitales que las personas de mayor edad (Lozano Delmaret al., 2017) y, además, se muestran más activos. Los avances tecnológicos están facilitando la creación de una inteligencia colectiva sin fronteras, en la que el trabajo colaborativo está produciendo conocimiento de forma espontánea. El periodismo no es ajeno a ello y ha encontrado la forma de colaborar con los ciudadanos para llegar a las noticias de una forma mucho más ágil. Su misión se centra, como “siempre han hecho” (Flores Vivar, 2009, p. 79), en organizar el conocimiento, la información, filtrando y buscando la imparcialidad y la veracidad para conseguir una sociedad mejor informada.

Uno de los principales cambios que la aparición de las redes sociales ha propiciado es que los ciudadanos están conectados entre sí, y no sólo a través de un nodo central: estamos ante un patrón de muchos a muchos (Chadwick, 2006). Se han formado comunidades activas que generan opinión pública. De hecho, quien decide quedarse fuera de las redes sociales tecnológicas “se autocondena a diferentes formas de ostracismo” (Vizer y Carvalho, 2015, p.1092) mientras que aquellas personas que gestionan habilmente las nuevas y vertiginosas actualizaciones

tecnológicas de las redes sociales tienen la posibilidad de hacerse famosas en tiempo record.

Este rastro digital que los ciudadanos, libremente, han ido dejando en abierto en las redes sociales permiten a los partidos políticos crear perfiles de usuario (Campos-Dominguez y Calvo, 2016, p. 95) “para tratar de establecer afinidades políticas de los ciudadanos y permitir la articulación de mensajes a la carta”.

Las redes sociales como Facebook, Instagram o X “se convierten en suelo fértil para que germinen acciones colectivas” (Sádaba, 2012, p. 756) en un mundo cada vez más globalizado en el que “las fronteras se están diluyendo” (Flores Vivar, 2015). Incluso se estudia “el fenómeno de las nuevas audiencias, aquellos espectadores que unitilizan/consumen, a la vez, dos pantallas” (Deltell Escolar, 2014, p.35) con la intención de medir una posible relación entre la denominada audiencia audiométrica y la audiencia social. Esta relación no puede establecerse, constatando un comportamiento “extraño con relación a la audiencia tradicional” (p.44) al menos en el público español. Resultado similar se extrae del estudio de Saavedra Llamas y Rodríguez Menéndez (2018) o de la investigación de Castro-Mariño (2018, p. 104) que cuestiona la existencia de una “correlación entre el *share* y la resonancia favorable en la web”. Tampoco Chatterjee y Dutta (2023) pudieron afirmar que el impacto de las redes sociales pueda ser un buen predictor de la intención de voto de los ciudadanos.

La tecnología actual permite diseñar mensajes con la intención de movilizar a simpatizantes y voluntarios políticos (Sánchez Duarte y Magallón, 2016) y “dominar así el espacio comunicativo digital, replicando mensajes partidarios con una gran cantidad de voluntarios/emisores en la Web” (Campos-Dominguez y Calvo, 2016, p. 94).

Ante la incapacidad de controlar los mensajes de la audiencia en las redes sociales, los partidos buscan la colaboración en la difusión de argumentos comunes a través de diferentes estrategias de captación de voluntarios digitales, paralelas a las tradicionales de búsqueda de simpatizantes, afiliados y donantes. (García Orosa, 2022, p. 8).

3.4. LA RED PRINCIPAL PARA EL DEBATE POLÍTICO: X

X, antes denominada Twitter desde su nacimiento en 2006 gracias al equipo de la empresa ODEO liderada por Jack Dorsey y hasta que fue adquirida por el excéntrico multimillonario Elon Musk en 2022, ha sido la red más utilizada en política y, por ende, más analizada por la comunidad científica. Se ha llegado a afirmar que es “uno de los mecanismos de comunicación más poderosos de la historia” (Piscitelli, 2011, p. 15).

Las campañas electorales celebradas ya en el siglo XXI han atribuido el rol muy destacado a esta potente red en las estrategias comunicativas de los actores políticos por su capacidad para generar debate y formar opinión pública. Se ha utilizado este “medio social como un canal para difundir información sobre actos de campaña, compartir declaraciones políticas, movilizar el voto y conseguir la participación de su electorado” (Marcos-García et al., 2021, p.29).

Se observa “una hibridación de valores noticiosos antiguos y nuevos, con énfasis en el drama de la instantaneidad, el crowdsourcing de élites, la solidaridad y el ambiente” (Papacharissi y De Fatima Oliveira, 2012, p.35). Esta red ofrece “un espacio híbrido donde coexisten en equilibrio las lógicas de transmisión y recepción de los medios convencionales y las nuevas lógicas de circulación y negociación” (Marcos-García et al., 2021, p.42) en el entorno digital.

A diferencia de otras redes, como Facebook o la hoy ya desaparecida Tuenti que se han identifican con “el intercambio de afectos y vida cotidiana” (Deltell Escolar, 2014, p.34) la red X “opera, sobre todo, como motor de opinión de manera instantánea”. Se erige como “uno de los canales más relevantes entre los programas de las corporaciones públicas y sus usuarios” (Gómez-Domínguez et al. 2016, p.385). De hecho, la red Twitter -hoy X- ha sido objeto (Claes y Deltell, 2015, p.113) de muchas investigaciones académicas, “desde su origen, para comprender los hábitos de la sociedad”.

El posible votante que recurre a Twitter para conocer mejor a quienes aspiran al bastón de mando encuentra en la red propuestas, promesas, peticiones de apoyo y críticas a diferentes formaciones políticas, pero sobre todo, un completo registro de las actividades que conforman la agenda de los alcaldables, con especiales alusiones a sus entrevistas en prensa y televisión. (Quevedo Redondo et al., 2016, p. 103)

Esta red ha creado una nueva forma de consumir los debates electorales y aporta credibilidad a los candidatos, siempre que estos utilicen la estrategia correcta, adaptada al entorno y coordinada con el resto de la comunicación electoral. En las elecciones de 2015 y 2016 (Arceo Vacas et al. 2020, p. 141) Rajoy, el líder del Partido Popular, “destaca por encima de sus adversarios; y no sólo lo hace por su conocimiento experto, sino también por su mayor naturalidad percibida ante la cámara”.

Por otro lado, autores como Morozov (2012) o Gayo-Avello (2012) consideran que esta red no es fiable para predecir resultados en el ámbito político. En 2017 Rodríguez et al. evidenciaron que, si bien X canaliza opiniones discrepantes, estas adolecen de capacidad crítica además de no interactuar apenas entre los usuarios y, por lo tanto, no representan un debate real.

Marín Dueñas y Simancas González, analizando la campaña del 2016 (2019, p. 140), concluyeron que el número de seguidores de las cuentas no está correlacionado con su actividad y que tanto el Partido Popular (PP) como el emergente Podemos “utilizan Twitter principalmente como un canal de comunicación eminentemente unidireccional, sin aprovechar su potencial dialógico”.

Tampoco se ha comprobado una correlación clara entre el éxito en X y los resultados electorales (Campos-Dominguez y Calvo, 2016, p. 113): en las elecciones generales de 2015 Podemos obtuvo el mayor nivel de viralización mientras que el PSOE (Partido Socialista Obrero Español), salvo UPyD (Unión Progreso y Democracia), obtuvo los peores resultados. Sin embargo, Podemos quedó en el tercer puesto mientras que PSOE fue la segunda fuerza más votada, tras el Partido Popular.

3.5. OTRAS REDES SOCIALES

Si bien Twitter (ahora X) ha sido la red predominante en temas políticos, nuevas redes sociales más audiovisuales como Instagram o Tiktok están ganando terreno, en especial para acceder a las conversaciones entre las personas más jóvenes del electorado. Es la fragmentación multiplataforma y la convergencia digital analizada por Jenkins (2006) la que obliga a una estrategia transmedia para conectar con las audiencias activas deseadas por los partidos políticos.

Se constata la existencia de una estrategia de diversificación en los canales utilizados por los partidos políticos, que ya no prestan una atención preferente por la televisión. Los estudios de Saavedra Llamas y Rodríguez Menéndez (2018 p.135) afirman que “la transmedialidad del discurso televisivo sirve de altavoz a las consignas políticas que logran posicionarse en redes sociales, páginas webs y aplicaciones móviles”.

La actividad en la comunicación política se intensifica en periodos electorales, especialmente en las redes sociales (Quevedo-Redondo y Portalés-Oliva, 2017). Una de las redes emergentes, hoy ya consolidada, es Instagram: la red social con un mayor crecimiento en España. Basada en la imagen y sin permitir hipervínculos. Con un 8% de los internautas españoles en 2012 (IAB Spain, 2013), esta red creció hasta el 65% en 2023 ocupando el segundo puesto del ranking en cuanto a penetración, cuando X es utilizada por el 38% de los usuarios de redes sociales en España (IAB Spain, 2023).

En esta red se aprecia el “absoluto predominio de imágenes en las que está presente el candidato, solo o acompañado” (Gamir-Ríaset al., 2022, p. 174), lo que corrobora la personalización del liderazgo “que desde hace años se vienen observando en la comunicación política” y el atractivo del vídeo corto como formato en las publicaciones. Estos autores también destacan el aumento de publicaciones con intención de transmitir la ideología y los valores más que la información sobre programas, proyectos o promesas electorales. Además, también a esta red social ha llegado la crispación y la polarización de forma creciente aunque aún en menor medida que la observada en otras.

3.6. CIBERACTIVISMO

El espacio digital es un fenómeno complejo que cuestiona algunos viejos axiomas de la sociología respecto al activismo político (Sádaba, 2012, p. 755) al ofrecer una “mediación técnica en la conformación y el desarrollo de la acción colectiva”. Y es que el “ámbito de los asuntos humanos consiste en una red de relaciones, por eso es productor de historias. Esas historias no tienen autor porque nadie es ni el autor ni el productor de su propia vida” (Arquembourg, 2015, p 124).

Citando a Gómez Fernández (1995, p. 205) “la política se convierte en un campo donde la manera de hacer las cosas tiene tanta importancia como lo que se hace”. Un ejemplo paradigmático de estrategia de comunicación política la encontramos en la aparición del partido de corte populista de izquierdas Podemos en las elecciones del 2015.

La clave del éxito de la comunicación de Podemos ha sido saber colarse en el salón de casa y en los ordenadores de los españoles, a través de las reiteradas apariciones de su líder en televisión, y en los ordenadores, a través de una muy activa y acertada campaña en Facebook y Twitter. (Criado Aguilera, 2017, p.77)

Sádaba (2012) propone tres niveles de dependencia de la tecnología respecto a los grupos de activismo político. En un primer nivel encontramos la tecnología intra-grupal, que cohesionan grupos fomentando la identidad corporativa. La tecnología, por ejemplo una lista de correo es una simple herramienta. Ya en el segundo nivel, la tecnología ayuda a conformar movimientos intergrupales. El movimiento se unifica y globaliza y la tecnología se integra con naturalidad. Sería el caso de las páginas web que dan voz a determinados movimientos sociales. Y ya en el tercer nivel encontramos el activismo relacionado con la red y la tecnología que se ha vuelto imprescindible como eje que articula y define la politicidad del grupo.

Sin embargo hemos de considerar el elevado riesgo de que la tecnología unida a la globalización de que se imponga el pensamiento único como el “paradigma de la racionalidad y la supervivencia de comunidades y países enteros” (Vizer y Carvalho, 2015, p. 1087) como ya retrató certeramente el escritor George Orwell en su obra 1984. Quien domine la comunicación podría llegar a incitar el miedo a un enemigo, real o ficticio, para obtener el efecto manada en el que el individuo busca la protección del grupo y de quienes lo lideran.

La pandemia ha confirmado el peligro que supone para la democracia el uso inadecuado de las redes sociales por parte de algunos actores políticos, pero también ha permitido demostrar la importancia de los medios de comunicación para verificar, contrastar y ofrecer información honesta a nuestra audiencia, en un momento en el que los bulos y las mentiras se han servido de uno de sus mejores aliados: el miedo, en este caso, al virus y a una pandemia desconocida. (García-Orosa, 2021, p.24)

El ciberactivismo ofrece nuevas formas de acción colectiva y de participación política no convencional. Los activistas y los medios de comunicación comparten una relación complicada en la que los medios marginan a los movimientos activistas y sus causas, aunque los activistas necesitan la atención de los medios para ganar legitimidad y apoyo público. Para conseguir esa atención de los medios, los activistas han de conseguir visibilidad en las redes sociales (Harlow, 2016) mientras las utilizan para crear su comunidad.

Sorprende la baja participación de la mujer en el liderazgo de la opinión y en el debate en Twitter ya que “las cuentas que pertenecen a mujeres representan menos del 20% del total de los perfiles con más impacto y prestigio” (Deltell Escolar, 2014, p.44).

4. CONCLUSIONES

De acuerdo con Sádaba (2012) la transformación de los movimientos sociales en movimientos globales gracias a la tecnología y las redes sociales ha dado lugar a “nuevos y originales fenómenos de intervención política no convencional” (p.791).

Ante la decidida entrada del electorado en los debates en redes sociales, se imponen estrategias transmedia que incorporen esta conversación social, integrando pantallas, medios y personas. Ha terminado la emisión unilateral de contenidos y, antes la respuesta libre e inmediata de los ciudadanos, se ha de asumir -hasta cierto punto- la pérdida de control de la narrativa política.

Se confirma la necesidad de incorporar las redes sociales al plan de comunicación política integral, pues estas van a entrar, en todo caso, en el hilo argumental que se diseñe. Asimismo, se ha comprobado que es la simbiosis entre los medios de comunicación masivos tradicionales y los digitales la estrategia óptima. Televisión, radio y redes sociales se erigen en la tríada de medios esencial.

Y, dentro de las redes sociales, destaca con fuerza X (antes Twitter) como entorno privilegiado para el debate político. Además y más recientemente, aparecen con fuerza otras redes sociales como Instagram

o TikTok. El mensaje en texto deja el lugar preeminente a lo audiovisual, concretamente a los vídeos cortos.

El activismo se ha transformado en ciberactivismo, movimientos que buscan la atención en las redes sociales para llegar a ser considerados como algo noticiable por los medios de masas. Por otro lado, los periodistas han devenido en ciberperiodistas, expertos en bucear en los medios digitales para encontrar la noticia y darle ese contexto y reflexión que siempre han definido la función del periodismo.

5. REFERENCIAS

- Arceo Vacas, A., Barberá González, R., y Álvarez Sánchez, S. (2020). Contexto de percepción generado en Twitter para los debates electorales españoles de diciembre de 2015 y junio de 2016: tratamiento de los factores de credibilidad por los candidatos. *Perspectivas de la comunicación*, 13(2), 105-151. <https://doi.org/00.000/C00-2020-01>
- Arquembourg, J. (2015). Los retos políticos de los relatos de la información: de un objeto inencontrable a la institución de un mundo común. En R. Rodríguez-Ferrándiz, V. Tur-Viñes, y J. H. Abreu (Ed.) *Narraciones sin fronteras. Transmedia storytelling en la ficción, la información, el documental y el activismo social y político* (pp. 117-129). Cuadernos Artesanos de Comunicación / 81. Sociedad Latina de Comunicación social <http://dx.doi.org/10.4185/cac81>
- Augé, M. (2006). *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos*. Gedisa.
- Bazzara, L. (2021). Datificación y estreamificación de la cultura. Nubes, redes y algoritmos en el uso de las plataformas digitales. In *Mediaciones de la Comunicación*, 16(2), 37-61. <https://doi.org/jq3v>
- Berrocal-Gonzalo, S., Redondo-García, M., Martín-Jiménez, V., y Campos-Domínguez, E. (2014). La presencia del infoentretenimiento en los canales generalistas de la TDT española. *Revista Latina de comunicación social*(69), 85-103. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2014-1002>
- Campos-Domínguez, E., y Calvo, D. (2016). La campaña electoral en internet: planificación, repercusión y viralización en Twitter durante las elecciones españolas de 2015. *Comunicación y Sociedad* (29), 93-116.
- Castro-Mariño, D. (2018). La audiencia social y el mundo narrativo de ficción: análisis de los comentarios de los fans y community managers sobre la ficción televisiva y webseries españolas. *Palabra Clave*, 21(1), 86-110. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2018.21.1.5>

- Chadwick, A. (2006). *Internet politics: States, citizens and new communications technologies*. Oxford University Press.
- Chatterjee, J., y Dutta, G. (2023). Power of Social Media in Political Marketing – An India Based Empirical Study. *Studies in Media and Communication*, 12(1), 242-253. <http://dx.doi.org/10.11114/smc.v12i1.6633>
- Claes, F., y Deltell, L. (2015). Audiencia social en Twitter: hacia un nuevo modelo de consumo televisivo. *Trípodos* (36), 111-132.
- Coleman, R., McCombs, M., Shaw, D., y Weaver, D. (2009). Agenda setting. En K. y Wahl-Jorgensen, *The handbook of journalism studies*. 167-180. Routledge.
- Contreras, P. (2004). *Me llamo Kohfam. Identidad hacker: una aproximación antropológica*. Gedisa.
- Criado Aguilera, J. I. (2017). Las razones del éxito de PODEMOS: populismo, comunicación audiovisual y marketing político. *Anagramas*, 15(30), 65-80. <http://dx.doi.org/0.22395/anqr.v15n30a3>
- Deltell Escolar, L. (2014). Audiencia social versus audiencia creativa: caso de estudio Twitter. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20(1), 33-47. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n1.45217
- Duffy, B., Poell, T., y Nieborg, D. (2019). Platform practices in the cultural industries: creativity, labor and citizenship. *Social Media + Society*, 5(4), 1-8. <https://doi.org/gmnbgr>
- Ferrer Ceresola, R. M. (2018). El análisis de la calidad televisiva sobre los magazines a través de los discursos de la audiencia en Facebook y Twitter. *Análisi*, 91-104.
- Flores Vivar, J. (2015). Contextualización, usos empíricos y etnografía de las redes sociales en el Ciberperiodismo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21 (Especial diciembre), 81-95. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.51130
- Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, (33), 73-81. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- Gamir-Ríos, J., Cano-Orón, L., y Lava-Santos, D. (2022). De la localización a la movilización. Evolución del uso electoral de Instagram en España de 2015 a 2019. *Revista de Comunicación*, 21(1), 159-179.
- García-Avilés, J.-A. (2012). Roles of audience participation in multiplatform television: From fans and consumers, to collaborators and activists. *Participations*, 9(2), 429-447. <https://www.participations.org/09-02-25-garcia.pdf>

- García-Orosa, B. (2021). Digital political communication strategies. Multidisciplinary reflections. Palgrave.
- García-Orosa, B. (2022). Comunicación política y estrategias emergentes en las campañas electorales digitales durante la pandemia de covid-19. *Palabra Clave*, 25(1), e2516. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.1.6>
- Gayo-Avello, D. (2012). No, You Cannot Predict Elections with Twitter. *IEEE Internet Computing*, 16(6), 91-94.
- Gómez Fernández, P. (1995). El marketing político: más allá de la publicidad y las encuestas. En A. Muñoz-Alonso, y J. I. Rospir, *Comunicación Política*. Editorial Universitas.
- Gómez-Domínguez, P., Besalú-Casademont, R., y Guerrero-Solé, F. (2016). Metamedios sociales y servicio público_ el debate en Twitter de los programas factuales de BBC, RTVE y CCMA. *El profesional de la información*, 25(3), 384-394.
- Harlow, S. (2016). Reconfiguring and remediating social media as alternative media: Exploring youth activists' digital media ecology in El Salvador. *Palabra Clave*, 997-1026. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2016.19.4.3>
- IAB Spain. (2013). IV Estudio anual de redes sociales. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366193107_055.pdf
- IAB Spain. (2023). Estudio de redes sociales. <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2023/>
- Iniesta-Alemán, I., y Sidorenko Bautista, P. (2023). The Impact of the Digital Era on Spanish-Speaking Social Audiences: A Systematic Review of Its Academic Literature. *Studies in Media and Communication*, 319-333. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i6.6225>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
- López, R. (2022). Plataformización, algoritmos y datificación en la conversación virtual. *Virtualis*, 13(24), 8-29. <https://doi.org/10.46530/virtualis.v13i24.400>
- Lozano Delmar, J., Herrero-Diz, P., Del toro, A., y Sánchez-Martín, M. (2017). Estudio de las competencias digitales en el espectador fan español. *Palabra Clave*, 917-947. doi:0.5294/pacla.2017.20.4.4
- Marcos-García, S., Alonso-Muñoz, L., y López-Meri, A. (2021). Campañas electorales y Twitter. La difusión de contenidos mediáticos en el entorno digital. *Cuadernos.info*, (48), 27-47. <https://doi.org/10.7764/cdi.48.27679>

- Marín Dueñas, P. P., y Simancas González, E. B. (2019). Uso e influencia de Twitter en la comunicación política: el caso del Partido Popular y Podemos en las elecciones generales de 2016. *Cuadernos.info*, (45), 129-144. <https://doi.org/10.7764/cdi.45.1595>
- McCombs, M., Shaw, D., y Weaver, D. (2018). *New Directions in Agenda-Setting Theory and Research*. En R. Wei, *Advances in Foundational Mass Communication Theories* (págs. 131-152). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315164441>
- Morozov, E. (2012). El desengaño de internet: los mitos de la libertad en la red. *Destino*.
- Papacharissi, Z., y De Fatima Oliveira, M. (2012). Affective news and networked publics: The rhythms of news storytelling on Egypt. *Journal of Communication*, 62(12), 266-282.
- Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., y Larrondo Ureta, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. *Andamios*, 6(40), 351-372. <https://www.adams.es/nuestros-centros/zaragoza/0/710>
- Piscitelli, A. (2011). Prólogo: Twitter, la revolución y los enfoques ni-ni. En J. L. Orihuela, *Mundo Twitter* (pág. 15+20). Alienta Editorial.
- Ponce, m. (2018). Medios y política: Análisis bibliográfico sobre el concepto de mediatización en el debate teórico de la comunicación política 1979-2017. *Dixit*, 48(29), 48-67. <https://doi.org/10.22235/d.v0i29.1697>
- Quevedo Redondo, R., Portalés-Oliva, M., y Berrocal Gonzalo, S. (2016). El uso de la imagen en Twitter durante la campaña electoral municipal de 2015 en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 85-107. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1085>
- Rodríguez Brejjo, V., Boullón Sabín, A., y Morales Domínguez, L. (2017). La participación de la audiencia televisiva en los programas de opinión españoles a través de Twitter. *Trípodos* (40), 55-71. <https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/335049>
- Roel, M. (2019). Aproximación al estudio del consumo televisivo en el ecosistema audiovisual digital español: de la audiencia audimétrica a la audiencia poliédrica. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 25(1), 477-492.
- Saavedra Llamas, M., y Rodríguez Menéndez, L. (2018). Las cadenas de televisión españolas frente al debate del 13J: estrategias de programación y audiencia social. *Fonseca, Journal of Communication*, (17), 125-136. <https://doi.org/10.14201/fjc201817125136>

- Saavedra Llamas, M., Rodríguez Fernández, L., y Barón Dulce, G. (2015). Audiencia social en España: Estrategias de éxito en la televisión nacional. *Icono 14*, 13(2), 215-237. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.822>
- Sádaba, I. (2012). Acción colectiva y movimientos sociales en las redes digitales. Aspectos históricos y metodológicos. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 188(756), 781-794. <https://doi.org/10.3989/arbor.2012.756n4011>
- Sánchez Duarte, J. M., y Magallón, R. (2016). Estrategias de organización y acción política digital. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 3(5), 9-16.
- Shirky, C. (2011). The political power of social media: Technology, the public sphere, and political change. *Foreign affairs*, 28-41.
- Spigel, L. (1992). *Make Room for TV: Television and the Family Ideal in Postwar America*. University of Chicago Press.
- Toffler, A. (1980). *The third wave, selected excerpts*. William Morrow and Company, INC.
- Vizer, E. A., y Carvalho, H. (2015). La perspectiva ecológica y la hipermediatización social. *Palabra Clave*, 18(4), 1087-1110. doi:10.5294/pacla.2015.18.4.6
- Zamora-Martínez, P., y González-Neira, A. (2022). Estudio de la audiencia social en Twitter de los formatos de politainment en España. El caso de ‘El Intermedio’. *Index.comunicación*, 21-45. <https://doi.org/10.33732/ixc/12/01Estudi>

LA RED QUE FORMAMOS, NOS FORMA. INFLUENCIA DE LAS INTERACCIONES EN LA CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES DURANTE LA POLÉMICA #GARZÓN

ITZIAR PEDROCHE SANTOVEÑA
Investigadora en formación FPI UNED

1. *HASHTAGS*, MENCIONES Y *EMOJI*: TEJIENDO IDENTIDADES EN LA RED SOCIAL X

Las redes sociales digitales -RRSSDD- han transformado significativamente las dinámicas sociales, especialmente en términos de velocidad, volumen y formas de expresión de nuestras representaciones sociales, ideología y sentido de identidad. En Twitter (actualmente X), existen diversos códigos que se pueden analizar para interpretar los mensajes (tweets) y las interacciones generadas a través de hashtags o palabras clave. Entre estos códigos se encuentran las etiquetas, menciones (@) y emojis, que comunican digitalmente nuestras ideas y sentimientos. Analizando estos elementos, es posible identificar rasgos identitarios comunes a un grupo de personas. Esta idea se refuerza al estudiar interacciones como el retweet, que suele basarse en el reconocimiento del contenido del mensaje. Así, no solo es importante analizar el mensaje retuiteado, sino también el uso de estos símbolos en los perfiles de los usuarios que lo comparten, para comprender la ideología o marco normativo que expresa su identidad a través de sus biografías y representaciones sociales.

Las representaciones sociales son un conjunto de conocimientos que establecen un sentido común mediante la expresión de emociones y razonamientos, y que guían las conductas en el ámbito social. Estas representaciones modelan la interacción de las personas con su entorno, dando forma a sus valores e identidad. Se trata de una codificación específica de la realidad social y genera una identidad colectiva a través

de la comunicación. Las redes digitales, como X, añaden nuevas formas de codificar y decodificar esta realidad social. Así, según el tipo de simbología que utilicemos, estaremos expresando nuestros valores y forma de ver el mundo, a saber, nuestra identidad, que se conforma dentro de una ideología como marco normativo específico en el que nos movemos.

1.1. REPRESENTACIONES SOCIALES, IDEOLOGÍA, PERSUASIÓN E IDENTIDAD

Las representaciones son formas de comunicar el mundo, construyendo un sentido común que nos conecta y separa, generando dinámicas de poder capaces de desencadenar movimientos sociales o revoluciones. Moscovici (1961) describe un proceso de tres etapas para la construcción de representaciones sociales: elaboración de la teoría, socialización y apropiación por parte de un actor social, como un partido político. Jodelet (1986) sostiene que la ideología es el trasfondo de las representaciones sociales, permitiendo que una visión del mundo se vincule con situaciones cotidianas mediante el anclaje. Para él, la ideología es un marco normativo que da seguridad al individuo dentro del grupo y sesga la interpretación del mundo.

El concepto de representación social tiene un carácter dicotómico: está tanto en la mente del individuo como en lo social (Moscovici, 1961; 1988; 2001), similar a la identidad. Eagleton (1995) propone varias definiciones de ideología, como conjunto de ideas de un grupo social, proceso de producción de valores en la vida cotidiana, o como ideas que legitiman un poder político dominante. Ambos autores coinciden en que las representaciones sociales evolucionan de una comprensión individual y colectiva del mundo a sostener ciertos intereses sobre otros. Así, la ideología es un medio esencial para que las personas expresen su vida y relaciones dentro de una estructura social, en un sentido identitario.

Miller (1947) sostiene que las grandes ideas solo son aceptadas tras procesos de persuasión y que cualquier innovación es más fácilmente admitida si se basa en creencias, costumbres o actitudes previamente compartidas por el grupo. La memoria social y las tradiciones son fundamentales para el éxito persuasivo, ya que, según el autor, somos seres de reflejos condicionados dentro de una realidad simbólica heredada.

Un persuasor eficaz utiliza esta realidad simbólica con imágenes y palabras que activan esos reflejos. La repetición es esencial en la persuasión, que necesita de hábitos para convertirse en ideología.

En persuasión, las combinaciones clave son seguridad/esperanza e inseguridad/miedo. Aunque la persuasión y la propaganda comparten métodos, difieren en sus fines: la persuasión busca la satisfacción de ambos, persuasor y persuadido, mientras que la propaganda solo satisface al propagandista (Jarret, O'Donnell, 2018). La propaganda política disemina ideología a diferentes niveles, fortaleciendo los vínculos de un grupo a partir de un conjunto simbólico de creencias compartidas y susceptibles de transformación, generando movimientos sociales (Moscovici, 2001) y estructuras sociopolíticas (Treré, 2016) impulsadas por la ideología. En este contexto, Asch (1951) describe el sesgo de confirmación, que se refiere a la necesidad de conformidad social y pertenencia a un grupo, influyendo poderosamente en las representaciones sociales, ideológicas e identitarias.

En este sentido, podemos entender que la teoría de las representaciones sociales sigue teniendo vigencia en un mundo donde las conexiones entre las personas incluyen el factor tecnológico, dando forma a una red mucho más extensa y en apariencia diversa que las redes físicas, pero que siguen compartiendo un determinado trasfondo ideológico e identitario. En X -antes Twitter- como red social a nivel global en la que cohabitamos millones de personas, se dan subgrupos, comunidades de pertenencia que nos ofrecen un marco para comprender la realidad que nos rodea y nos aportan una seguridad (Kadushin, 2013) marcada por la ideología, representaciones sociales e identidades inherentes a su naturaleza, condicionada por un entorno en constante evolución y por las relaciones que se establecen dentro de ellos y entre los diferentes subgrupos entre los que se establece la comunicación.

1.2. NUEVAS FORMAS DE SOCIABILIDAD: HASHTAGS, USOS DEL @ Y LOS EMOJIS COMO ELEMENTOS DESCRIPTIVOS DE LA POLARIZACIÓN DEL DISCURSO EN TWITTER

En el entorno de X existen redes formadas por afiliación que reúnen a las personas -actores o nodos- en torno a un acontecimiento

determinado, definido por la etiqueta y viceversa (Wasserman y Faust, 2013), por espacios temporales (Cristakis y Fowler, 2010) breves en torno a un debate social. Es decir, tiene la potencialidad de reunir a los usuarios en torno a un hipervínculo que etiqueta *-hashtag-* la temática (Wikström, 2014), otorgándole la forma de una narrativa interactiva, no lineal (Scolari, 2013). Para Menna (2012) las etiquetas contemplan dos funciones que las caracterizan: una pragmático-discursiva y otra gramatical. La polifonía textual es la característica fundamental dentro del plano discursivo, esto es, a través del *hashtag* podemos compartir y acceder a múltiples mensajes sobre una temática determinada, que contiene diversos discursos en la medida en que esa multiplicidad de voces refuta o se adhieren a un determinado argumentario. En esta misma línea, Zappavigna (2011) destaca la función de la etiqueta como metadato que define el tema del *tweet*. Gracias al *hashtag* podemos seguir la “conversación” sobre un tema determinado. La autora define este tipo de contenido como “*searchable talk*” o “conversación que puede buscarse”, fomentando la generación de distintas opiniones alrededor de un mismo tema. En este sentido, los *hashtags* no solo generan una polifonía textual, sino que amplían los significados en la medida que los enlaza y relaciona en un ambiente de afiliación (Zappavigna 2011).

Dentro de una perspectiva gramatical, los estudios de Menna (2012) sobre las etiquetas #12M#15M que pueden establecerse dentro del propio *Tweet* como proposiciones subordinadas, que se insertan en la oración con diversas funciones sintácticas, de modo que es posible identificar distintas dimensiones en las relaciones que se establecen entre la etiqueta y el resto de los elementos lingüísticos del mensaje. Así, los *hashtag* representan diferentes rasgos gramaticales, pero además, en función de sus propiedades morfosintácticas, función sintáctica en la estructura en la que se insertan, posición y relación con el resto de elementos lingüísticos del *tweet*, entre otros aspectos, pueden cumplir distintas funciones en el discurso político en X. Mancera y Pano (2015) plantearon como en un contexto de debate electoral en X, los *hashtags* adoptaron formas muy similares a las utilizadas por los políticos en los mítines, como consignas a favor del partido y en contra del adversario político. En este sentido, Lara (2012) propone el uso de las menciones

dentro del contexto político como elementos discursivos con la capacidad de ensalzar o manchar la imagen del sujeto mencionado. En el primer caso, propone que la mención puede interpretarse como **vocativo a favor** dentro del texto, cuando en el enunciado se asocia al candidato con una acción destacable en sentido positivo. Así, el nombre queda asociado a nivel gramatical y pragmático-discursivo con un determinado objeto simbólico positivo. En la mención como **vocativo en contra**, esta asociación cumple con la función opuesta. Por otra parte, Lara (2012) explica cómo la función dialógica de la etiqueta tiene un valor de conexión y plantea el *retweet* como una **acción de reconocimiento**. Cuando compartimos las opiniones de otro usuario, de alguna manera, las validamos.

Wikstrom (2014) analiza el sentido comunicativo de los *hashtags*. A continuación, se plantea la clasificación del autor (Tabla 1):

TABLA 1. Las ocho funciones de los *hashtags* según Wikstrom (2014).

Función	Descripción	Ejemplo
Etiqueta	Integran el tweet en la conversación	#Darwin publicó Origin of Species en 1859
Juego	Invitan a la participación en un juego	#boringprequels El Imperio celebra una reunión
Metacomentario	Contextualizan el mensaje	Eres una ameba. #justkidding
Explicaciones	Proporcionan información adicional	Rehén de esta Q. #stillplayingscrabble
Emotiva	Expresan una emoción	"¡Podríamos dividir el cinnabon!" #laughs
Enfática	Representan el énfasis vocal del habla	Lol! ¿Estudiar el finde? #BEFREE
Humorística	Acompañan un chiste, broma	No piensen que les he tomado por granito #Rock
Meme	Muestran sorna, sarcasmo o ironía	Acabo de ver en tí a Doris Roberts. #coolstorybro

Fuente: elaboración propia

En este mismo orden de ideas, Islam, Ahmed, Akhand y Siddique (2020) señalan que utilizamos Twitter -ahora X- o Meta para compartir nuestros pensamientos y expresar nuestras emociones. Los autores afirman que los *emoji* funcionan como palabras con significados independientes, como los *hashtags* y otros signos. Casado-Molina et al. (2019) señalan

que su uso en la estrategia de marketing aumenta la implicación de los seguidores en una determinada comunidad. Dentro de esta perspectiva destaca el uso de los *emoji* como elementos que enfatizan el contenido de cada una de las frases, para hacerla más sencilla a la hora de interactuar con ella, más emotiva, y más clara en los puntos que presenta.

1.3. LOS 11 PRINCIPIOS DE LA PROPAGANDA DE GOEBBELS

En X, muchos mensajes adoptan la forma de marketing político y propaganda electoral, adaptada a medios digitales mediante etiquetas, emojis y menciones. Este discurso utiliza fórmulas tradicionales y se beneficia de la rápida difusión (Del-Fresno-García, 2019) y el retweet como interacción automática (Van Dijck, 2017). A través de la persuasión, como socialización de un marco normativo o ideología, se difunden símbolos identitarios en los mensajes e interacciones. Los 11 principios de la propaganda de Goebbels han sido utilizados como marco teórico en investigaciones actuales sobre comunicación política. Salas (2018) analiza el discurso de Donald Trump en las elecciones de 2016, mostrando cómo su campaña atrajo atención y señaló enemigos comunes (medios, inmigrantes, globalización) para generar miedo e inseguridad. Con lemas como #MakeAmericaGreatAgain y #AmericaFirst, representó valores identitarios americanos como el patriotismo. En la convención republicana, Trump superó en 32,2 millones de telespectadores a Hillary Clinton. A continuación, se definen los 11 principios de la propaganda de Goebbels:

TABLA 2. 11 principios de la propaganda de Goebbels (Salas, 2018)

Principio	Descripción/Objetivo
Simplificación	Un símbolo, una idea y un único enemigo para conseguir la "demonización" del oponente
Contagio	"Difamar" a los sujetos con ideas diferentes. Amplía el espectro de "enemigos" potenciales
Transposición	El "enemigo" como culpable de una acción propia. Limpia nuestra imagen y difama al otro
Deformación	Exagera la importancia de un evento del oponente, causando un perjuicio en su imagen
Vulgarización	La propaganda debe ser accesible a fin de que ser comprendida por el menos inteligente

Orquestación	Debe repetirse en numerosas ocasiones para que sea adoptada por todos
Renovación	Flujo constante de información para evitar procesos reflexivos
Verosimilitud	Difusión de acusaciones a un ritmo frenético para evitar una respuesta eficiente
Silenciación	Desviar la atención de los hechos contrarios para crear un sentido de unanimidad
Transfusión	Validación a partir del sentir colectivo para lograr un mayor efecto
Unanimidad	Crear la ilusión de consenso general para ejercer la persuasión

Fuente: elaboración propia

2. OBJETIVOS

Como objetivo general nos proponemos evaluar la representación de las identidades en el contexto de X en torno a la red específica #Garzon.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- O1. Evaluación de la dinámica de la conversación en términos generales
- O2. Detección del *tweet* más veces *retwitteado* y su procedencia.
- O3. Uso del *hashtag*, menciones y *emoji* como palabras clave en el *tweet*.
- O4. Identificación de los 11 principios de la propaganda en las interacciones.
- O5. Análisis de simbología identitaria en los perfiles que compartieron el mensaje basado en el uso del *hashtag*, menciones y *emoji*.

3. METODOLOGÍA

El discurso político en RRSSDD como X, genera un tipo de sociabilidad representada con símbolos como los *hashtags*, menciones -@- y *emoji* que nos pueden ayudar a reconocer determinadas representaciones sociales e identitarias dentro de una red temporal como #Garzon. Más aún en el contexto del RT que, como interacción altamente homófila (Barberá et al., 2015) y con función de reconocimiento (Menna, 2012), puede revelar algunas de las características identitarias de los

usuarios que compartieron el mensaje. La metodología de la investigación parte de la finalidad de reconocer las formas discursivas que adopta el mensaje más veces *retuiteado* y su relación con los actores que lo compartieron durante los días 4 y 5.

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por las cuentas que compartieron el mensaje más *retuiteado*. De los 571 perfiles de la muestra entre los días 4 y 5 se analizaron 500. Para la consecución de los objetivos, se realiza un estudio a lo largo de los 2 días - 4 y 5 de enero de 2022 - en los que #Garzon es tendencia por unas declaraciones realizadas por el ex Ministro de Consumo, Alberto Garzón, en la entrevista para *The Guardian* publicada el día 26 de diciembre de 2022, con el título “*Spanish should eat less meat to limit climate crisis, says minister*”, publicadas posteriormente por *Cárnica de comunicación*, el día 3 de enero de 2022, con el siguiente titular “Garzón afirma en *The Guardian* que España exporta carne de baja calidad y de animales maltratados.”

3.2. DISEÑO

La investigación se basa en un análisis de discurso sustentado en una revisión bibliográfica de varios autores. Para recopilar los tweets del debate #Garzon, se utilizó Google TAGs. La herramienta Atlas Ti se empleó para observar la tendencia discursiva general.

El análisis de discurso permitió entender el sentido identitario del mensaje principal y los signos identitarios en los perfiles de los usuarios. Los pasos del análisis fueron:

- Definición de los contenidos
- Formulación de las unidades de análisis
- Selección de las unidades descriptivas
- Categorización de los mensajes
- Codificación de los contenidos
- Análisis descriptivo del mensaje más compartido
- Análisis descriptivo de las biografías que lo compartieron

En la red #Garzon se analizaron las siguientes variables: elementos discursivos utilizados (tipo de hashtag, tipo de mención e interacción -@- tipo de emoji). La clasificación se basó en la bibliografía revisada.

3.3. PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE DATOS

3.3.1. Recopilación de datos

Se emplea la aplicación TAGs para la recogida del hashtag #Garzon desde el día 28 al 5.

Ajustamos la descarga a los criterios que necesitamos para ajustar la búsqueda:

- Área: España
- Hashtag: #garzon o #garzón
- Lengua: Español
- Fecha: 28/12/2021 al 05/01/2022

3.3.2. Categorización y análisis del discurso

Los resultados en TAGs se categorizaron en una tabla de Excel para un primer análisis de los mensajes, considerando a los autores principales del marco teórico. Usamos la clasificación de Lara (2012) y Mancera y Pano (2013) sobre hashtags en contextos electorales. Mancera y Pano destacan que la mención (@) tiene una función apelativa y dialógica, mientras que el *retweet* (RT) actúa como cita (2013). Lara (2012) define el RT como una interacción de reconocimiento a favor. Además, se empleó la clasificación de Wikstrom (2014) sobre el valor comunicativo de los hashtags. Los *emojis* se categorizaron como palabras dentro del enunciado (Islam, Ahmed, Akhand y Siddique, 2020) siguiendo las clasificaciones de los autores mencionados.

4. HASHTAGS EN CONTRA, RECONOCIMIENTO, EMOJIS ALARMA Y METODO DE CONTAGIO: LOS MÁS PRESENTES

De cara a comprender cómo se expresaron las representaciones sociales e identitarias en la red #Garzon se han analizado los elementos discursivos dentro de los tweets, el tipo de interacción generada y los perfiles

que compartieron el mensaje más veces retuiteado. Los *hashtags* como vocativo en contra (Lara, 2012); los emojis con significado (Islam, Ahmed, Akhand y Siddique, 2020) de alarma y en forma de aspa, con sentido enfático (Wikstrom, 2014) y el principio o método de contagio (Goebbels, como se cita en Salas, 2018) abarcaron el discurso gracias a la mención con función de reconocimiento o RT (Lara, 2012) que marco la conversación. En los siguientes epígrafes se presentan los resultados.

4.1. EXPLORACIÓN DEL USO DE LOS *HASHTAG*, MENCIONES Y *EMOJI* COMO PALABRAS CLAVE DE LA CONVERSACIÓN #GARZON

De cara a comprender cómo se expresaron las representaciones sociales e identitarias en la red #Garzon se han analizado los elementos discursivos dentro de los *tweets*, el tipo de interacción generada y los perfiles que compartieron el mensaje más veces retuiteado.

4.1.1. Tipos de hashtag y sus usos durante el debate #Garzon: prevalencia del hashtag como vocativo en contra

La función predominante del *hashtag* es como vocativo en contra del adversario político (40,6%). A continuación, se muestran los principales resultados (tabla 3).

TABLA 3. Usos más destacados de los *hashtags* durante la conversación en torno a la polémica #Garzon

Función del #	% de aparición
Vocativo en contra	40,6%
Etiqueta	18%
Consigna a favor	15,1%
Consigna en contra	13,9%

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Principales usos del arroba -@- dentro del discurso

La función más destacada combinó el vocativo de reconocimiento -RT- y en contra (56,2%). Siendo la que menos el arroba (@) con función dialógica con el vocativo en contra (0,5%) (tabla 4).

TABLA 4. Usos más destacados del @ durante la conversación en torno a la polémica #Garzon

Función del @	% de aparición
Vocativo de reconocimiento + vocativo en contra	56,6%
Vocativo de reconocimiento	25,3%
No se utiliza	10,7%
Dialógica	4,2%

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Principales usos de los emoji: palabras que representan y función dentro del tweet más veces compartido

Los emoji se han clasificado de dos maneras complementarias. En su función comunicativa hemos hallado 4 usos diferentes: sentido enfático; sentido enfático y emocional; emoji como etiqueta; emoji como consigna a favor; emoji con sentido enfático y consigna a favor, a la vez. Por otra parte, también hemos clasificado los emojis por su significado como palabras.

A continuación (tabla 5) se muestran las principales funciones comunicativas (Wikström, 2014) de los emoji más compartidos.

TABLA 5. Frecuencia de las principales funciones comunicativas de los emojis representados durante la conversación #Garzon

Función del comunicativa del emoji (Wikström, 2014)	% de aparición
Sentido enfático + emocional	45,48
No se utiliza	42,9%
Sentido enfático	7,38%

Fuente: elaboración propia

Se observa un predominio del uso del emoji con sentido enfático y emocional (45,48%) -tabla 5- que viene determinado, una vez más, por el tweet más compartido.

En cuanto a los significados y su frecuencia en los mensajes, cabe destacar que la alarma y el signo de prohibición suman una frecuencia total de 4040. A continuación (tabla 6) se muestran los resultados de los emojis más frecuentes.

TABLA 6. Frecuencia de los principales significados de los emojis representados durante la conversación #Garzon

Emoji	Descripción	Frecuencia
🚨	Alarma	2890
❌	Rechazo	970

Fuente: elaboración propia

4.2. EL TWEET MÁS VECES COMPARTIDO Y LOS 11 PRINCIPIOS DE LA PROPAGANDA

El día 5 de enero de 2022 @VoxCortesCyL comparte un mensaje a las 10:01 que será el más difundido a lo largo de la jornada. Un ejemplo clave del principio de contagio de Goebbels. Del total de mensajes enviados (1259), los que más se repiten son aquellos con un predominio del principio de contagio (699); le sigue de cerca el principio de silenciamiento (243); el tercer puesto lo ocupa el principio de enemigo único (123) y muy de cerca le sigue el principio de orquestación (99). Si bien en un mismo mensaje se encontraron más de un principio, se ha seleccionado el principal (Tabla 7).

TABLA 7. Principios de la propaganda de Goebbels con mayor frecuencia de aparición durante la conversación #Garzon

Principio de la propaganda	Frecuencia de aparición
Contagio	699
Silenciamiento	243
Enemigo único	123
Orquestación	99
Vulgarización	32
Unanimidad	28

Fuente: elaboración propia

Un ejemplo relevante es el del *tweet* más veces *retuiteado* (figuras 1) que influyó en la dinámica de la conversación a nivel general (Figura 2).

representaciones sociales en el sentido de identidad (Moscovici, 2001) han estado dominadas por la clara intención de Vox de adquirir notoriedad en el contexto de las elecciones de Castilla y León y de atacar al adversario político mediante la utilización de los *hashtag* como consignas políticas (Mancera y Pano, 2013). Al ser el RT la interacción más utilizada, se crea un sentimiento de unanimidad.

5.1.2. Principales usos de los *emoji*: palabras que representan y función dentro del *tweet*

Se observa un predominio del uso de emojis con sentido enfático y emocional (Wikstrom, 2014) en el tweet más compartido de Vox Castilla y León (@VoxCortesCyL). Casado-Molina et al. (2019) indican que su uso en marketing aumenta la implicación de seguidores y enfatiza el contenido de las frases. La alarma y el signo de prohibición son las palabras más influyentes (Islam, Ahmed, Akhand y Siddique, 2020) en el debate, destacándose en la nube de palabras (figura 2) y en los primeros puestos (tabla 6). Los emojis, al detectar y expresar emociones, transmiten alarma y reprobación en la red #Garzón, especialmente en el contexto electoral. Así, cumplen una función persuasiva mediante un uso simbólico en contextos de movilización.

5.2. EL TWEET MÁS VECES COMPARTIDO Y LOS 11 PRINCIPIOS DE LA PROPAGANDA

El principio de contagio (Salas, 2018) prevaleció durante la red #Garzón los días 4 y 5. El análisis con Atlas.ti de los tweets de esos días revela una nube de palabras (figura 2) que muestra la tendencia discursiva. El retweet -RT- y los emojis de alarma y prohibición se usaron con funciones enfática y emotiva (Wikstrom, 2014) y como elementos textuales (Ahmed, et. al, 2020). La cuenta @VoxCortesCyL aparece casi tan grande como "Garzon" (sin tilde), aunque "Garzón" (con tilde) está cerca de "ataque", reflejando el tema "ataque de Garzón al sector ganadero". Vox usó esto para posicionar a Garzón, el lobo y Mañueco como enemigos comunes. "Ganadero" se destaca, siendo el foco de muchos mensajes, mientras que "Mañueco" es menor, usado solo en la estrategia electoral de Vox en Castilla y León. Los emojis, centrales en la

nube, fueron los más influyentes (Kadushin, 2013) y recurrentes en el mensaje más compartido, con "alarma" y "prohibición" siendo las palabras más utilizadas.

5.2.1. Análisis del mensaje más veces compartido

El 5 de enero de 2022, @VoxCortesCyL compartió un mensaje a las 10:01 que fue el más difundido del día. Consistía en un hilo de 5 tweets, ejemplificando los principios de contagio, enemigo único y verosimilitud. Este hilo narrativo lineal comenzó con miedo (paralelismo entre Garzón y el lobo) y terminó con esperanza (#SoloQuedaVox).

- **Hilo narrativo lineal:** En un entorno digital con distracciones, guió al lector con un único recorrido, diferenciándose de la narrativa interactiva del debate #Garzón.
- **Principios:** Cumplió los principios de simplificación, enemigo único y contagio, agrupando enemigos comunes: Mañueco, TV subvencionada, lobo y Garzón.
- **Verosimilitud:** El mensaje se basó en diversas fuentes para darle credibilidad. Imágenes en cada respuesta reforzaban las acusaciones, comparando a Garzón con el lobo y Mañueco con la clase política que no defiende a la gente común. La primera imagen, el proyecto de presupuestos de Castilla y León 2022, legitimaba las acusaciones.

Las 5 capturas de pantalla de medios contribuyeron a la verosimilitud y crearon un clima de odio contra el enemigo único, el lobo-Garzón:

- **Proyecto de presupuestos de Castilla y León 2022:** Argumenta que el gobierno no protege a los ganaderos del lobo.
- **COPE:** "Los ganaderos se sienten indefensos ante los ataques del lobo."
- **El Adelanto de Segovia:** Imagen de ataques de lobos.
- Noticia sin fuente reconocible: Imagen de ataques de lobos.

- Agronews Castilla y León (ASAJA Salamanca): Imagen de ataques de lobos.
- **Onda Cero (ASAJA):** Imagen de ataques de lobos.

Los siguientes mensajes aumentaban la sensación de peligro del lobo y Garzón, culminando con un vídeo "Solo queda Vox", mostrando a Vox como única esperanza.

Si acudimos a las características pragmático-discursivas del *tweet* (figura 1) y a sus características gramaticales, respectivamente (Menna, 2012) se observa que “ante los ataques de #Garzón” y “por los ataques del lobo” ocupan una posición equivalente en el discurso, al final de cada frase; y están compuestos por la fórmula objeto + sujeto agente donde el sujeto agente es tanto “de Garzón” como “del lobo”. En este sentido, las 2 frases están enfatizadas por un *emoji* con función enfática y con significado (Ahmed, et. al, 2020) de rechazo o reprobación -aspa roja- en el primero y de alarma, en el segundo. Esta organización del discurso busca generar indignación hacia Mañueco, que “destina 50.000 euros a la TV subvencionada” y rechazo hacia Garzón, como se interpreta del paralelismo entre el lobo, como antiguo enemigo de los ganaderos, y el signo de reprobación. Así, por otra parte, se observa, aunque en menor medida, como en el mensaje se aplica el principio de transfusión: el lobo es un antiguo enemigo de los ganaderos, lo que inspira un temor profundo. En este punto la comparación entre el “lobo” y Garzón abandona el mundo de lo racional para operar en el ámbito de los reflejos condicionados (Miller, 1951). En este sentido, encontramos un paralelismo entre persuasión y propaganda en el principio de transfusión.

5.3. IDENTIDADES REPRESENTADAS EN LAS BIOGRAFÍAS DE LOS ACTORES QUE RETUITEARON EL MENSAJE MÁS VECES COMPARTIDO EN LA RED #GARZON

De los 1026 *retweets* generados durante la tendencia #Garzon, 571 corresponden al mensaje de @VoxCortesCyL, el más compartido durante la jornada y motivo de este análisis. En palabras de Barberá et. al (2015) el *retweet* en contextos políticos como este tiene la característica de ser

una interacción altamente homófila, por tanto, los actores que lo comparten tienden a tener representaciones sociales e identitarias comunes y muy marcadas. En este sentido, la nube de palabras resultante de las descripciones del *tweet* más *retuiteado* muestra cómo las representaciones sociales de los perfiles que compartieron el mensaje del partido político Vox, se mueven en el ámbito de sus líneas argumentales. Es decir, el *tweet* más veces compartido durante la jornada es un reflejo de los actores que lo han difundido, de sus representaciones sociales, de su ideología y como consecuencia, de su identidad. Entre las palabras clave encontradas en las descripciones de los perfiles en X, encontramos que “España”, “español” y “Vox” las que más aparecen, lo que confirma una identificación de lo español con Vox, como partido que exalta el patriotismo. Siguiendo esta idea de Vox + patriotismo ocupan también una posición de centralidad las expresiones “Contrasímbolo”, “portada”, “perfil” y “agenda”, utilizadas para definir aquellas biografías que compartieron, tanto en su foto de perfil, como de portada, o en su descripción, alguna referencia a la Agenda España. Una propuesta política creada por Vox como alternativa a la Agenda 2030, basada en valores como la defensa de la familia tradicional, la soberanía nacional respecto de Europa (antiglobalismo) o una política medioambiental específica para nuestro país. En la periferia del núcleo, encontramos “solokedavox” y “bandera”, que parece declarar que Vox es la única formación capaz de salvar estos valores. “Anticomunista” aparece más pequeña, junto a la palabra “libertad”. El “Verde”, color de Vox, justo debajo de “vox_es”.

Así, parece que son estas representaciones sociales e identitarias las que unen ideológicamente a los actores que *retuitearon* el mensaje del partido político Vox.

6. CONCLUSIONES

Los *hashtags*, los *emoji* y el uso que hacemos de las menciones, no sólo definen el sentido de nuestros mensajes, sino que vehiculan la conversación. Su valor comunicativo pone de manifiesto nuestras

representaciones sociales, en constante evolución, y su trasfondo ideológico e identitario. A través de estos códigos, se generan dinámicas de interacción de muchos a muchos que plantean consecuencias en la conversación, pero no parece intervenir en el sentido identitario de sus participantes. Las representaciones sociales y valores identitarios de los actores pueden verse reflejados aún de manera más explícita si acudimos a sus perfiles y observamos el uso de dichos símbolos. En este contexto, se puede observar además como existe una escasa habilidad reflexiva en el acto de *retuitear*, pues los perfiles coinciden con el mensaje compartido en ideología, al menos en este caso.

Cabe destacar que en la propia interacción del RT encontramos tres principios fundamentales de la propaganda que pueden utilizarse, como se ha comprobado en este estudio, para transmitir un mensaje de manera eficaz y monopolizar la conversación. Y es que los principios de orquestación, renovación y unanimidad son inherentes al acto de *retuitear*. Por una parte, el principio de orquestación, basado en la repetición de una serie de ideas pequeñas -280 caracteres- ha supuesto la proliferación del discurso más llamativo tanto en términos visuales como con relación a su contenido. Así, las líneas generales de la conversación en torno a la red #Garzon han estado definidas por el mensaje más compartido, lo que confiere a la acción de *retuitear* un alto valor propagandístico. El principio de renovación, muy presente en la difusión de noticias en la era posdigital. Pertenecemos a la red que nos forma y formamos la red que nos pertenece. En esto consiste precisamente el principio de unanimidad, si creo que mi red es una representación del mundo real, aquello que no cumpla con esos criterios estará, en la medida en que ese mundo sea más real para mí, más opuesto a mí. En esto consiste la potencia y el mayor peligro de X.

7. AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Sara Osuna Acedo por ser una excelente directora de tesis y una gran consejera y persona

8. REFERENCIAS

- Acosta, M., Lassi, A. (2020). Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. 5(9)
- Barberá, P.; Jost, JT.; Nagler, J.; Tucker, JA.; Bonneau, R. (2015). Tweeting From Left to Right: Is Online Political Communication More Than an Echo Chamber? *Psychological Science*. 26(10), 1531-1542.
doi:10.1177/0956797615594620
- Bruno, D., Barreiro, A. y Kriger, M. (2011). Representaciones sociales de la política en los jóvenes. Corrupción institucional y mentira. *Kairos: Revista de temas sociales*, ISSN-e 1514-9331, N°. 28, 2011, <https://nanourl.org/PIN>
- Cartwright, D. y Harary, F. (2012). Equilibrio estructural: Generalización de la teoría de Heider, en Félix Requena Santos, *Análisis de redes sociales: orígenes, teorías y aplicaciones*, pp.21-48 Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas.
- Castells, M. (2008). *La era de la información. Vol. I. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2008). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Colleoni, E., Rozza, A., & Arvidsson, A. (2014). Echo chamber or public sphere? Predicting political orientation and measuring political homophily in Twitter using big data. *Journal of Communication*, 64(2), 317–332.
<https://doi.org/10.1111/jcom.1208>
- Comité Invisible. (2017) *Ahora*. Logroño, Pepitas de calabaza S.L.
- Crespo, M. y Del Barrio, E. (2015). El “trending topic” frente a la “agenda setting” [Archivo PDF]
- Cristakis y Fowler (2010). *Conectados: El sorprendente poder de las redes sociales y como nos afectan*. Madrid: Santillana
- Eagleton, T. (1995). *Ideología, una Introducción*. [Archivo PDF].
<https://nanourl.org/jLn>
- El profesional de la información (septiembre de 1992). Gatekeeper
<https://acortar.link/MCgIB6>
- Granovetter, (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of sociology*, 78, 1360-1380
- Han, B.C. (2013). *La sociedad de la transparencia* (Pensamiento Herder). Herder Editorial. [Edición Kindle].

- Hart, W.; Albarracín, D.; Eagly, AH; Brechan, I.; Lindberg, MJ.; Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: a meta-analysis of selective exposure to information. *Psychol Bull*, 135(4), 555-88. doi: 10.1037/a0015701
- Homans, G.C. (1977). *El grupo humano*. Buenos Aires. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Islam, S. Ahmed, M. A. H. Akhand and Siddique, N. (2020) "Improved Emotion Recognition from Microblog Focusing on Both Emoticon and Text," 2020 IEEE Region 10 Symposium (TENSYP), 2020, pp. 778-782, doi: 10.1109/TENSYP50017.2020.9230725.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, conceptos y teoría. In S. Moscovici (Ed.), *Psicología Social II: Pensamiento y vida social*, 469-494. [Archivo PDF]. <https://nanourl.org/x-F>
- Kadushin, C. (2013). *Comprender las redes sociales. Teorías, conceptos y hallazgos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kruger, K., (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *REVISTA BIBLIOGRÁFICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES* (Serie documental de Geo Crítica) Vol. XI, nº 683.
- Lara, T. (2012). "Twitter y sus funciones comunicativas", Blog Tíscar.com. Disponible en: <http://tiscar.com/2012/03/11/twitter-y-sus-funciones-comunicativas>.
- Lipovetsky, G. (1983). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Mancera Rueda, A. y Pano Alamán, A. (2013). *El discurso político en Twitter*. Barcelona: Anthropos.
- Mancera, A. y Helfrich, U. (2014). La crisis en 140 caracteres: el discurso propagandístico en la red social Twitter. *Cultura, lenguaje y representación. Revista de estudios culturales de la universidad Jaume I*, 12, 59-86. <http://hdl.handle.net/11441/60430>
- McConnell, D. (2006). *Grupos de aprendizaje electrónico y comunidades de práctica*. Londo: Open University Press, McGraw Hill. Londo: Edición Kindle.
- McIntyre, L. (2018). *Posverdad (Teorema. Serie mayor)*. Ediciones Cátedra. Edición de Kindle.
- Menna, L. (2012). Nuevas formas de significación en red: el uso de las #etiquetas en el movimiento 15M, en *Estudios de Lingüística del Español*, 34. [Archivo PDF] http://elies.rediris.es/elies34/Tesina_L-Menna.pdf.
- Miller, C. *The process of persuasion*. <https://nanourl.org/zBe>

- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.
- Moscovici, S. (2001). *Social Representations: Essays in Social Psychology*. NYU Press
- Moscovici, S. y Hewstone, Mil. (1986). De la ciencia al sentido común, en Moscovici, Serge, *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*, España: Paidós.
- Pariser, E. (2017). *El filtro burbuja. Como la red decide lo que leemos y lo que pensamos*. Barcelona. Taurus. [Edición Kindle]
- Román-González, M. (2018). Más allá de las pantallas, pp. 233-286. En Sacristán, A., (coord.). *Sociedad digital, tecnología y educación*.
- Salas, E. (2018). Influencia de los 11 principios de Joseph Goebbels en la campaña política de Donald Trump. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2018-08).
- Santoveña-Casal, S. y Fernández-Pérez, MD. (2022). Relevance of E-Participation in the state health campaign in Spain: #EstoNoEsUnJuego / #ThisIsNotAGame. *Technology in Society*, 68, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101877>.
- Shwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. DEBATE
- Treré, E. (2016). Distorsiones tecnopolíticas: represión y resistencia algorítmica del activismo ciudadano en la era del 'big data'. *Trípodos. Social Networks, Politics and Democracy. Towards Hybrid Political Communication*, 39, 35-51
- Trigueros, J. y Lacasa-Mas, I. (2018). Colloquy with Maxwell McCombs at the University of Texas at Austin: agenda setting, a limitless theory in a connected world, *Church, Communication and Culture*, 3(1), 53-74, DOI: 10.1080/23753234.2018.1430513
- Van Dick, J. (2016). *La cultura de la conectividad. Una historia crítica de las Redes Sociales*. Buenos Aires. Siglo veintiuno. [Edición Kindle]
- Wasserman, S. y Faust, K. (2013). *Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones*. Madrid: CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas
- Wikström, P. (2014) #srynotfunny: Communicative Functions of Hashtags on Twitter. *SKY Journal of Linguistics*, 27, 127-152
- Zappavigna, M. (2011). Ambient affiliation: a linguistic perspective on Twitter, en *New Media Society*, 13(5), 788-806. doi:10.1177/1461444810385097
- Arnau, J. (2018). *Fundamentos de la vía media*. Alianza
- Biset, E. (2011). Ontología política. Esbozo de una pregunta. *Revista de Filosofía*, 27 (1), 121-136. Universidad Nacional de Córdoba

- Biset, E. (2011). *Ontologías políticas*. Imago Mundi
- Bhabha, H. (2002). *El lugar de la cultura*. Manantial
- Colella, L. (2015). Encuentros y desencuentros filosóficos y políticos entre Badiou y Rancière. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 20 (2), 217-230. Universidad de Málaga
- Deleuze, G. (2007). *Empirismo y subjetividad*. Gedisa
- Gramsci, A. (1977). *Antología*. Siglo XXI
- Gramsci, A. (1971). *El Materialismo Histórico y la Filosofía de Benedetto Croce*. Nueva Visión
- Han, K. (2002). *Sin Chaeo and Nationalist Discourses in East Asia*. Sungkyunkwan University
- Kim, J. (2018). *Eurocentrism and Development in Korea*. Routledge
- Lee, J. (2004). Reading National Heroes from Fantasy: Shin Chae-ho's "The Dream Heaven". *The Review of Korean Studies* (pp 165-186). The Academy of Korean Studies
- Panikkar, R. (2017). *La experiencia filosófica de la India*. Trotta
- Schmid, A. (2002). *Korea Between Empire. 1895-1919*. Columbia University Press

EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA MODA SOSTENIBLE EN ESPAÑA: ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL SECTOR

AITOR GIL GARCÍA

Universidad Camilo José Cela

ÁFRICA PRESOL HERRERO

Universidad Camilo José Cela

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante evolución marcado por la transformación digital y la creciente conciencia medioambiental, el sector de la moda en España se encuentra en un punto de inflexión crucial. La irrupción del *e-commerce* ha modificado radicalmente la forma en que las empresas de moda se relacionan con su público objetivo (IAB SPAIN, 2019). Este cambio se vio acelerado por la pandemia COVID-19 que forzó un confinamiento generalizado y fomentó el auge de las compras *online* en todos los sectores, con un impacto significativo en la industria de la moda (Modaes Información, SLU, 2020).

Según el estudio de Pookulangara y Shephard (2013), la moda sostenible está ganando tracción debido a la creciente conciencia medioambiental y las demandas de los consumidores por productos más responsables. La digitalización, facilitada por el *e-commerce*, ha permitido a las marcas de moda sostenible llegar a un público más amplio y comprometido (Todeschini, 2017).

El propósito fundamental de esta investigación es arrojar luz sobre las estrategias de marketing digital empleadas por el sector de la moda sostenible en España. Para lograr este objetivo, se ha realizado un análisis exhaustivo de las estrategias SEO (*Search Engine Optimization*), usabilidad web y presencia en redes sociales (Facebook e Instagram), así

como la reputación digital de cinco marcas de moda sostenible con presencia en línea: Ecoalf, Uttopy, Mandacaru', Flamingos' Life y Veraluna. A través de esta investigación se ofrece una visión clara y detallada de cómo estas marcas han utilizado el marketing digital para promover su compromiso con la sostenibilidad y llegar a un público cada vez más consciente de la importancia de apoyar marcas comprometidas con el planeta y la sociedad (Lobo-Rueda, 2020).

2. OBJETIVOS

En el marco de esta investigación, se plantea un objetivo general (OG) y cuatro objetivos secundarios (OS), cada uno diseñado para iluminar aspectos clave de las estrategias de marketing digital empleadas por las marcas de moda sostenible en España.

2.1. OBJETIVO GENERAL (OG)

Identificar y analizar las estrategias de marketing digital implementadas por las marcas de moda sostenible en España, centrándose en la evaluación de sus dominios web y su actividad en redes sociales.

2.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS (OS)

- Determinar factores clave en el posicionamiento SEO (OS1): Analizar los dominios web de las marcas seleccionadas para identificar los principales factores que contribuyen al posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda.
- Evaluar la usabilidad de los sitios web (OS2): Realizar un análisis detallado de la usabilidad de los sitios web de las empresas de moda sostenible para comprender cómo ofrecen una experiencia satisfactoria a sus visitantes y clientes.
- Comparar la actividad en redes sociales (OS3): Llevar a cabo una comparativa exhaustiva de la actividad de las cinco marcas en las plataformas de redes sociales, específicamente en Facebook e Instagram, con el propósito de comprender las estrategias utilizadas en estas plataformas.

- Examinar la reputación *online* (OS4): Investigar la reputación digital de las marcas de moda sostenible en el entorno *online*, analizando valoraciones, reseñas y comentarios de usuarios en plataformas como Google y redes sociales, así como recopilando datos de encuestas para entender la percepción de los consumidores acerca de estas marcas.

El logro de estos objetivos permitirá obtener información valiosa para profesionales del sector y contribuir al avance de la moda sostenible en el contexto digital actual.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio requiere la adopción de una variada gama de metodologías. Las cinco marcas de moda sostenible objeto de análisis se han seleccionado a partir de un *ranking* elaborado por Oxfam Intermón en 2019 (Intermón, Fundación OXFAM, 2019), que identificaba a las diez mejores marcas de moda ecológica con un compromiso social y medioambiental en España. De estas, se han elegido las cinco que destinan parte o la totalidad de sus beneficios a causas sociales o medioambientales.

3.1. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO SEO

Para cumplir el OS1, se identificaron los factores determinantes para el posicionamiento orgánico en Google. Basándose en el libro “Triunfando en Google 2020” de Ricardo Carreras Lario (Carreras, 2019) como guía de referencia y estudios previos como los de Enge (2015) y Fishkin y Högberg (2016), se extrajeron datos relevantes de los dominios web de las cinco marcas utilizando herramientas como WooRank, SEOquake, Semrush, Arsys y GTMetrix. Con los datos recopilados, se realizó un estudio comparativo de las estrategias SEO más eficaces utilizadas por las marcas.

3.2. EVALUACIÓN DE LA USABILIDAD DE LOS SITIOS WEB

Para abordar el OS2, se realizaron entrevistas presenciales cualitativas con diez usuarios que representan el perfil de nuestro público objetivo. Estas entrevistas permitieron una evaluación detallada y profunda de la

usabilidad de los sitios web de las marcas. La prueba se fundamentó en un modelo desarrollado por Felipe Almazán y Juan C. Camus en 2005 (Almazán & Camus, 2005), complementado con estudios recientes sobre la experiencia del usuario en sitios web de comercio electrónico (Nielsen y Loranger, 2006; Krug, 2014). La prueba de usabilidad se centró en aspectos de identidad, contenido, navegación, diseño gráfico, búsqueda, retroalimentación y utilidad, lo que permitió identificar tanto los puntos fuertes como los problemas clave de los sitios web.

3.3. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA EN REDES SOCIALES

Para abordar el OS3, se utilizaron metodologías cualitativas y cuantitativas. Se evaluó el contenido, el uso de imágenes y la interacción con los usuarios en las redes sociales y se analizaron datos cuantitativos. Se empleó la guía “Métricas en Redes Sociales” de Coll-Tabs (Mateos, 2019) para el análisis individual de las marcas en Facebook e Instagram, así como los enfoques de Kaplan y Haenlein (2010) sobre estrategias de marketing en redes sociales.

En Facebook e Instagram se evaluó el crecimiento de la comunidad, el tipo de contenido, la frecuencia de publicación, el *engagement*, el alcance y el sentimiento de los mensajes. Los datos se recopilaban dividiendo el período en tres etapas significativas: antes del COVID-19, durante el confinamiento y después del confinamiento en España. Los resultados tras ser recopilados se sometieron a un análisis comparativo para evaluar el éxito de las marcas en redes sociales.

3.4. ANÁLISIS DE LA REPUTACIÓN *ONLINE*

Para abordar el OS4, la evaluación de la reputación *online* se basó en el modelo de análisis de comentarios y valoraciones de usuarios desarrollado por Lee y Bradlow (2011) y las metodologías de análisis de sentimientos en redes sociales descritas por Pang y Lee (2008). Se buscaron reseñas de usuarios en Google, se evaluaron valoraciones y comentarios en redes sociales, y se investigó cómo las marcas abordan los comentarios negativos. Además, se llevó a cabo una encuesta online con preguntas cerradas y abiertas dirigida a 400 encuestados con el fin de obtener una visión precisa de la reputación online y el

comportamiento de consumo de las marcas de moda sostenible en España. Finalmente, se agendaron entrevistas con los responsables de marketing de las cinco marcas de moda sostenible estudiadas para enriquecer los resultados y obtener información adicional sobre sus estrategias de marketing digital.

4. RESULTADOS

El estudio exhaustivo de las estrategias de optimización para motores de búsqueda (SEO) de las cinco marcas de moda sostenible seleccionadas reveló una serie de observaciones y conclusiones fundamentales. Utilizando herramientas como WooRank, SEOquake, Semrush, Arsys y GTMetrix, se extrajeron datos relevantes de los dominios web de las cinco marcas y se realizó un estudio comparativo de las estrategias SEO más eficaces.

4.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS SEO DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

El análisis SEO de las cinco marcas de moda sostenible ha revelado una variedad de enfoques y resultados en sus estrategias de optimización. A continuación, se presentan los resultados agrupados por categorías, con una tabla comparativa que facilita la visualización de los datos.

TABLA 1. Tabla comparativa de resultados del análisis SEO

Marca	Dominio y Antigüedad	Nº de Backlinks	Páginas Indexadas	Meta-etiquetas y Contenido	Velocidad de Carga (s)	Posicionamiento SEMrush
Ecoalf	Registrado el 23/08/2007	39.221	3,760	Meta-etiquetas optimizadas, contenido de calidad.	94	613.872
Uttopy	Registrado el 17/11/2015	524	428	Meta-etiquetas bien optimizadas, sin encabezados HTML.	88	12.220.080
Mandacaru'	Registrado el 31/05/2006	487	79	Meta-etiqueta título larga, sin meta-etiqueta descripción.	85	30.045.426
Flamingos' Life	Registrado el 19/11/2014	574	181	Meta-etiquetas bien optimizadas, contenido extenso.	5	1.107.430
Veraluna	Registrado el 02/05/2012	2,360	5,970	Meta-etiquetas poco optimizadas, contenido SEO adecuado.	114	89.266

Fuente: elaboración propia

4.1.1. Dominio y antigüedad

La antigüedad del dominio es un factor importante en el posicionamiento SEO. Ecoalf y Mandacaru' tienen los dominios más antiguos, lo que beneficia su posicionamiento en los motores de búsqueda. Por otro lado, Uttopy y Flamingos' Life, con dominios más recientes, muestran un potencial de crecimiento a medida que sus dominios envejecen.

4.1.2. Backlinks e indexación

Ecoalf lidera en la cantidad de *backlinks* con 39.221, seguido por Veraluna con 2.360. Un alto número de *backlinks* indica una estrategia sólida de *link-building*. Sin embargo, Mandacaru' y Uttopy presentan números significativamente menores, lo que sugiere áreas de mejora en su estrategia de generación de enlaces. En términos de páginas indexadas, Veraluna sobresale con 5.970, mientras que Mandacaru' necesita mejorar, ya que solo tiene 79 páginas indexadas.

4.1.3. Meta-etiquetas y contenido

La optimización de meta-etiquetas y contenido varía entre las marcas. Ecoalf y Flamingos' Life tienen meta-etiquetas bien optimizadas y contenido de alta calidad. Mandacaru' necesita mejorar en este aspecto, ya que su meta-etiqueta de título es demasiado larga y carece de meta-etiqueta de descripción. Veraluna también muestra deficiencias en la optimización de meta-etiquetas.

4.1.4. Velocidad de carga

La velocidad de carga es crucial para la experiencia del usuario y el posicionamiento SEO. Flamingos' Life tiene una velocidad de carga óptima de 5 segundos, mientras que Veraluna necesita mejorar significativamente, ya que su tiempo de carga es de 114 segundos.

4.1.5. Posicionamiento SEMrush

El posicionamiento en SEMrush varía ampliamente entre las marcas. Ecoalf tiene una posición relativamente buena en 613,872, mientras que Mandacaru' necesita mejorar su visibilidad, ya que se encuentra en la posición 30.045.426.

4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE USABILIDAD WEB DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

En esta sección, se detalla el estudio de usabilidad web de las cinco marcas de moda sostenible a través de entrevistas cualitativas con diez usuarios, enfocándose en áreas como identidad, contenido, navegación, gráfica web, búsqueda, *feedback* y utilidad. Se llevaron a cabo entrevistas cualitativas con diez usuarios representativos del público objetivo, basadas en el modelo de prueba de usabilidad de Almazán y Camus (2005), adaptado a los contextos específicos de cada marca.

TABLA 2. Tabla comparativa de resultados de usabilidad web

Marca	Identidad web	Contenido	Navegación	Gráfica web	Búsqueda y feedback	Utilidad
Ecoalf	90% claridad de marca y enfoque sostenible.	90% contenido relevante y actualizado.	Intuitiva, clara identificación.	Imágenes claras y profesionales.	Buscador eficaz y fácil de usar.	Identificación rápida con valores sostenibles.
Uttopy	Imágenes de camisetas solidarias, claros textos.	Buena identificación de contenido relevante.	Intuitiva, dependencia del navegador.	Imágenes nítidas y de calidad.	Buscador eficiente, sin enlaces visitados.	Proveedor de camisetas con mensajes sociales.
Mandacaru'	Logotipo e imágenes definen la identidad.	Buena selección de contenidos destacados.	Sencilla, falta de buscador.	Velocidad óptima, sin gráficos animados.	Dificultad por falta de buscador, contacto rápido.	Facilidad de navegación e imágenes útiles.
Flamingos' Life	Identidad clara para jóvenes preocupados por moda y ambiente.	Buena selección de contenidos relevantes necesita más texto.	Navegación clara, sin opciones directas.	Imágenes adecuadas, navegación rápida.	Métodos claros de contacto, falta de opciones offline.	Proveedor de zapatillas veganas.
Veraluna	Identificación clara con Oxfam Inter-món.	Valoración mixta, sensación de agobio.	Compleja, elementos visuales distractores.	Necesidad de mejorar calidad y cantidad de imágenes.	Búsqueda efectiva, falta de formulario de contacto.	Comercio justo, baja probabilidad de compra.

Fuente: elaboración propia

4.2.1. Identidad web

La claridad en la presentación de la marca y sus valores es crucial para la usabilidad web. Ecoalf y Uttopy destacan por tener una identidad bien definida a través de imágenes y textos claros. Mandacaru' también muestra una buena identificación de marca, aunque la falta de un buscador limita la experiencia del usuario.

4.2.2. Contenido

El contenido relevante y actualizado es esencial para mantener el interés del usuario. Ecoalf y Uttopy tienen una buena selección de contenidos, mientras que Veraluna necesita mejorar la calidad y cantidad de su contenido, ya que algunos usuarios experimentan sensación de agobio.

4.2.3. Navegación

La facilidad de navegación es otro aspecto importante. Ecoalf y Uttopy son consideradas intuitivas por los usuarios, aunque Uttopy depende del botón del navegador para retroceder. Mandacaru' y Flamingos' Life necesitan mejorar en este aspecto, especialmente en ofrecer opciones de navegación directa.

4.2.4. Gráfica web

La calidad de las imágenes y el diseño gráfico influyen en la experiencia del usuario. Ecoalf y Flamingos' Life destacan por sus imágenes claras y profesionales, mientras que Veraluna necesita mejorar la calidad y cantidad de sus imágenes para reducir la sobrecarga visual.

4.2.5. Búsqueda y *feedback*

Un buscador eficaz y fácil de usar es esencial para una buena experiencia de usuario. Ecoalf y Uttopy tienen buscadores eficientes, aunque Uttopy carece de enlaces visitados. Mandacaru' necesita un buscador para mejorar la facilidad de búsqueda.

4.2.6. Utilidad

La utilidad de los sitios web se mide por la capacidad de los usuarios para identificar rápidamente los valores y productos de la marca. Ecoalf y Uttopy permiten una rápida identificación con sus valores sostenibles y sociales. Veraluna, aunque se identifica claramente con el comercio justo, tiene una baja probabilidad de compra debido a la complejidad de su navegación y contenido.

4.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS REDES SOCIALES DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

El análisis de las redes sociales Facebook e Instagram de cinco marcas de moda solidaria reveló patrones, comportamientos y estrategias empleadas por cada marca para comprometer a su audiencia, incrementar seguidores y promover sus productos. Se emplearon metodologías cualitativas y cuantitativas para evaluar el contenido, la interacción y las

estrategias en Facebook e Instagram, siguiendo las guías de Coll-Tabs (Mateos, 2019).

TABLA 3. Tabla comparativa de resultados de redes sociales (Facebook)

Marca	Crecimiento de la comunidad	Tipo de contenido	Frecuencia de publicación	Engagement (%)	Alcance promedio (usuarios)	Sentimiento
Ecoalf	Crecimiento medio-alto.	Imágenes y fotos.	15 veces al mes.	0,08	45.000	Positivo
Uttopy	Crecimiento medio-bajo.	Imágenes de productos y contenido reivindicativo.	15 veces al mes.	0,25	1.200	Positivo
Mandacaru'	Crecimiento muy bajo.	Noticias solidarias y ecológicas, frecuencia baja	2-3 veces al mes.	0,56	2.892	Positivo
Flamingos' Life	Crecimiento medio-alto.	Imágenes y videos promocionales.	4 veces al mes.	0,015	121.000	Positivo
Veraluna	Crecimiento muy bajo.	Imágenes y videos de comercio justo y solidario.	26 veces al mes.	0,52	8.000	Positivo

Fuente: elaboración propia

4.3.1. Crecimiento de la comunidad en Facebook

El crecimiento de la comunidad es un indicador clave del éxito en redes sociales. Flamingos' Life y Ecoalf muestran un crecimiento significativo, mientras que Veraluna y Mandacaru' tienen un crecimiento más lento, lo que indica la necesidad de revisar sus estrategias para aumentar su presencia.

4.3.2. Tipo de Contenido en Facebook

El tipo de contenido varía entre las marcas. Ecoalf y Flamingos' Life utilizan predominantemente imágenes y fotos, mientras que Uttopy se

enfoca en contenido reivindicativo. Mandacaru' publica noticias solidarias y ecológicas con una frecuencia baja.

4.3.3. Frecuencia de publicación en Facebook

La frecuencia de publicación también varía. Veraluna es la más activa con 26 publicaciones al mes, mientras que Flamingos' Life y Mandacaru' tienen una frecuencia baja. Una frecuencia de publicación más alta puede aumentar la visibilidad y el *engagement*.

4.4.4. *Engagement* en Facebook

El *engagement* es un indicador de la participación del público. Mandacaru' y Veraluna tienen los porcentajes más altos de *engagement*, lo que sugiere una participación activa de su comunidad. Ecoalf y Flamingos' Life, a pesar de tener una alta base de seguidores, muestran tasas de *engagement* más bajas.

4.3.5. Alcance promedio en Facebook

El alcance promedio varía significativamente entre las marcas. Flamingos' Life alcanza aproximadamente a 121.000 usuarios por publicación, mientras que Uttopy y Veraluna tienen un alcance menor. Aumentar el alcance puede mejorar la visibilidad y el impacto de las marcas.ç

4.3.6. Sentimiento que generan las marcas en Facebook

El sentimiento expresado en los comentarios es mayoritariamente positivo para todas las marcas en Facebook, lo que refleja una percepción favorable de sus comunidades hacia las marcas de moda sostenible analizadas y sus valores.

TABLA 4. Tabla comparativa de resultados de redes sociales (Instagram)

Marca	Crecimiento de la comunidad	Tipo de contenido	Frecuencia de publicación	Engagement (%)	Sentimiento
Ecoalf	Aumento considerable con 1.000 seguidores en un mes, alcanzando 145.000 seguidores.	Imágenes propias de productos y contenido solidario con publicaciones diarias en inglés.	Publica diariamente.	0,63	Mayoría de los mensajes positivos.
Uttopy	Crecimiento bajo con solo 7 seguidores en un mes, llegando a 2.846 seguidores.	Imágenes propias y mensajes reivindicativos en español.	Publica 15 veces al mes.	1,35	Mayoría de los mensajes positivos.
Mandacaru'	No utilizó la red social de Instagram durante este periodo.	No aplicable.	No aplicable.	No aplicable.	No aplicable.
Flamingos' Life	Aumento significativo de 2.700 seguidores en un mes, alcanzando 92.200 seguidores.	Fotos de zapatillas propias y contenido ecológico en inglés.	Publica 12 veces al mes.	0,34	Mayoritariamente positivo.
Veraluna	No tuvo crecimiento en un mes, manteniéndose en 1.557 seguidores.	Imágenes de productos y contenido solidario en español.	Publica solo 2 veces al mes.	2.02	Predominantemente positivo.

Fuente: elaboración propia

4.3.7. Crecimiento de la comunidad en Instagram

El crecimiento de la comunidad es un indicador clave del éxito en redes sociales. Ecoalf y Flamingos' Life muestran un crecimiento significativo, mientras que Veraluna y Uttopy tienen un crecimiento más lento, lo que indica la necesidad de revisar sus estrategias para aumentar su presencia.

4.3.8. Tipo de contenido en Instagram

El tipo de contenido varía entre las marcas. Ecoalf y Flamingos' Life utilizan predominantemente imágenes y fotos, mientras que Uttopy se

enfoca en contenido reivindicativo. Veraluna publica contenido solidario con una frecuencia baja.

4.3.9. Frecuencia de publicación en Instagram

La frecuencia de publicación también varía. Ecoalf es la más activa con publicaciones diarias, mientras que Veraluna tiene una frecuencia baja con solo 2 publicaciones al mes. Una frecuencia de publicación más alta puede aumentar la visibilidad y el *engagement*.

4.3.10. *Engagement* en Instagram

Veraluna y Uttopy tienen los porcentajes más altos de *engagement*, lo que sugiere una participación de su comunidad muy activa en Instagram. Ecoalf y Flamingos' Life, a pesar de tener una alta base de seguidores, muestran tasas de *engagement* más bajas.

4.3.11. Sentimiento que generan las marcas en Instagram

La mayoría de los comentarios de los usuarios en Instagram son positivos para todas las marcas, lo cual indica que las comunidades tienen una percepción favorable de las marcas y sus valores.

4.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REPUTACIÓN DIGITAL DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

En esta sección se presenta el estudio detallado de la reputación digital de las cinco marcas de moda solidaria seleccionadas.

TABLA 5. *Tabla comparativa de resultados de reputación digital*

Marca	Reputación en Google	Reputación en redes sociales	Experiencia en el dominio web	Encuesta (Satisfacción del consumidor)
Ecoalf	Valoraciones positivas, falta de respuestas a comentarios negativos.	Valoración en Facebook, espacio para mejoras.	Navegación intuitiva y agradable.	Satisfactoria
Uttopy	Valoraciones positivas, resolución de problemas.	Valoración excelente en Facebook.	Navegación intuitiva y clara.	Altamente satisfactoria.

Mandacaru'	Escasez de reseñas o valoraciones.	Ausencia de interacción o valoración.	Evaluación positiva de navegación.	Ningún encuestado compró.
Flamingos' Life	Ausencia de valoraciones.	Respuestas a comentarios negativos.	Claro entendimiento de la oferta.	Satisfactoria
Veraluna	Valoraciones positivas, falta de respuestas a comentarios negativos.	Ausencia de comentarios negativos.	Dificultad en la selección de contenidos.	Generalmente positiva.

Fuente: elaboración propia

4.4.1. Reputación en Google

Ecoalf y Veraluna tienen valoraciones positivas, pero necesitan mejorar en la respuesta a comentarios negativos. Uttopy destaca por sus esfuerzos para resolver problemas.

4.4.2. Reputación en Redes Sociales

Uttopy y Veraluna tienen excelentes valoraciones en Facebook, mientras que Flamingos' Life responde activamente a comentarios negativos. Mandacaru' necesita mejorar su interacción en redes sociales.

4.4.3. Experiencia en el dominio web

Todas las marcas ofrecen una navegación intuitiva y agradable, aunque Veraluna tiene dificultades en la selección de contenidos en la página principal.

4.4.4. Satisfacción del consumidor

Las encuestas muestran altos niveles de satisfacción entre los consumidores de Ecoalf y Uttopy. Mandacaru' no tuvo encuestados que compraron en su dominio.

5. DISCUSIÓN

En este apartado se llevará a cabo la comparativa de los análisis realizados entre las cinco marcas de moda sostenible.

5.1. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS SEO DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

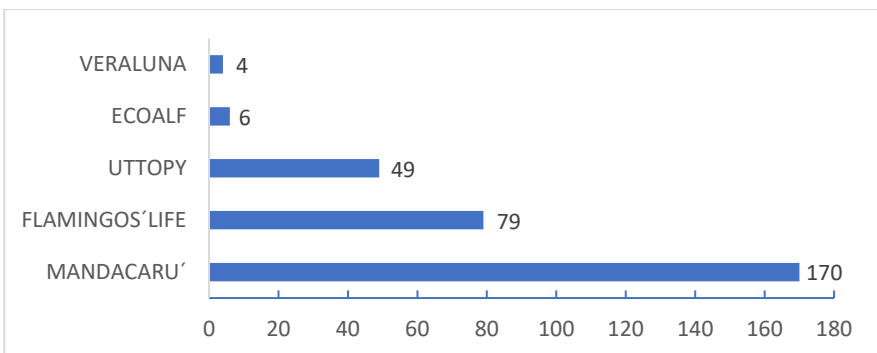
La comparativa detallada de los análisis SEO realizados en las cinco marcas de moda revela una serie de aspectos clave que influyen en el posicionamiento y visibilidad de sus sitios web. En primer lugar, la fecha de vencimiento del dominio y la antigüedad del sitio web se destacan como factores importantes. Todas las marcas analizadas presentan fechas de vencimiento del dominio superiores a cuatro meses y sitios web con una antigüedad promedio de más de tres años.

Un aspecto relevante es el uso de palabras clave en la URL. La mayoría de las marcas optan por utilizar únicamente su nombre en la URL, siguiendo la tendencia de URLs cortas. No obstante, Veraluna se destaca al incorporar palabras clave adicionales en su URL, una estrategia que parece no ser seguida por las demás marcas.

La inclusión de *favicons* con el logo de la marca es uniforme en todas las marcas estudiadas, pero Ecoalf sobresale en el número de enlaces externos, lo que evidencia una estrategia sólida de generación de contenido en otros sitios web.

Otro aspecto clave radica en la densidad de palabras clave y su distribución en metadatos. En este sentido, algunas marcas cumplen eficazmente con las directrices SEO, mientras que otras muestran margen de mejora en este aspecto.

GRÁFICO 1. Número de caracteres en la etiqueta título.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SeoQuake

El ranking mundial, visualizado en SEMRush, muestra diferencias significativas entre las marcas analizadas, evidenciando variaciones en el alcance y tráfico de sus plataformas. La optimización de imágenes, la cantidad de enlaces internos y la velocidad de carga son factores técnicos cruciales.

5.2. EVALUACIÓN DE LA USABILIDAD WEB DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

El análisis detallado de la usabilidad web entre las marcas de moda sostenible arroja luz sobre cómo se presentan y se interactúa con sus sitios.

5.2.1. Identidad web y presentación

El logotipo, las imágenes representativas y los textos descriptivos en la página principal han demostrado ser los elementos clave para la identificación exitosa de las marcas de moda sostenible.

Las marcas adoptan distintas paletas de colores para transmitir sensaciones y valores. Algunas eligen colores suaves, buscando generar una atmósfera de tranquilidad y serenidad, mientras que otras optan por tonalidades más llamativas, reflejando una filosofía reivindicativa y enérgica. Esta diversidad de enfoques estéticos permite una amplia gama de expresión en el universo digital de la moda solidaria. Si bien la mayoría de las marcas presentan una información clara y concisa sobre la empresa en la página principal, se han identificado ciertas discrepancias en la presentación de la información de contacto.

5.2.2. Contenido y navegación

La presentación de contenidos, imágenes y textos enfatiza los valores intrínsecos de solidaridad, sostenibilidad y comercio justo. No obstante, se ha observado una concentración excepcional de texto o imágenes en algunos sitios, lo que puede generar una sobrecarga visual que podría diluir la experiencia y la comprensión de los mensajes fundamentales que las marcas buscan transmitir.

La ubicación del menú de navegación y la accesibilidad para regresar a la página principal se encuentran presentes en la mayoría de las marcas

analizadas. Sin embargo, se ha identificado una carencia de elementos que faciliten la retroalimentación visual del usuario, lo que repercute en la claridad y la fluidez de la navegación. La gestión del contenido y la estructura de navegación en los sitios web de moda sostenible son determinantes para asegurar una experiencia óptima del usuario.

5.2.3. Aspectos gráficos y búsqueda

Las marcas en estudio presentan imágenes de alta calidad y un equilibrio gráfico notable, contribuyendo a una estética atractiva y a una representación visual efectiva. No obstante, se identifica que Veraluna podría beneficiarse de revisar la saturación de información en sus imágenes. El exceso de elementos visuales podría impactar la claridad y el mensaje que intentan transmitir. La presencia de buscadores dentro de los dominios web se considera positiva para facilitar la exploración del contenido. No obstante, se observa una carencia de diferenciación clara entre enlaces visitados y no visitados, lo que podría generar ciertas dificultades para algunos usuarios.

FIGURA 1. Imagen del dominio web de Ecoalf.



Fuente: <https://ecoalf.com/>

5.2.4. Interacción y *feedback*

Cada marca adopta su enfoque único para proporcionar medios de contacto, desde formularios y números telefónicos hasta la integración de redes sociales. La variedad de opciones de contacto y comunicación está presente en todas las marcas, facilitando la interacción y brindando a los usuarios distintas alternativas para conectarse con la marca.

Aunque las opciones de contacto son variadas y las marcas logran transmitir sus valores con éxito, el alto costo de los productos y las dificultades en la experiencia de compra y navegación podrían afectar la percepción general y la intención de compra de los usuarios.

5.3. EVALUACIÓN DE LAS REDES SOCIALES DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

5.3.1. Facebook

La evaluación detallada de las páginas de Facebook de marcas de moda sostenible ha revelado interesantes patrones y estrategias de presencia en esta plataforma social clave.

La distribución en el crecimiento de las páginas de Facebook muestra patrones notables. Flamingos' Life destaca significativamente con una comunidad amplia, seguida de cerca por Ecoalf. En contraste, Veraluna y Mandacaru' muestran un alcance menor, lo que sugiere una necesidad de revisar estrategias para expandir su presencia en la plataforma.

El uso predominante de publicaciones con imágenes es una tendencia común en todas las marcas, con una presencia limitada de contenido en video o solo texto. Flamingos' Life y Ecoalf utilizan imágenes con mensajes ecológicos y relacionados con la marca, mientras que Uttopy se destaca por incluir mensajes reivindicativos en su contenido visual.

FIGURA 2. Imagen del perfil de Facebook de la marca Uttopy.



Fuente: <https://www.facebook.com/Uttopy>

La frecuencia de publicación varía ampliamente entre las marcas, siendo Veraluna la más activa y Flamingos' Life y Mandacaru' las menos activas en este aspecto. En términos de participación del público, Mandacaru' y Veraluna lideran, seguidas por Uttopy. A pesar de tener una alta base de seguidores, marcas como Ecoalf y Flamingos' Life luchan por alcanzar tasas de participación óptimas.

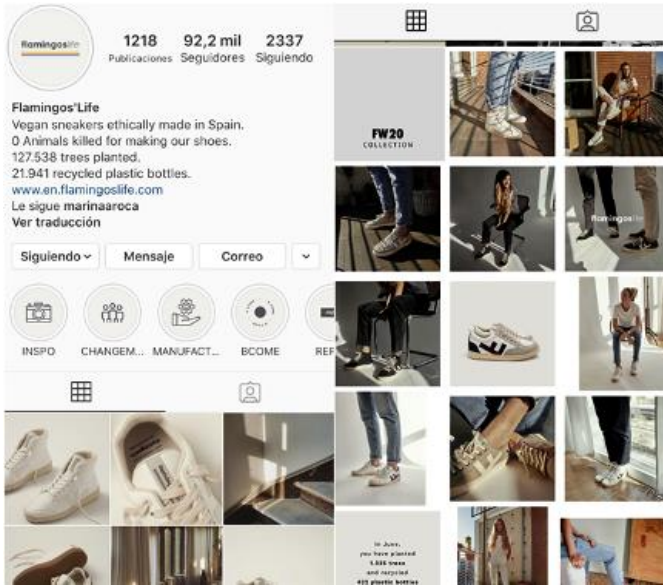
Este análisis detallado resalta la importancia de la estrategia de contenido, la frecuencia de publicación y la participación del público para el éxito en la plataforma social Facebook.

5.3.2. Instagram

Ecoalf y Flamingos' Life sobresalen con un número considerable de seguidores, lo que evidencia una estrategia exitosa en la construcción de comunidad en Instagram. Por otro lado, Uttopy, Veraluna y Mandacaru' muestran una presencia más limitada, posiblemente debido a estrategias menos efectivas en la plataforma. Ecoalf y Flamingos' Life exhiben un alto porcentaje de publicaciones de alta calidad. Uttopy se distingue por incluir imágenes con un mensaje reivindicativo, mientras

que Veraluna y Mandacaru´ necesitan mejorar su estrategia de contenido para aumentar su alcance y *engagement*.

FIGURA 3. Imagen del perfil de Instagram de la marca Flamingos´ Life



Fuente: <https://www.instagram.com/flamingoslife>

Ecoalf demuestra un alto nivel de actividad con publicaciones diarias, lo que resalta su compromiso con la plataforma. Veraluna y Uttopy presentan tasas de *engagement* ideales, mientras que Ecoalf y Flamingos´ Life luchan por alcanzar estas métricas, posiblemente debido a su amplia base de seguidores. En general, el sentimiento expresado en los comentarios es positivo, lo cual refleja respuestas proactivas por parte de las marcas a sus seguidores.

Este análisis detallado destaca la importancia de la consistencia en el contenido visual, la frecuencia de publicaciones y la capacidad de interacción para lograr una presencia significativa y compromiso con la audiencia en Instagram.

5.4. EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN DIGITAL DE LAS MARCAS DE MODA SOSTENIBLE

5.4.1. Valoración de opiniones y reseñas

Las reseñas y valoraciones de las marcas de moda sostenible en Google presentan un panorama diverso. Veraluna se destaca con la puntuación más alta, seguida por Uttopy y Ecoalf. Sin embargo, Flamingos' Life y Mandacaru' carecen de reseñas en esta plataforma, lo que limita la visibilidad y participación de los usuarios. En Facebook, Veraluna y Uttopy lideran con las calificaciones más altas, seguidas por Ecoalf. Mientras que Flamingos' Life tiene una puntuación sólida, Mandacaru' no cuenta con valoraciones, lo que sugiere una posible brecha en la participación de la comunidad en esta red social.

5.4.2. Experiencia de usuario en sitios web

Las marcas de moda sostenible se destacan por su atractivo visual, ofreciendo una experiencia agradable a los usuarios en sus sitios web. La calidad de las imágenes y la navegación intuitiva son aspectos positivos identificados en todas las marcas.

5.4.3. Satisfacción del consumidor

El cuestionario realizado indica altos niveles de satisfacción entre los consumidores que han adquirido productos de las marcas estudiadas. La mayoría de los encuestados manifiesta haber quedado satisfecho y contento con su experiencia de compra, reflejando una percepción positiva y satisfactoria respecto al compromiso con el comercio justo.

5.4.4. Implicaciones y conclusiones

La alta satisfacción de los consumidores y la ausencia de valoraciones en algunas plataformas sociales pueden ser áreas clave para considerar estrategias de compromiso más amplias. Las marcas con menor presencia en reseñas podrían beneficiarse de fomentar la participación de sus clientes en plataformas digitales para fortalecer su imagen y reputación en línea.

6. CONCLUSIONES

Se cumplieron los objetivos generales y específicos, revelando importantes conclusiones en cada una de las áreas estudiadas. El análisis SEO reveló claves esenciales para obtener una mayor visibilidad en buscadores. Dominios con fechas de vencimiento extendidas, nombres de marcas en las URL, contenido original y relevante, así como enlaces externos de calidad, se identificaron como prácticas destacadas. Las etiquetas de título y descripción, densidad de palabras clave, encabezados y enlaces internos son elementos fundamentales para una óptima clasificación en motores de búsqueda.

La usabilidad web, un factor crucial, se resalta en la necesidad de presentar identidad de marca clara, contenido visual de calidad y texto descriptivo conciso para la audiencia. La facilidad de navegación, menús accesibles, buscadores rápidos y datos de contacto visibles mejoran significativamente la experiencia del usuario.

Las marcas utilizan plataformas como Facebook e Instagram para comunicarse con su audiencia de manera efectiva. Muestran su compromiso con la sostenibilidad, el comercio justo y la solidaridad. Las publicaciones varían según la red social, con un enfoque en noticias, eventos, videos y contenidos visuales atractivos, promoviendo un mayor compromiso con los usuarios.

Para consolidar su reputación *online*, las marcas deben abordar las reseñas de los clientes, ofreciendo respuestas tanto a opiniones positivas como negativas. Además, es crucial mejorar la logística de entrega y facilitar múltiples canales de comunicación en sus plataformas *online* para garantizar la satisfacción del cliente.

Las estrategias de marketing digital aplicadas por las marcas de moda solidaria se enfocan en mejorar la visibilidad, ofrecer experiencias atractivas y crear interacciones efectivas con la audiencia. La combinación de un enfoque SEO sólido, la facilidad de uso en plataformas web, la presencia activa en redes sociales y el manejo cuidadoso de la reputación en línea son aspectos claves para el éxito. El conocimiento y la aplicación de estas estrategias no solo impulsan la visibilidad y el

compromiso, sino que también fortalecen la imagen de marca, consolidando su posición en un mercado competitivo y con conciencia social. La implementación de estas conclusiones permitirá a las marcas de moda sostenible mejorar su presencia digital y, en consecuencia, su alcance y participación en un entorno cada vez más enfocado en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

La culminación de este estudio ha sido un camino enriquecedor y gratificante, posible gracias a la colaboración y apoyo de diversas personas e instituciones a las que deseamos expresar nuestra profunda gratitud.

Agradecemos a las marcas y profesionales del sector que amablemente dedicaron su tiempo y compartieron su experiencia y conocimientos. Su interés y dedicación hacia el conocimiento y la comprensión de estrategias de marketing digital en el contexto de la moda sostenible son la motivación fundamental para nuestro esfuerzo investigador.

Un agradecimiento especial a nuestras familias y amigos cuyo apoyo incondicional y comprensión han sido pilares fundamentales en este viaje de descubrimiento y aprendizaje.

8. REFERENCIAS

- Almazán, F., & C. Camus, J. C. (2005). Modelo de Test de Usuario. Recuperado el Junio de 2020, de [guiadigital.gob.cl: https://bitly.ws/YUVC](https://bitly.ws/YUVC)
- Carreras Lario, R. (2019). Triunfar en Google 2020: Todos los consejos prácticos y secretos de posicionamiento en buscadores (SEO) que Google no quiere que sepas (Claves digitales). (Independiente, Ed.) Zaragoza: Top Position.
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., & Fishkin, R. (2015). The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization. O'Reilly Media.
- Fishkin, R., & Högberg, E. (2016). Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog. Wiley.
- IAB SPAIN. (2019). Estudio anual eCommerce 2019. Madrid: Elogia.
- Intermón, Fundación OXFAM. (16 de Marzo de 2019). Moda ecológica: Descubre estas 10 marcas. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://bitly.ws/YUVr>

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Krug, S. (2014). *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability*. New Riders.
- Lee, L., & Bradlow, E. T. (2011). Automated Marketing Research Using Online Customer Reviews. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 881-894.
- Lobo-Rueda, M. Ángel, Paba-Medina, M. C., & Alvarez-Melgarejo, M. (2020). Evaluación de la preferencia para el uso en herramientas gamificadas en la educación superior. *I+D Revista De Investigaciones*, 16(1), 17-27. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021002>
- Mateos Aparicio, S., Burrueco, A., Alonso Garcia, A., & Diaz Magadan, N. (2019). *Guía Definitiva: Métricas en las Redes Sociales*. The Cool Tabs S.L., MARKETING. MADRID: The Cool Tabs S.L.
- Modaes Información, SLU. (29 de Abril de 2020). Informe de la moda online en España 2020. Recuperado el Mayo de 2020, de www.modaes.es
- Nielsen, J., & Loranger, H. (2006). *Prioritizing Web Usability*. New Riders.
- Pang, B., & Lee, L. (2008). Opinion Mining and Sentiment Analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 2(1-2), 1-135.
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions—An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200-206.
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770.

COMERCIO ELECTRÓNICO Y ESTRATEGIA DIGITAL. RETOS Y OPORTUNIDADES DEL USO DE CANALES DIGITALES DE VENTA EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LA PROVINCIA DE ÁVILA³

JAVIER JORGE-VÁZQUEZ
SERGIO LUIS NÁÑEZ ALONSO
MARÍA PEANA CHIVITE-CEBOLLA
PABLO ARROYO-RODRÍGUEZ
Universidad Católica de Ávila

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el auge del comercio electrónico resulta un hecho incuestionable. La concurrencia en el tiempo de varios factores determinantes como el uso generalizado de teléfonos inteligentes, la mejora de la conexión, el desarrollo de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o las restricciones a la movilidad impuestas por la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, han impulsado el desarrollo de un ecosistema digital que presiona con fuerza la transformación de los modelos de negocio tradicional y de los patrones de comportamiento de los consumidores. En este marco favorable, se ha producido un aumento acusado de las transacciones en línea a través de canales digitales de venta en todos los sectores.

El sector agroalimentario no es ajeno a la oportunidad que brindan las tecnologías digitales y, muy en particular, los beneficios que proporciona el comercio electrónico como canal de ventas emergente. Las posibilidades que ofrece el *e-commerce* son bien conocidas: permite a las

³ Esta investigación se desarrolló en el marco del Proyecto de Investigación AGRO4TEC (PT2022_001), financiado por la Junta de Castilla y León, el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, la Excm. Diputación de Ávila y el Excmo. Ayuntamiento de Ávila dentro del Programa Territorial de Fomento para Ávila y su Entorno 2020-2024.

empresas ampliar la cartera de clientes y diversificar sus mercados potenciales; garantiza un acceso continuo a la oferta brindando mayor flexibilidad de compra a los clientes; contribuye a reducir costes operativos y mejorar la eficiencia en la gestión y control de inventario; favorece una segmentación más precisa, una mayor personalización de la oferta y una interacción más directa con el cliente lo que en último término se traduce en una mayor retención y fidelización de clientes; entre otras.

En este capítulo, se presentan los principales resultados obtenidos en un estudio cuya finalidad persigue profundizar sobre el grado de adopción de canales digitales de comercialización de productos en el sector agroalimentario. Para tal fin, tras la introducción se presenta un marco teórico en el que se justifica el marco contextual en el que se desenvuelve el estudio y las principales teorías sobre el impacto del comercio electrónico en la actividad empresarial y sus principales ventajas. A continuación, se describen las principales características del enfoque metodológico adoptado, así como los principales materiales empleados para la consecución del objetivo propuesto en esta investigación. Finalmente, se presentan y discuten los principales resultados alcanzados y se obtienen las principales conclusiones del estudio.

2. OBJETIVOS

En este marco, el objetivo principal de esta investigación fue analizar y caracterizar la adopción de canales digitales de venta por parte de las empresas agroalimentarias ubicadas en la Provincia de Ávila e identificar sus factores determinantes. Para cumplir esta finalidad se desarrolla un estudio que adopta una muestra representativa compuesta por 92 empresas que tienen por actividad principal la producción, transformación y/o comercialización de productos agroalimentarios a partir de la construcción de una base de datos con 370.128 observaciones alimentada a partir de la información reportada por la Base de datos Orbis y la aplicación de técnicas de análisis de contenido sobre variables económicas y atributos de comercio electrónico.

3. MARCO TEÓRICO

La imparable y creciente expansión del comercio electrónico en los últimos años ha marcado un hito en la forma en que las empresas diseñan sus estrategias empresariales, de las cuales el sector agroalimentario no ha sido ajeno (Lanfranchi et al., 2017). Este fenómeno, consolidado como una tendencia creciente, ha experimentado un impulso determinante durante la reciente crisis sanitaria originada por la COVID-19. En este contexto, la venta a través de canales digitales ha emergido como un componente crítico en la estrategia empresarial, transformando radicalmente la relación entre las empresas y sus consumidores. La digitalización y la adopción de plataformas de venta en línea no solo han modificado el panorama empresarial, sino que también han propiciado la aparición de innovadores modelos de negocio (Fernández-Uclés et al., 2019; Vlachopoulou et al., 2021), especialmente entre los emprendedores más jóvenes dentro de este sector (Jorge-Vázquez et al., 2022). La transformación digital y la adopción de canales digitales de venta en el sector agroalimentario ofrecen una serie de ventajas significativas para las empresas que van más allá de la mera modernización tecnológica. A continuación, se destacan algunas de las principales ventajas:

En primer lugar, permite a las empresas de este sector, la diversificación de canales de distribución. Ello gracias a dos factores fundamentales como son la ampliación del alcance geográfico, pues la llamada “presencia en línea” permite a las empresas agroalimentarias llegar a consumidores más allá de las limitaciones geográficas tradicionales, abriendo nuevas oportunidades de mercado a nivel nacional e internacional (Ciasullo et al., 2022; Vlachopoulou et al., 2021). En segundo lugar, gracias a la denominada reducción de barreras geográficas en el comercio. Pues los canales digitales de venta tienen la ventaja y la capacidad de vender productos directamente a los consumidores a través de canales digitales mediante la eliminación de las barreras geográficas, permitiendo que las empresas lleguen a áreas remotas o poco accesibles y a sus potenciales consumidores; que de otro modo no sería factible. (Fernández-Uclés et al., 2019; Vlachopoulou et al., 2021).

Otra ventaja destacable, es el incremento de la cartera de clientes a través del acceso a nuevos segmentos de consumidores. La presencia en línea facilita la llegada a nuevos segmentos y nichos de mercado que pueden no haber sido alcanzados de manera eficiente a través de los modelos tradicionales de negocio (Ciasullo et al., 2022; Vlachopoulou et al., 2021).

Otro elemento ventajoso derivado del impulso de la transformación digital en el tejido empresarial es la mejora en la personalización de la experiencia del cliente. Este proceso no solo se limita a la simple recopilación de datos y análisis, sino que se erige como una herramienta esencial para comprender el comportamiento del consumidor en transacciones en línea (Baourakis et al., 2002). La generación de datos asociados a estas transacciones desvela información invaluable, trazando un perfil detallado de las preferencias individuales. Es este conocimiento profundo el que desencadena una oferta más personalizada, diseñada a medida para cada cliente (Baourakis et al., 2002). Así, se gesta una experiencia de compra que rebasa las expectativas, satisfaciendo de manera única las necesidades y deseos del consumidor.

Sumado a esta personalización, se encuentra como siguiente ventaja de la inclusión de canales digitales en el sector agroalimentario, la optimización de la cadena de suministro como un pilar fundamental. La digitalización de esta cadena se erige como un faro de eficiencia, permitiendo una gestión de inventarios más precisa y una distribución más rápida. En consonancia con las dinámicas modernas, esto se traduce en la reducción de costos operativos, según lo señalado por Dong et al. (2021).

La mejora en la visibilidad y marketing se revela como otro frente estratégico de la revolución empresarial actual. La participación en plataformas de comercio electrónico se presenta como una puerta abierta hacia una audiencia más amplia. Esta presencia no solo amplifica la visibilidad de productos y servicios, sino que también capitaliza la base de usuarios preexistente en dichas plataformas, como apuntan Caiazza y Bigliardi (2020) y Cannas (2021). A su vez, las estrategias de marketing digital emergen como una fuerza motriz. Las redes sociales y la publicidad en línea se convierten en herramientas poderosas que no solo aumentan la visibilidad de la marca, sino que también fomentan la

interacción directa con los consumidores. Así, se establece un diálogo dinámico y continuo que nutre la relación marca-cliente, según lo destacado por Caiazza y Bigliardi (2020) y Cannas (2021).

La eficiencia operativa, por su parte, encuentra su vanguardia en la automatización de procesos. La implementación de herramientas digitales no solo simplifica las operaciones comerciales, sino que también alivia la carga operativa, mejorando la eficiencia interna de las empresas, tal como sugiere Ciasullo et al. (2022).

Finalmente, la necesidad de adaptación a tendencias del mercado se manifiesta en la búsqueda de resiliencia ante crisis y situaciones extraordinarias. La diversificación de canales y la presencia online se erigen como antídotos ante las incertidumbres económicas, como la crisis de la COVID-19. En este contexto, Jain y Medhe (2023) y Jorge-Vázquez et al. (2021) subrayan la importancia de estas estrategias como baluartes de la supervivencia empresarial.

Aunque la transformación digital y la adopción de canales digitales de venta en el sector agroalimentario ofrecen numerosas ventajas, también pueden estar asociadas con ciertas desventajas y desafíos. Es importante que las empresas sean conscientes de estos aspectos para gestionar de manera efectiva la implementación de nuevas tecnologías. Si bien, también aparecen algunas desventajas potenciales.

Los costes iniciales, señalados por Lanfranchi et al. (2018) y Zeng et al. (2017), no solo incluyen la adquisición de hardware y software, sino también la capacitación esencial para el personal. Más allá de este umbral inicial, se yerguen los costes continuos vinculados a la necesidad de actualizar y mantener equipos, gestionar presencia en redes sociales y mantener la página web, entre otros aspectos.

La llamada brecha digital se presenta como una realidad palpable. En ciertas áreas geográficas o entre grupos demográficos específicos, el acceso limitado a tecnologías digitales puede engendrar una exclusión digital. Esta disparidad, como advierten Jorge-Vázquez et al. (2021) o Wodecka-Hyjek et al. (2022), puede marginar a consumidores o empresas enteras de los beneficios de la era digital, no ya sólo por el acceso

limitado; sino también por la falta de habilidades digitales para su manejo y uso.

El cambio hacia lo digital también implica riesgos, especialmente en el ámbito de la seguridad y privacidad. La ciberseguridad se alza como una preocupación fundamental, evidenciada en los riesgos de ataques informáticos y robo de datos, según las advertencias de Alahmadi et al. (2022) y Durrant et al. (2021). La salvaguarda de la información del cliente y la seguridad de las transacciones se convierten en imperativos ineludibles, y máxime teniendo en cuenta las posibles sanciones a asumir por el empresario, derivadas de la aplicación de la ley de protección de datos cuando ésta es quebrantada.

Sin embargo, la resistencia al cambio se erige como un desafío intrínseco. La introducción de nuevas tecnologías no solo demanda una actualización de infraestructuras, sino también un cambio cultural y organizativo. La resistencia por parte de empleados y clientes, especialmente en sectores tradicionales, agrega un estrato adicional de complejidad.

La digitalización, a pesar de sus ventajas ya mostradas en el apartado anterior, puede intensificar la competencia y desencadenar la entrada de nuevos competidores, según señala Reardon et al. (2021). Esto, a su vez, puede disminuir las barreras de entrada, generando un paisaje empresarial más competitivo y dinámico; pero esto es un problema para las empresas del sector agroalimentario menos competitivas o cuyo producto es menos atractivo para el consumidor final.

La dependencia de plataformas externas emerge como otra faceta crucial. Si una empresa basa gran parte de sus operaciones en plataformas de terceros, está sujeta a las políticas y cambios de esas plataformas, creando un riesgo de dependencia, como indican Durrant et al. (2021).

La gestión eficiente de la logística y distribución en un entorno digital plantea desafíos particulares, especialmente en el caso de productos perecederos, como resalta Zhao et al. (2020). Además, la representación digital de productos no siempre refleja fielmente la realidad, lo que puede impactar la percepción de la calidad por parte de los consumidores, como apunta Dong et al. (2021). La saturación del mercado online, por otro lado, puede dificultar la diferenciación y la captación de la

atención de los consumidores, especialmente cuando la oferta de productos es homogénea, según Ciasullo et al. (2022) y Vlachopoulou et al. (2021).

En medio de esta complejidad, la adopción de canales digitales añade capas de complejidad legal y regulatoria. El cumplimiento normativo, especialmente en áreas como la protección de datos y las regulaciones de comercio electrónico, se convierte en un terreno donde la navegación precisa es esencial, según recogen Borsellino et al. (2020).

Finalmente, el cambio climático presenta un riesgo significativo para el sector agroalimentario, afectando la producción agrícola y la seguridad alimentaria, percibido por los propios agricultores (De Pascale et al., 2023). Fenómenos extremos, como sequías, inundaciones y cambios en los patrones de temperatura, pueden disminuir la productividad de los cultivos y afectar la calidad de los alimentos y a las cadenas de suministro también (Zhao et al., 2020). La variabilidad climática también puede aumentar la incidencia de plagas y enfermedades, complicando la gestión de cultivos. La adaptación sostenible y la implementación de prácticas agrícolas resilientes se vuelven cruciales para mitigar los impactos adversos del cambio climático en este sector vital. Aunque estas desventajas pueden plantear desafíos, muchas de ellas pueden mitigarse mediante una planificación cuidadosa, una gestión efectiva del cambio y la implementación de prácticas y políticas adecuadas. Además, las empresas que aborden estos desafíos de manera proactiva pueden maximizar los beneficios de la transformación digital en el sector agroalimentario, especialmente en zonas rurales (Jorge-Vázquez et al., 2022). Y es que el desarrollo del sector agroalimentario en estas zonas rurales puede suponer una forma de fijar población (Náñez Alonso et al., 2022; Náñez Alonso, Jorge-Vázquez, Echarte Fernández, et al., 2022); todo ello gracias al comercio digital.

4. METODOLOGÍA

El estudio fue abordado en base a tres fases de investigación. En primer lugar, se procedió a la selección y caracterización de la muestra. A continuación, se procedió a la elección y obtención de las variables para el

análisis. Finalmente, se procedió al análisis y discusión de resultados, desde una perspectiva de análisis comparativo con la media del sector en España y en busca de la identificación de factores determinantes en la adopción de canales digitales de venta.

Las características de este estudio aparecen resumidas en la tabla 1.

TABLA 1. Especificaciones técnicas del estudio

Población de estudio	Empresas agroalimentarias
Área geográfica	Provincia de Ávila, España
Fecha de realización	septiembre 2023 -noviembre 2023
Registro de población	Base de datos ORBIS
Tamaño de la población	92 empresas Sector Agroalimentario Provincia de Ávila 13.301 empresas Sector Agroalimentario de España
Muestra	92 empresas Sector Agroalimentario Provincia de Ávila 466 empresas Sector Agroalimentario de España

Fuente: elaboración propia

Para definir la población objeto de estudio se recurrió a la selección de los subsectores de actividad del sector agroalimentario de acuerdo con el marco de CNAE. A continuación, se procedió a la selección de dos muestras. Una para la Provincia de Ávila compuesta por 92 empresas agroalimentarias y otra para España compuesta por 466 empresas, con la finalidad de facilitar el análisis comparativo con la media del sector a nivel nacional. En la selección de la primera muestra, se optó por la selección del total de la población registrada en la Base de Datos Orbis. Por el contrario, para la segunda muestra, se optó por la aplicación de técnicas de muestreo probabilístico aleatorio estratificado por sector de actividad y unidades territoriales de análisis (comunidades autónomas). La distribución por subsector actividad de las empresas agroalimentarias que conforman la muestra aparecen representadas en las tablas 2 y 3.

TABLA 2. Caracterización de la muestra según subsector de actividad (España)

ID	Subsector	Observaciones (nº)
1	Industrias cármicas	46
2	Industrias del pescado	0
3	Preparación y conservación de frutas y hortalizas	30

4	Aceites y grasas	20
5	Productos lácteos	17
6	Molinería y almidones	24
7	Panadería y pastas alimenticias	50
8	Azúcar, chocolate y confitería	26
9	Café e infusiones	34
10	Productos alimentación animal	29
11	Vinos	17
12	Bebidas espirituosas y otras bebidas alcohólicas	45
13	Agua embotelladas y bebidas aromatizadas	47
14	Alimentos elaborados, incluye helados	50
15	Otros	31

Fuente: elaboración propia

TABLA 3. Caracterización de la muestra según subsector de actividad (Provincia de Ávila)

ID	Subsector	Observaciones (nº)
1	Industrias cárnicas	23
2	Industrias del pescado	0
3	Preparación y conservación de frutas y hortalizas	1
4	Aceites y grasas	6
5	Productos lácteos	7
6	Molinería y almidones	0
7	Panadería y pastas alimenticias	31
8	Azúcar, chocolate y confitería	2
9	Café e infusiones	2
10	Productos alimentación animal	6
11	Vinos	8
12	Bebidas espirituosas y otras bebidas alcohólicas	3
13	Agua embotelladas y bebidas aromatizadas	1
14	Alimentos elaborados, incluye helados	2
15	Otros	0

Fuente: elaboración propia

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

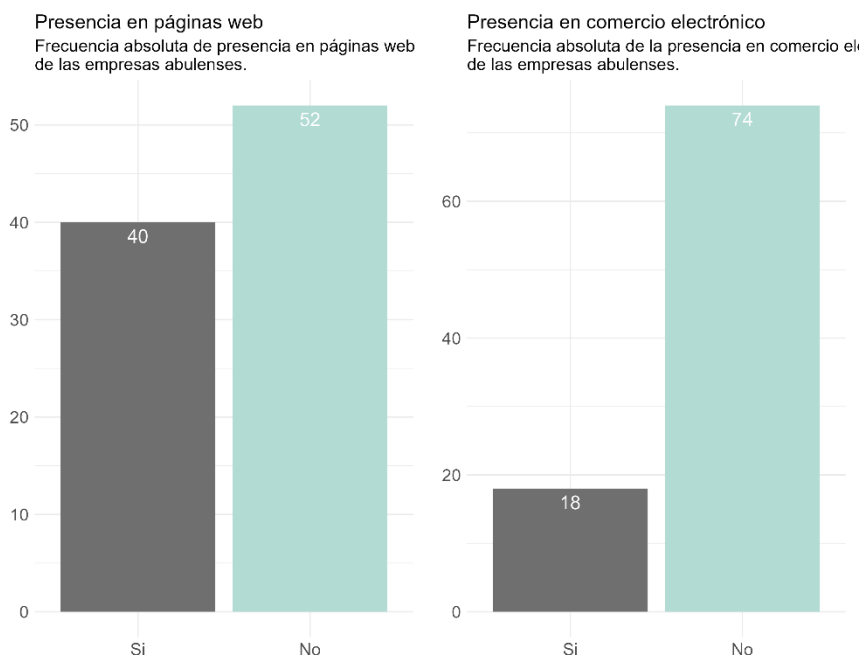
A continuación, se presentan los principales resultados alcanzados organizados conforme a tres bloques. En primer lugar, se examina la relación existente entre la presencia en internet a través de una página web corporativa y el uso de comercio electrónico en las empresas agroalimentarias objeto de estudio. En segundo lugar, se analizan las variables tamaño de la empresa (número de empleados) e ingresos de explotación con la adopción de canales digitales de venta de la muestra. Ambos resultados se examinan adoptando un enfoque en clave comparativa entre las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila y la media del sector en España. Finalmente se estudian algunos atributos clave de los canales digitales de venta como son los medios de pago adoptados y la información comercial de productos.

5.1. PRESENCIA EN INTERNET: *WEBSITE* Y COMERCIO ELECTRÓNICO

Una primera aproximación al análisis de la presencia en internet de las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila permite observar que el número de casos de empresas con *website* y canales digitales de venta es inferior al número de empresas sin presencia en internet.

A partir de los datos recabados y de acuerdo con el Gráfico 1, se identifican 40 casos de empresas abulenses que cuentan con una página web, frente a 52 casos en los que no disponen de ninguna *website* corporativa. Para el caso de comercio electrónico, en 18 casos las empresas adoptan canales de comercio electrónico, frente a 74 ocasiones en las que no se cuenta con presencia en estos canales de venta online. En términos relativos, la presencia en páginas web alcanzaría el 43,47% de la muestra, mientras que en el caso del comercio electrónico el resultado es mucho más exiguo, limitándose al 19,56% de las empresas agroalimentarias abulenses.

GRÁFICO 1. Presencia de empresas agroalimentarias en páginas web y en canales digitales de venta (Provincia de Ávila)



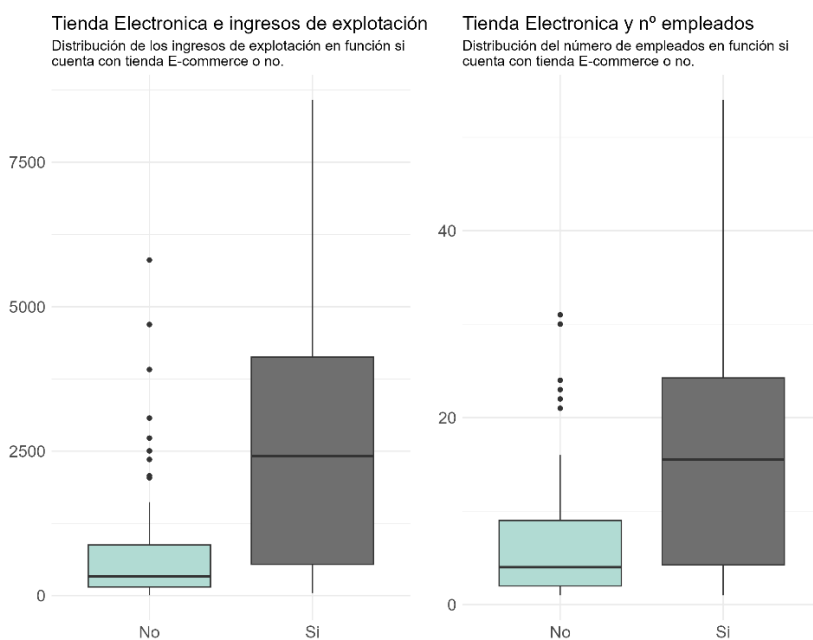
Fuente: elaboración propia

5.2. TAMAÑO DE LA EMPRESA, INGRESOS EXPLOTACIÓN Y ADOPCIÓN DE CANALES DIGITALES DE VENTA.

En cuanto al tamaño de la empresa, medido a través del volumen de ingresos de explotación y del número de empleados de las empresas que cuentan con comercio electrónico, frente a aquellas que no lo tienen, tal y como muestra el Gráfico 2, se observa lo siguiente: las empresas que cuentan con comercio electrónico presentan una serie de diferencias significativas tanto en la variable número de empleados como en los ingresos de explotación. En ambos casos, las empresas que no cuentan con comercio electrónico registran unas cifras inferiores. Las empresas que disponen de comercio electrónico cuentan con una media de 17,5 empleados, siendo además el valor de la mediana de 15,5 empleados. El valor del primer cuartil es de 4,24 empleados y el valor del tercer cuartil

es de 24,25 empleados. Estas mismas cifras, pero de aquellas empresas que no cuenta con comercio electrónico disminuyen hasta un valor de la media de 8,43 empleados y una mediana de 4,5 empleados. Los valores de las medidas de posicionamiento, el primer cuartil decae hasta los 2 empleados y el tercer cuartil desciende hasta los 10 empleados. Luego las diferencias entre ambos casos son más que notables.

GRÁFICO 2. Distribución del número de empleados e ingresos de explotación de las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila en función de su adopción de canales digitales de venta



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los ingresos de explotación, las empresas que tienen comercio electrónico cuentan con unos ingresos de explotación medios de 3.363.110 USD, siendo el valor de la mediana de 2.500.200 USD. El valor del primer cuartil es de 646.480 USD y el valor del tercer cuartil es 4.654.180 USD. Los valores para las empresas que no cuentan con comercio electrónico disminuyen hasta alcanzar unos ingresos de explotación medios de 1.564.020 USD y un valor de la mediana de

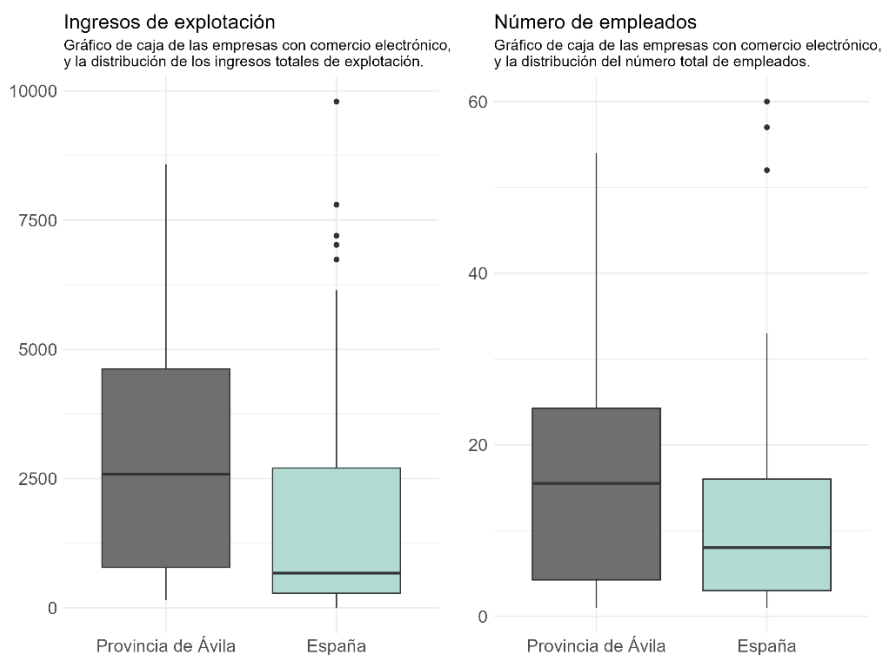
362.360 USD. El valor del primer cuartil se sitúa en 155.450 USD y el valor del tercer cuartil en 1.223.840 USD.

Estos resultados parecen respaldar que las empresas agroalimentarias que cuentan con canales digitales de venta presentan, en términos generales, un mayor volumen de negocio y, en consecuencia, un mayor volumen de ingresos.

Al replicar este estudio incorporando un enfoque de análisis comparativo entre las empresas agroalimentarias que cuentan con comercio electrónico en la Provincia de Ávila frente a los datos relativos al sector agroalimentario en España, puede observarse, tal y como muestra el Gráfico 3 a través de los gráficos de caja, que para el caso de Ávila son superiores a los gráficos para España. Este resultado apunta que las empresas de la Provincia Ávila que han tendido a digitalizarse son, en términos generales, de mayor tamaño que las del conjunto de España. En particular, las empresas abulenses que cuentan con comercio electrónico, tienen una media de 17,5 empleados frente a los 18,64 empleados para el caso de España. En términos de mediana, estos datos cambian drásticamente, siendo el valor de la mediana para la Provincia de Ávila de 15,5 empleados frente a los 9 empleados para el caso de España. El valor del primer cuartil es 4,25 para la Provincia de Ávila, mientras que para el conjunto de España es de 3. Por último, el valor del tercer cuartil en el caso de la Provincia de Ávila es de 24,25 empleados y de 19 empleados para el caso general de España.

En cuanto a los ingresos de explotación, el patrón observado es similar en ambos casos. El valor de la media para el caso de la Provincia de Ávila es de 3.816.900 USD frente a los 3.809.670 USD para el caso de España. Sin embargo, no ocurre lo mismo al adoptar el valor de la mediana. Para la Provincia de Ávila alcanza un valor de 2.689.800 USD, mientras se reduce significativamente para el caso del nivel general de España hasta los 861.340 USD. El valor del primer cuartil para la Provincia de Ávila se sitúa en 912.300 USD y el valor del tercer cuartil en 4.718.300 USD. Esos dos mismos valores para el caso general de España, el valor del primer cuartil desciende hasta los 311.890 USD, mientras que el valor del tercer cuartil se reduce hasta 3.544.420 USD.

GRÁFICO 3. Análisis comparativo entre el número de empleados e ingresos de explotación de las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila del conjunto del sector en España.



Fuente: elaboración propia

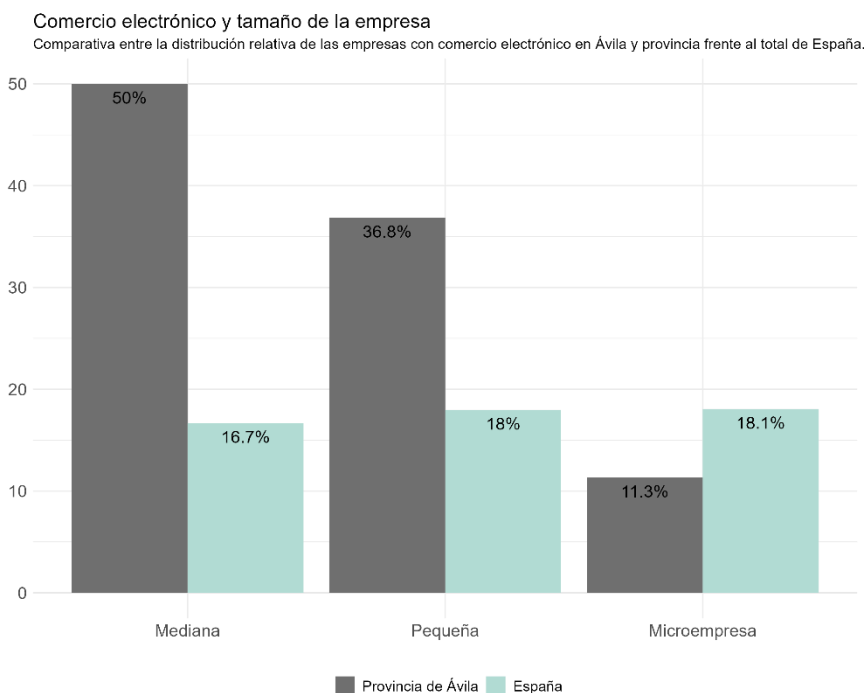
Por otro lado, una aproximación al tamaño de la empresa en base al número de trabajadores empleados, permite diferenciarlas de acuerdo a la siguiente clasificación:

- De 0 a 10 empleados, microempresa.
- De 11 a 49 empleados, pequeña empresa.
- De 50 a 249 empleados, mediana empresa.
- Mayores de 250 empleados sería gran empresa.

Partiendo de esta clasificación a continuación se analizan los resultados relativos al tamaño de la empresa y la adopción de canales digitales de venta. El Gráfico 4, muestra las frecuencias relativas de presencia en

páginas web, de modo que para obtener los datos que se observan en las columnas, se dividen aquellos casos en los que efectivamente se cuenta con comercio electrónico, entre el total general de las observaciones para cada una de las categorías objeto de estudio. A partir del análisis de estos valores puede observarse como el porcentaje de pequeñas y medianas empresas en el sector agroalimentario que realizan transacciones a través de comercio electrónico es significativamente superior en el caso de la Provincia de Ávila en comparación con el conjunto del sector en España. No ocurre lo mismo con las microempresas, donde la proporción de empresas agroalimentarias que adoptan canales de venta online es superior en España. Este resultado es relevante, pues refleja que las empresas abulenses, mayoritariamente microempresas, presentan más dificultades para operar a través del comercio en línea.

GRÁFICO 4. Comparativa entre la distribución relativa de las empresas con comercio electrónico en la Provincia de Ávila frente al conjunto del sector en España.



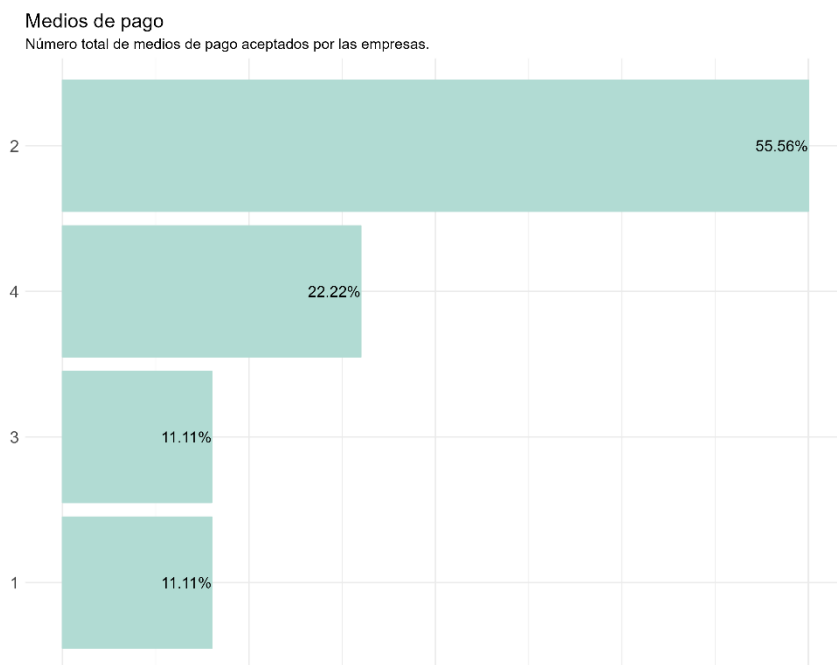
Fuente: elaboración propia

5.3. ATRIBUTOS DE CANALES DIGITALES DE VENTA: MEDIOS DE PAGO E INFORMACIÓN DE PRODUCTOS

Finalmente, se desarrolla un análisis de algunos aspectos técnicos de los comercios electrónicos de las empresas que forman parte de la muestra de estudio, incluyendo los medios de pago aceptados.

Tal y como muestra el Gráfico 5, por lo general, la mayoría de las empresas (55,56%) cuentan con dos medios de pago aceptados, es decir, ofrecen a sus clientes dos opciones diferentes a la hora de tramitar el pago de los productos adquiridos a través del canal online de ventas. A continuación, se sitúan las empresas que ofrecen cuatro opciones de pago (22,22%).

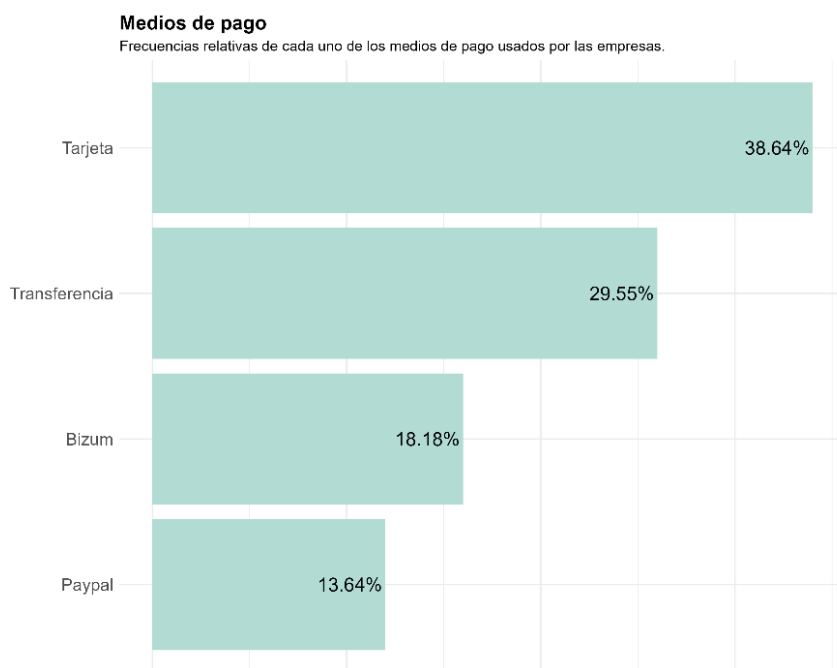
GRÁFICO 5. *Número total de medios de pagos aceptados por las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila que operan en canales digitales de venta.*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los tipos de medios de pago empleados por las empresas abulenses del sector agroalimentario que conforman la muestra, tal y como muestra el Gráfico 6, la opción más utilizada en los comercios electrónicos es el pago mediante tarjeta bancaria, seguida de la transferencia bancaria, aunque con una presencia mucho más exigua. El pago a través de Bizum y Paypal, se posicionaría como la tercera y cuarta opción respectivamente, aunque con un peso inferior pero creciente.

GRÁFICO 6. Frecuencia relativa de cada uno de medios de pagos aceptados por las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila que operan en canales digitales de venta.

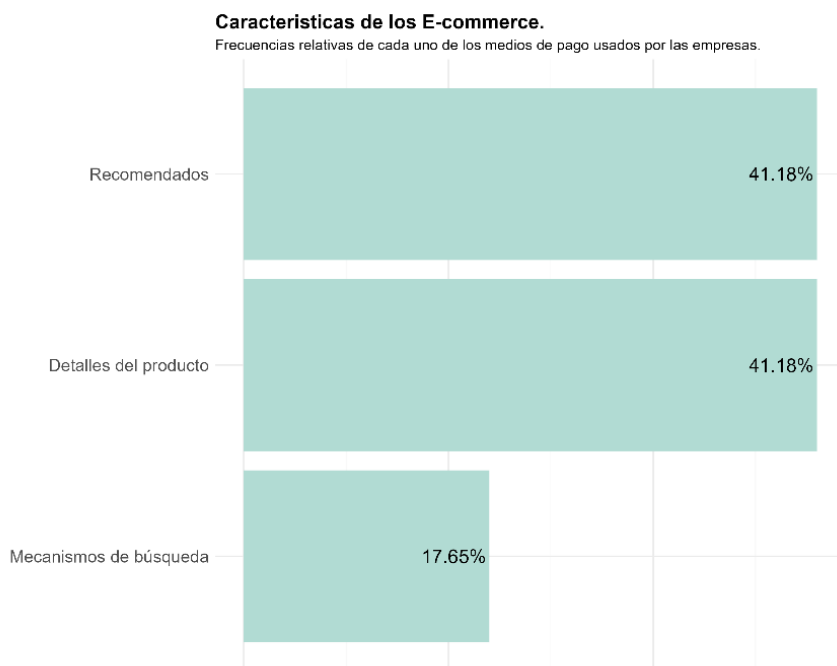


Fuente: elaboración propia

Por último, se han considerado algunos atributos de los comercios electrónicos. Entre ellos, destacan la oferta de productos recomendados vinculados con el motor de búsqueda, publicidad y banners y detalles del producto. En el Gráfico 7 se recogen la presencia de dichos atributos. Tal y como puede observarse, el 41% de las empresas presentan productos recomendados, tras la consulta de un producto determinado,

ofreciendo además los detalles de los productos. Por otro lado, apenas un 17,65% de las empresas cuentan con mecanismos de búsqueda en sus canales digitales de venta online y un porcentaje elevado, próximo al 60%, presentan un catálogo de productos con escasa información relativa a sus atributos y características.

GRÁFICO 7. Atributos de los e-commerce de las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila que operan en canales digitales de venta.



Fuente: elaboración propia

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados alcanzados en esta investigación permiten identificar la existencia de cierto retraso en la adopción de canales digitales de venta en el sector agroalimentario en general y, en particular, en la Provincia de Ávila. Este resultado se encuentra alineado con los obtenidos en otras investigaciones anteriores. Henderson et al. (2005) o Molla et al. (2010) identifican dicha problemática y encuentran una resistencia al

cambio en el sector atribuible a las características específicas del modelo empresarial, los rasgos de los líderes del sector y el arraigo de las prácticas comerciales tradicionales. Por su parte, Mo (2015) encuentra en la complejidad e imperfección del sistema logístico de la cadena de suministro agroalimentario la principal barrera para implementar eficientemente canales digitales de venta. Otro factor condicionante es la falta de infraestructuras digitales adecuadas en amplias zonas rurales y su impacto sobre la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas agroalimentarias con fuerte arraigo en estos territorios (Jorge-Vázquez, 2022). En esta línea, otros autores encuentran en el desarrollo del comercio electrónico una palanca para impulsar el desarrollo de redes, la adopción tecnológica y la oferta de servicios en línea (Cai et al., 2015) en las zonas rurales sometidas especialmente a riesgos de exclusión digital (Jorge-Vázquez, 2021). Otros autores han señalado los problemas de desconfianza en la seguridad y confidencialidad de las transacciones en línea (Fritz y Canavari, 2008; Machfud y Kartiwi, 2013) o la falta de capacitación digital de los empleados y directivos del sector y su menor inclinación hacia el comercio electrónico (Janom y Zakaria, 2010) como factores limitantes en la adopción de canales digitales de venta en la industria agroalimentaria.

Respecto al impacto del tamaño de la empresa agroalimentaria en la adopción del comercio electrónico, en esta investigación se identifica una mayor inclinación de las empresas de mayor tamaño en la adopción de canales digitales de venta. Este mismo resultado se alcanza en la investigación desarrollada por Henderson et al. (2005) quienes identifican el alcance mundial de las operaciones comerciales como otro factor determinante. En esta misma línea, otros estudios previos desarrollados sobre la digitalización del sector cooperativo agroalimentario en España (Jorge-Vázquez et al., 2019) y en Europa (Jorge-Vázquez et al., 2021) concluyen que el tamaño de la cooperativa actúa como un elemento clave en el nivel de digitalización de las empresas y, en particular, en la adopción del comercio electrónico. Por el contrario, el estudio desarrollado por Molla et al. (2010) ofrece un resultado opuesto al identificar la existencia de una relación positiva entre el menor tamaño de las empresas hortícolas y el impulso de las ventas online dentro de la

estrategia comercial. En cualquier caso, queda patente que el tamaño de la empresa actúa como un factor determinante en la adopción del comercio electrónico en el sector agroalimentario.

Finalmente, los resultados de esta investigación señalan que las empresas agroalimentarias con operativa comercial a través de canales digitales de venta presentan una mejor cifra de ingresos de explotación. Este hallazgo se encuentra alineado con otros antecedentes de investigación. Permani et al. (2023) concluyen en su estudio que las empresas agroalimentarias que comercializan sus productos a través de canales de venta online obtienen mayores ingresos. Un resultado similar es alcanzado por Scuderi et al. (2018).

7. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio fue analizar y caracterizar la adopción de canales digitales de venta por parte de las empresas agroalimentaria con domicilio social en la Provincia de Ávila. Las conclusiones alcanzadas en este estudio pueden sintetizarse en las siguientes:

1. Se constata la existencia de cierto retraso en la adopción de canales digitales de venta, tanto en tiendas online propias como en plataforma externas de venta online (*marketplace*, etc...). En el caso de las empresas agroalimentarias de la Provincia de Ávila dicho retraso se observa más pronunciado en comparación con el conjunto del sector a nivel nacional.
2. El tamaño de la empresa actúa como un factor determinante para la realización de operaciones comerciales a través de canales de venta digital, siendo las empresas de mayor tamaño las que tienen una mayor presencia en comercio electrónico. Por el contrario, las pequeñas empresas y microempresas presentan una adopción insuficiente de este tipo de canales de comercialización.
3. Queda evidenciado que las empresas con mayor presencia en canales digitales de venta son las que presentan mayores ingresos de explotación.

4. La adopción de canales digitales de venta supone una oportunidad para las empresas agroalimentarias abulenses para reducir el impacto negativo de la escasez y dispersión de los puntos de venta y para ampliar la cartera de clientes y diversificar mercados.

8. REFERENCIAS

- Alahmadi, A. N., Rehman, S. U., Alhazmi, H. S., Glynn, D. G., Shoaib, H., & Solé, P. (2022). Cyber-Security threats and side-channel attacks for digital agriculture. *Sensors*, 22(9), 3520. <https://doi.org/10.3390/s22093520>
- Baourakis, G., Kourgiantakis, M., & Migdalas, A. (2002). The impact of e-commerce on agro-food marketing. *British Food Journal*, 104(8), 580–590. <https://doi.org/10.1108/00070700210425976>
- Borsellino, V., Schimmenti, E., & El Bilali, H. (2020). Agri-Food markets towards sustainable patterns. *Sustainability*, 12(6), 2193. <https://doi.org/10.3390/su12062193>
- Caiazza, R., & Bigliardi, B. (2020). Web marketing in agri-food industry: Challenges and opportunities. *Trends in Food Science & Technology*, 103, 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.04.024>
- Cannas, R. (2021). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611–1637. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>
- Ciasullo, M. V., Montera, R., Mercuri, F., & Mugova, S. (2022). When digitalization meets omnichannel in international markets: A case study from the agri-food industry. *Administrative Sciences*, 12(2), 68. <https://doi.org/10.3390/admsci12020068>
- De Pascale, A., Giannetto, C., Zirilli, A., Alibrandi, A., & Lanfranchi, M. (2023). How Mediterranean winegrowers perceive climate change. *AIMS Agriculture and Food*, 8(2), 440–460. <https://doi.org/10.3934/agrfood.2023023>
- Dong, S., Yang, L., Shao, X., Zhong, Y., Li, Y., & Qiao, P. (2021). How can channel information strategy promote sales by combining ICT and blockchain? Evidence from the agricultural sector. *Journal of Cleaner Production*, 299, 126857. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126857>

- Durrant, A., Markovic, M., Matthews, D., May, D., Leontidis, G., & Enright, J. (2021). How might technology rise to the challenge of data sharing in agri-food? *Global Food Security*, 28, 100493. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100493>
- Fernández-Uclés, D., Bernal-Jurado, E., Mozas-Moral, A., & Medina-Viruel, M. J. (2019). The importance of websites for organic agri-food producers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2867–2880. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1694426>
- Fritz, M., & Canavari, M. (2008). Management of perceived e-business risks in food-supply networks: E-trust as prerequisite for supply-chain system innovation. *Agribusiness*, 24(3), 355–368. <https://doi.org/10.1002/agr.20163>
- Henderson, J., Dooley, J. & Carerre, A. (2005). Adoption of internet strategies by agribusiness firm. *International Food and Agribusiness Management Review* 8, 42-61.
- Jain, S., & Medhe, S. (2023). Impact of the Coronavirus Pandemic (COVID-19) on the organic food sector. In *Transforming Organic Agri-Produce into Processed Food Products* (pp. 25–37). Apple Academic Press. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003329770-2>
- Janom, N., & Zakaria, M. S. (2008, August). B2B E-commerce: Frameworks for e-readiness assessment. 2008 International Symposium on Information Technology. <http://dx.doi.org/10.1109/itsim.2008.4631543>
- Jorge Vázquez, J., Chivite Cebolla, M. P., & Salinas Ramos, F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: Situación y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 39. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.95.13002>
- Jorge-Vázquez, J., Chivite-Cebolla, M. P., & Salinas-Ramos, F. (2021). The digitalization of the European agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. *Agriculture*, 11(6), 514. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>
- Jorge-Vázquez, J. (2021). Economía digital y desarrollo rural. Estudio sobre el riesgo de exclusión digital en Castilla y León, en Pérez Calle et al. (ed.) *Economía, empresa y justicia. Nuevos retos para el futuro*. Dykinson. ISBN: 978-84-1377-326-1
- Jorge-Vázquez, J. (2022). Digitalización inclusiva y desarrollo rural: una evidencia sobre las zonas en riesgo de despoblación y exclusión digital en España, en Jorge (ed). *La España vaciada en la era de la disrupción digital. El reto de la modernización del medio rural*. Thomson Reuters. ISBN: 978-84-1125-506-6.

- Jorge-Vázquez, J., Nández Alonso, S. L., Kolegowicz, K., & Kaczmarek, J. (2022). Technological entrepreneurship and rural development: A binomial to combat depopulation in Spain. *Journal of Public Governance*, 1(59)/2022, 41–52. <https://doi.org/10.15678/pg.2022.59.1.05>
- Lanfranchi, M., Giannetto, C., Ofria, F., Rizzo, F., Dimitrova, V., & Ivanova, M. (2018). Strategies for market food industry in southern Italy: Some results through structured interview. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 24(4), 554–559.
- Lanfranchi, M., Zirilli, A., Passantino, A., Alibrandi, A., & Giannetto, C. (2017). Assessment of milk consumer preferences. *British Food Journal*, 119(12), 2753–2764. <https://doi.org/10.1108/bfj-04-2017-0210>
- Machfud, A. K., & Kartiwi, M. (2013, March). E-commerce adoption by Indonesian small agribusiness: Reconsidering the innovation-decision process model. 2013 5th International Conference on Information and Communication Technology for the Muslim World (ICT4M). <http://dx.doi.org/10.1109/ict4m.2013.6518906>
- Mo, W. (2015). The ‘internet plus’ of a naturally-poor county for poverty alleviation and development. Publishing House of Electronic Industry, Beijing, CN, China.
- Molla, A., Peszynski, K., & Pittayachawan, S. (2010). The use of e-business in agribusiness: Investigating the influence of e-readiness and OTE factors. *Journal of Global Information Technology Management*, 13(1), 56–78. <https://doi.org/10.1080/1097198x.2010.10856509>
- Nández Alonso, S. L., Jorge-Vazquez, J., Echarte Fernández, M. Á., Kolegowicz, K., & Szymła, W. (2022). Financial exclusion in rural and urban contexts in Poland: A threat to achieving SDG eight? *Land*, 11(4), 539. <https://doi.org/10.3390/land11040539>
- Nández Alonso, S. L., Jorge-Vazquez, J., Reier Forradellas, R. F., & Ahijado Dochado, E. (2022). Solutions to Financial Exclusion in Rural and Depopulated Areas: Evidence Based in Castilla y León (Spain). *Land*, 11(1), 74. <https://doi.org/10.3390/land11010074>
- Permani, R., Sahara, S., Satria, D., Suprehatin, S., & Nuryartono, N. (2023). The impacts of food certificate adoption on e-commerce income among small online agri-food sellers. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/jadee-10-2022-0231>
- Reardon, T., Heiman, A., Lu, L., Nuthalapati, C. S. R., Vos, R., & Zilberman, D. (2021). “Pivoting” by food industry firms to cope with COVID-19 in developing regions: E-commerce and “copivoting” delivery intermediaries. *Agricultural Economics*, 52(3), 459–475. <https://doi.org/10.1111/agec.12631>

- Scuderi, A., Sturiale, L., & Timpanaro, G. (2018). Economic evaluation of innovative investments in agri-food chain. *Quality-Access to Success*, 19.
- Vlachopoulou, M., Ziakis, C., Vergidis, K., & Madas, M. (2021). Analyzing AgriFood-Tech e-Business Models. *Sustainability*, 13(10), 5516. <https://doi.org/10.3390/su13105516>
- Wodecka-Hyjek, A., Walczak, M., Nández Alonso, S. L., & Ziębicki, B. (2022). The impact of Covid-19 on the expectations of employers in the scope of the skills of business schools' graduates. In *Digitalización de empresas y economía: tendencias actuales* (pp. 334–355). Dykinson.
- Zeng, Y., Jia, F., Wan, L., & Guo, H. (2017). E-commerce in agri-food sector: A systematic literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(4), 439–460. <https://doi.org/10.22434/ifamr2016.0156>
- Zhao, G., Liu, S., Lopez, C., Chen, H., Lu, H., Mangla, S. K., & Elgueta, S. (2020). Risk analysis of the agri-food supply chain: A multi-method approach. *International Journal of Production Research*, 58(16), 4851–4876. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1725684>

EL METAVERSO EN LA COMUNICACIÓN DE MARCA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA EXPLORATORIA SOBRE EL ESTADO DEL TEMA ENTRE 2020 Y 2023

DÈSIRÉE CREMADES JIMÉNEZ
FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN
Universitat Jaume I

1. INTRODUCCIÓN

La terminología metaverso fue utilizada por primera vez por Neal Stephenson, en su obra *Snow Crash* de 1992 para hablar de una nueva versión de Internet (Davis et. al., 2009). El metaverso es un acrónimo formado por “meta” (más allá) y “verso” (contracción del término universo) para referirse a un mundo virtual inmersivo, interactivo y colaborativo (Rodríguez, 2021). No obstante, el metaverso tal y como lo conceptualizó Zuckerberg como una red virtual donde los usuarios van a poder interactuar con otros usuarios y objetos mediante una representación digital de ellos mismos, no es posible aún, ya que no existe una interoperabilidad entre las actuales plataformas (Meta Platforms, 2021). Sin embargo, evoluciona hacia ello ante la actual aplicabilidad de la inteligencia artificial, el avance tecnológico en la, servicios relacionados con el contenido, opciones de pago y las capacidades de inmersión (Dwivedi et. al., 2022; Ball, 2021).

Este entorno, también conocido como *m-world*, propone una nueva forma de interactuar con la tecnología y los profesionales de la comunicación deberán adaptar el actual *branding*, entendido como la forma de gestionar las estrategias de marca, a partir de un conjunto de acciones relacionadas con el posicionamiento, propósito y valores de una marca (Dwivedi et. al., 2022; Elisava, 2021). Las marcas en el metaverso deberán interactuar con los consumidores a través de avatares para potenciar la evaluación de marca y gracias a esta tecnología se podrían

explorar nuevos niveles de interacción con los consumidores, ser una vía para ampliar el compromiso de los clientes con la marca y aumentar la experiencia de marca virtual (Hughes et al, 2022; Dwivedi et al., 2022; Bousba y Vikas, 2019; Jin y Sung, 2010). A medida que avance el desarrollo del metaverso y se fortalezcan estas estrategias de comunicación, surgirán nuevas oportunidades beneficiosas para las marcas y los consumidores ya que el metaverso puede afectar a la naturaleza de las comunicaciones de la marca y la personalidad de la organización (Jin y Sung, 2010; Joshua, 2017; Hughes et. al., 2022).

De hecho, las organizaciones han incrementado sus inversiones en el desarrollo del metaverso y se estima un valor de mercado que supere los dos billones a finales de 2030 (ItReseller, 2022). Además, tal y como se plantea en la investigación previa, en la actualidad ya grandes compañías de diversos sectores han puesto en marcha proyectos relacionados con el metaverso (Ver Tabla 1) y, concretamente, algunas empresas han apostado por iniciativas de branding en este nuevo entorno inmersivo (Cremades, 2023). Un ejemplo es cómo Vogue Singapur se lanzó al metaverso con From Blockchain to Love Chain, una programación inmersiva de eventos para celebrar la temporada del amor, en la que cuestionaron los límites de la interacción a través de NFT exclusivos, se repensaron las formas en que construimos relaciones a través de paneles de discusión matizados y brindaron información artística y renovada con interpretaciones del amor moderno a través una curaduría de obras de arte (Tan, 2023). Otra iniciativa de una gran marca ha sido Gucci, que celebró su centenario en la plataforma de videojuego Roblox en 2021 con la Gucci Garden, en la que crearon una exposición de jardín temporal con diferentes salas temáticas donde los usuarios podían comprar, por ejemplo, tratamientos estéticos para sus avatares o la compra de ropa digital disponible en un tiempo limitado, lo que creaba una sensación de escasez y aumentaban los precios (Bello, 2022).

Así bien, según Jin y Sung (2010), las entidades no pueden depender únicamente de la venta de productos en los entornos inmersivos, sino que deben interactuar con los consumidores. Desde la perspectiva de marca también es vital comprender cómo el valor, la conciencia, el compromiso y la estrategia evolucionarán en el metaverso y dependerá

de la valía que proporcione el medio y las ofertas que se lleguen a presentar (Barnes y Mattson, 2011).

La pandemia por el COVID-19 conllevó un mayor uso de plataformas digitales y cambios en el comportamiento digital de los consumidores (Abovedra et. al., 2021). La experiencia de usuario (UX), definida como el conjunto de factores y elementos relacionados con el proceso de interacción de un usuario respecto a un producto o servicio, resulta un factor determinante que condiciona este comportamiento y disfrute de los usuarios en el entorno digital y, en consecuencia, a la buena acogida de cualquier tecnología, entre ellas, el metaverso (Choi, 2022; Lee y Gu, 2022; Jeon, 2021; González, 2020). En base a estos autores, una adecuada UX puede hacer que el mundo virtual se sienta inmersivo y atractivo mientras que una UX deficiente puede generar que su uso sea confuso y frustrante.

Cada una de las tecnologías inmersivas previas (realidad virtual, aumentada y mixta) ofrece una UX diferente, ya que requiere de dispositivos específicos distintos que permitan la inmersión correspondiente al usuario (Crespo-Pereira et al, 2023). En el caso del metaverso, un diseño de UX eficaz implica la consideración de factores como la navegación, la usabilidad y la accesibilidad, además de crear la sensación de presencia e inmersión mediante el uso de elementos virtuales, sonido y otros elementos sensoriales (Bisset, 2022). Por consiguiente, según esta autora, este diseño de UX supondrá trabajar en un equipo multidisciplinar para comprender objetivos y necesidades del entorno virtual y crear experiencias intuitivas, atractivas y satisfactorias a los conectados.

En línea con la UX, otro de los factores a considerar en la construcción de estrategia de comunicación en el metaverso es el *storytelling*, es decir, el arte para contar historias, la creación de una narrativa que atrapa a través de sucesos y deja un mensaje final que deja un aprendizaje o concepto (Universidad de Palermo, s.f.). Bit Lab (2023) defiende que las historias en este entorno no solo funcionan para entretener, sino que adquieren dimensiones multifacéticas, y de ahí su relevancia, ya que el *storytelling* puede proporcionar un medio para que tanto las marcas como los usuarios puedan explorar, construir y solidificar sus identidades, las narrativas en el metaverso pueden actuar como puentes entre

los individuos con intereses, aspiraciones o experiencias similares, además de tener la capacidad de transmitir y experimentar con otras culturas en este entorno virtual y, por supuesto, pueden funcionar como guía experiencial, es decir, que ayuden a dar contexto, propósito y dirección para los usuarios a las innumerables interacciones y experiencias en el metaverso.

Así, con la implementación de la UX y el *storytelling* en los entornos inmersivos surge un nuevo perfil de consumidor, una figura activa en el contexto, que busca estar constantemente informado y nuevas experiencias al consumir un producto o servicio, un usuario que se vuelve exigente con el contenido que recibe, no se conforma con el trabajo hasta el momento de las marcas y tiene una forma no lineal de comunicarse que obliga al mercado a buscar nuevos formatos para llegar hasta él (Escobar y Álvarez, 2018).

El metaverso aún se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo y hay muchas incógnitas e incertidumbres sobre cómo evolucionará y las expectativas de los usuarios (Kraus et. al., 2022). Por consiguiente, los profesionales de UX, y de comunicación corporativa en general, deben estar preparados para adaptarse e innovar a medida que surgen nuevas tecnologías y necesidades de los usuarios para que su experiencia sea consistente y transcurra sin problemas, ya que podrán moverse libremente e interactuar con el entorno de formas que no son posibles en el entorno real (Bisset, 2022).

Este entorno inmersivo podría utilizarse como vía para la comunicación de marca dirigida especialmente a los clientes de generaciones más jóvenes, como usuarios activos, para involucrarlos en el territorio virtual de la entidad (Be Staff, 2019). La construcción de una estrategia en el metaverso y otros entornos inmersivos requiere de trabajo en la usabilidad y el *storytelling* como clave para la fidelización de los conectados al metaverso dado la fase embrionaria de esta tecnología (Escobar y Álvarez, 2018; Bisset, 2022). Así bien, es conveniente indagar en relación al papel que el metaverso puede tener en el sector de la comunicación para generar planes estratégicos que busquen optimizar las prestaciones de estos entornos inmersivos. Por tanto, se plantea una revisión

sistemática exploratoria para conocer el estado del arte sobre el metaverso y su aplicación en el ámbito de comunicación de marca.

TABLA 1. Representación de grandes marcas que han trabajado en el metaverso

MODA	CONSUMO	AUTOMOCIÓN	OCIO	TECNOLOGÍA
Gucci	Coca-Cola	Hyundai	Amnesia Ibiza	Sony
Louis Vuitton	Bacardi	Nissan	Sotheby's	MediaMarkt
Nike	Budweiser	BMW	Disney	
Inditex: H&M, Bershka, Zara	Mercadona		Warner Brosh	
Dolce & Gabanna	Amazon		Netflix	
Balenciaga	L'Oreal		Museo del Prado	
Adidas	Carrefour		Vogue	
Vans	Ikea			
Burberry				
Ralph Lauren				
Converse				
Jordan				
TELECOMUNICACIONES	DEPORTE	INDUSTRIA	FINANZAS	MEDIOS/CONSULTORÍA
Vodafone	Laliga	Endesa	BBVA	Observatorio Blockchain
Telefónica	Euroliga de baloncesto	Ferrovial	CaixaBank	South China Morning Post
Microsoft	Roland Garros	Metaverse Property		PwC
Google	Fórmula 1			
Apple				
Meta				

Fuente: Extraído de Cremades (2023)

2. OBJETIVOS

Esta revisión sistemática tiene como objetivo específico identificar y analizar el alcance y las posibilidades del uso del metaverso como vía de comunicación de las marcas, concretamente en la experiencia de usuario, que puede incidir en la imagen corporativa y, en consecuencia, en la reputación corporativa.

3. METODOLOGÍA

Se ha utilizado una revisión sistemática exploratoria (*rapid review*) basada en el protocolo PRISMA ScR para sistematizar y dar validez al proceso de búsqueda, evaluación y síntesis de la evidencia investigadora y conocer más en profundidad el ámbito relacionado con el metaverso, la comunicación de marca y la experiencia de usuario. De esta forma, el trabajo de investigación documental realizado se ha desarrollado en base a los ítems que conforman dicho protocolo (Codina et. al., 2021). Estos ítems se organizan en aquellos centrados en (Ver Tabla 2):

- La descripción del proyecto o estudio como el título, resumen, justificación del sentido de la revisión y objetivos.
- El desarrollo del proyecto o estudio como protocolo, criterios de elegibilidad, indicación de las fuentes utilizadas, proceso de búsqueda, proceso de selección y evaluación de las fuentes, proceso de extracción de datos, lista de variables de los documentos seleccionados, síntesis de resultados, resumen gráfico del proceso final de selección de documentos, tabla con los detalles referenciales de los documentos elegidos, tabla de relación de los documentos con el objeto de estudio y presentación de los resultados.
- La discusión de resultados del proyecto como el resumen de los hallazgos, las limitaciones del estudio y las conclusiones.

TABLA 2. Lista de verificación basada en el protocolo PRISMA ScR

SECCIÓN	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Título	Título	Identifique la publicación como una revisión sistemática.
Resumen	Resumen	Escriba un resumen estructurado.
Introducción	Justificación del sentido de la revisión	Describa la justificación de la revisión en el contexto del conocimiento existente.
	Objetivos	Declaración explícita de preguntas/objetivos que aborda la revisión.
Métodos	Criterios de elegibilidad	Especifique los criterios de inclusión y exclusión de la revisión y cómo se agruparon los estudios para la síntesis.

	Fuentes de información	Especifique todas las bases de datos, registros, sitios web, organizaciones, listas de referencias y otros recursos de búsqueda o consulta para identificar los estudios. Especifique la fecha en la que cada recurso se buscó o consultó por última vez.
	Estrategia de búsqueda	Presente las estrategias de búsqueda completas de todas las bases de datos, registros y sitios web, incluyendo cualquier filtro y los límites utilizados.
	Proceso de selección y evaluación de las fuentes	Especifique los métodos utilizados para decidir si un estudio cumple con los criterios de inclusión de la revisión, incluyendo cuántos autores de la revisión cribaron cada registro y cada publicación recuperada, si trabajaron de manera independiente y, si procede, los detalles de las herramientas de automatización utilizadas en el proceso.
	Proceso de extracción de datos	Indique los métodos utilizados para extraer los datos de los informes o publicaciones, incluyendo cuántos revisores recopilaron datos de cada publicación, si trabajaron de manera independiente, los procesos para obtener o confirmar los datos por parte de los investigadores del estudio y, si procede, los detalles de las herramientas de automatización utilizadas en el proceso.
	Lista de variables de los documentos seleccionados	Enumere y defina todas las variables para las que se buscaron datos.
Resultados	Síntesis de resultados	Describa el proceso utilizado para decidir qué estudios eran elegibles para cada síntesis.
	Resumen gráfico del proceso final de selección de documentos	Presente un diagrama que resuma el proceso de selección de la muestra final de la revisión.
	Tabla con los detalles referenciales de los documentos elegidos y su relación con el objeto de estudio	Cite cada estudio incluido y presente sus características.
	Presentación de los resultados	Presente los resultados de todas las investigaciones sobre posibles causas de heterogeneidad entre los resultados de los estudios.
Discusión	Resumen de los hallazgos	Resuma los principales resultados (incluyendo una visión general de los conceptos, temas y tipos de pruebas disponibles), vincúlelos a las preguntas y objetivos de la revisión y considere la relevancia para los grupos clave.
	Limitaciones del estudio	Discuta las limitaciones del proceso de la revisión exploratoria.
	Conclusiones	Proporcione una interpretación general de los resultados con respecto a las preguntas y objetivos de la revisión, así como las posibles implicaciones y/o los próximos pasos.

Fuente: Extraído de PRISMA (2020)

3.1. ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA Y FUENTES DE DATOS

Los estudios se identificaron mediante las bases de datos Scopus y Web of Science (WOS) utilizando la siguiente ecuación de búsqueda: (metaverse) AND (brand communication OR communication). En este sentido, se especificó que cada una de ellas debía aparecer en al menos el título, palabras clave o resumen del artículo de investigación.

Para la selección de estas palabras clave para la creación de la ecuación de búsqueda se determinó que, ante la proliferación de artículos e investigaciones en relación al metaverso, era crucial el uso de palabras más específicas. Así, los estudios a incluir realmente estuvieran enfocados en el uso de branding en el metaverso por parte de las marcas o, al menos, que estuvieran relacionados con la aplicación del metaverso al sector de la comunicación. De lo contrario, con ecuaciones de búsqueda con palabras clave genéricas probadas con anterioridad a la definitiva como: (metaverse) AND (communication) o (immersive technology) AND (communication), los resultados eran muy variados entorno al ámbito de las ciencias sociales, alejados de la comunicación de las marcas o centradas en tecnologías inmersivas previas al metaverso.

Se eligió el idioma de inglés, ya que es considerada la lengua franca de la comunidad científica (Niño-Puello, 2013) y, en las dos bases de datos elegidas (Scopus y WOS), obtuvimos un mayor número de resultados al utilizar conceptos escritos en inglés frente a español. De hecho, Niño-Puello (2013) asegura que el 80% de las revistas especializadas indexadas en Scopus son publicadas en este idioma. Un hecho que se ha comprobado tras los resultados obtenidos con ecuaciones de búsqueda a partir de palabras clave en español.

3.2. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Los artículos de investigación publicados en revistas científicas y artículos de revisión sistemática, entre 2020 y 2023, se incluyeron en la revisión. Se aceptaron aquellos escritos tanto en inglés como en español y se concretó que las áreas de conocimiento debían ser Ciencias Sociales, en el caso de Scopus, y Comunicación, en el de WOS, según sus sistemas de filtrado.

De igual forma, se excluyeron aquellos resultados de búsqueda que fueran monográficos, capítulos de libro o formaran parte de documentación oficial, informes de Estado y artículos de prensa.

3.3. REVISIÓN DE ELEGIBILIDAD

Los resultados de búsqueda se recopilaron en la primera semana de octubre de 2023, con la intención de no prolongar la búsqueda para que los resultados no variaran sustancialmente. La elegibilidad fue evaluada por los dos autores, de forma individual, en un procedimiento de tres pasos: el primer cribado de los resultados se realizó por el título, secundado tras la lectura del resumen para identificar si las investigaciones estaban relacionadas con el objeto de estudio para finalmente, en un tercer paso, por una selección de texto completo.

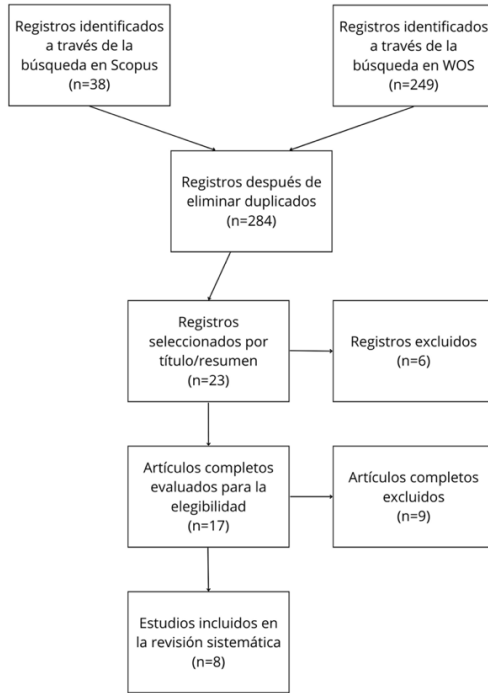
Cada autor utilizó el programa de Microsoft Excel para una vez realizado el análisis en cada uno de los pasos de cribado, poder diferenciar entre aquellos resultados que se integraban en la muestra del estudio y aquellos que se descartaban. Los autores se reunieron para la puesta en común de la muestra, en cada uno de los pasos de la revisión de elegibilidad, y poder resolver los posibles conflictos de selección para llegar al consenso. Un procedimiento que facilitó la posterior creación del diagrama de flujo PRISMA (Ver figura 1).

4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA DE LA LITERATURA

En la Figura 1 se proporciona una descripción general del procedimiento de selección. La estrategia de búsqueda en línea recuperó 287 artículos. Después de eliminar 3 duplicados, se examinaron 284 artículos por título/resumen. En consecuencia, se evaluó la elegibilidad de un total de 17 artículos de texto completo. Finalmente, se incluyeron 8 estudios en la revisión sistemática.

FIGURA 1. Diagrama de flujo PRISMA



Fuente: elaboración propia

4.2. ESTUDIOS INCLUIDOS

En la **Tabla 3** se proporciona un resumen de las características de los estudios incluidos. Los estudios incluidos fueron diseñados como transversales. La mayoría de los estudios incluyeron posibilidades del metaverso para las marcas y se recuperaron los estudios sobre los NFT ("Token No Fungible"), por su clara conexión con el ámbito del Metaverso, tratando en todos los casos el factor experiencia de usuario.

TABLA 3. Características de los estudios incluidos

Estudio	Palabras clave	Diseño de estudio	Idea principal del estudio en relación con la investigación
Ramadán (2023)	Metaverso, Omnicanal, Multicanal, Realidad virtual, Plataforma	Transversal	La complejidad técnica del metaverso para llegar a ser un omnicanal para el sector de la comunicación y el marketing
Dwivedi et. al. (2023)	Realidad aumentada, Avatares, Comportamiento del consumidor, Realidad extendida, Marketing, Metaverso, Second Life, Realidad Virtual, Mundo virtual	Transversal	Las implicaciones para la comunicación y el marketing en caso de uso generalizado del metaverso
Crespo-Pereira et. al. (2023)	Metaverso, Ciencias sociales, Marketing, Realidad extendida, Realidad mixta, Realidad aumentada, Mundos virtuales, Marcas, Neuromarketing, Neurociencia, Negocios, Innovación, Valor social, Medios de comunicación, Revisión sistematizada	Transversal	Los retos del metaverso para las Ciencias Sociales, la comunicación y el marketing
Lee et. al. (2023)	Comercio metaverso, Token no fungible, Comunicación visual de marca, Estímulo-organismo-respuesta, Intención de compra, Compromiso activo	Transversal	La creación y uso de los NFT por las marcas y los atributos de estas monedas virtuales
Kshetri (2023)	Realidad aumentada, Realidad virtual, Metaverso	Transversal	Los efectos del metaverso en las actividades de comunicación y marketing y la importancia de captura de valor en este entorno inmersivo

Kim y Chakraborty (2023)	Twitter, Difusión de la innovación, Análisis de redes sociales, Influencers, Metaverso, Moda digital, Non fungible-token (NFT)	Transversal	La comunicación y colaboración de los influencers en el metaverso
Jeong et. al. (2021)	Modelo de negocio, Gemelo digital, Plataforma de comercio electrónico, Comercio en vivo, Metaverso, MBUS	Transversal	Características y posibilidades de un nuevo modelo de negocio en el metaverso para vivir la experiencia de marca
Choi (2023)	Intensidad afectiva, Juego, Inmersión, Metaverso, Motivación de uso, Mundo virtual	Transversal	Factores de motivación de la inmersión y su papel para explicar al usuario el uso del metaverso

Fuente: elaboración propia

4.3. POSIBILIDADES Y VENTAJAS

Algunos de los estudios analizados determinan que la percepción de los usuarios y expertos del sector es que el metaverso se integrará plenamente en la vida de los consumidores en un futuro próximo y será para las marcas un canal principal de marketing y comunicación (Ramadán, 2023). Concretamente, Kim y Chakraborty (2023) aseguran que el uso de influencers y colaboraciones podrían atraer a usuarios rezagados interesados por el metaverso, especialmente para las generaciones más jóvenes.

Así bien, las investigaciones defienden como una de las principales oportunidades para las marcas que el metaverso puede proporcionar un nuevo modelo de negocio: *Direct-to-Avatar*, que permite a las marcas mostrar y vender productos virtuales directamente a los consumidores (en forma de avatares) sin pasar por cualquier gestión de la cadena de suministro, comprar tiendas virtuales para representar su marca y alquilar espacios publicitarios virtuales en el centro comercial digital (Dwivedi et. al., 2023; Ramadán, 2023; Hackl, 2020). Dwivedi et. al., (2023), Jeong et. al. (2023), Kshetri (2023) y Ramadán (2023) aseguran que estas acciones virtuales junto a los posibles nuevos contenidos transforman la relación entre el cliente y la empresa y, en consecuencia, la experiencia de usuario y el compromiso con la marca. Además, este nuevo modelo de negocio puede permitir a los usuarios experimentar

con los productos implementados con tecnología de gemelo digital a través un personaje en el mundo virtual (Jeong et. al., 2023).

El análisis de los estudios ha evidenciado que el comportamiento del cliente en el metaverso puede que sea diferente a la navegación previa debido a que en la Web 3.0, es decir, la web semántica en proceso de desarrollo, la gamificación y la inmersión de marca son importantes porque la mayoría de juegos permiten integrar los NFT, *token* no homogéneo basado en la tecnología *blockchain*, con los que se puede recompensar a los usuarios leales con activos digitales (Kshetri, 2023; Jeong et. al., 2023; Telefónica, 2023). Lee et. al. (2023) y Kim y Chakraborty (2023) defienden que la NFT se trata de una moneda digital única, verificable y fácil de comercializar en el entorno digital y virtual. La tecnología *blockchain* es una base de datos compartida o distribuida donde la información registrada está almacenada en bloques, ligados entre sí criptográficamente y validada de una forma descentralizada a través de un protocolo común (Banco Santander, 2023). Por ello, Lee et. al. (2023) y Kim y Chakraborty (2023) consideran que el uso de las NFT no solo permite gestionar la propiedad de elementos digitales, sino que también puede garantizar los derechos de autor, verificar la transparencia de las transacciones y autenticar la identificación del arte digital. Estos mismos autores junto a Kshetri (2023) inciden en las posibilidades de los BNFT (NFT con elementos de marca) para ayudar a construir el mensaje visual de una marca y aseguran que alientan a los conectados a interactuar y establecer relaciones con la entidad, especialmente con los usuarios más jóvenes. Además, de exponer cómo los atributos de estas monedas virtuales personalizadas por las compañías son escasas, verificables, originales, dan prestigio, están en coherencia con la comunicación de marca y contribuyen al compromiso de marca por parte de los usuarios conectados.

Los resultados de las investigaciones estudiadas también reflejan que en el metaverso se pueden destacar diferentes tipos de comunicación bidireccional y requiere del compromiso social para su éxito con usuarios activos, ofreciendo propuestas personales (*user generated content*) (Ramadán, 2023; Crespo-Pereira et. al., 2023). Los estudios analizados defienden que los contenidos en el metaverso deben dar con fórmulas

para la interacción con el usuario y son provistos a través de la narrativa, con el objetivo de una experiencia más completa y una participación más profunda, para lo cual se desarrollarán múltiples dispositivos tecnológicos que acentúen los sentidos y emociones (Crespo-Pereira et. al., 2023; Kshetri, 2023). En esta línea, Choi (2023) incide en la futura necesidad de proporcionar pautas a los diseñadores del metaverso basada en la teoría y la evidencia para la creación de aplicaciones y su posterior evaluación del impacto. Así, este autor enfatiza en que sería conveniente facilitar al usuario la experiencia con el entorno virtual para lograr un uso continuado.

De esta manera, la investigación analizada de Jeong et. al. (2023) presenta que el metaverso permitirá a los usuarios experimentar con contenidos y productos de manera más inmersiva y real que las plataformas digitales, ya que permite verlos y usarlos *in situ* antes de la compra, pero también una comunicación entre usuarios/consumidores y entre consumidores y vendedores más cercana y natural. Por consiguiente, este entorno virtual dejará que las marcas testen la introducción de sus productos sin necesidad de fabricarlos y, en consecuencia, mejorar la experiencia inmersiva de prueba del producto, además del impulsar el proceso de gestión y producción/oferta (Kshetri, 2023; Kim y Chakraborty, 2023).

El metaverso puede contribuir a crear marcas más fuertes a través de una experiencia y un compromiso más ricos para el consumidor, llevando la prueba social a un nuevo nivel donde las marcas pueden crear comunidades atractivas que permitan a los usuarios interactuar con la marca y otros clientes (Kshetri, 2023). Los estudios analizados de Ramadán (2023) y Dwivedi et. al. (2022) afirman que el metaverso podrá ofrecer una estrategia de comunicación y marketing omniverso, en el que los canales virtuales, digitales y físicos estén integrados, para una experiencia de usuario mejorada y fluida, de total inmersión, altamente personalizada, basada en avatares. Asimismo, Jeong et. al. (2023) apuntan que las marcas tendrán la posibilidad de elegir una temática, decorar su espacio según el concepto de marca y exponer productos virtuales con el fin de que los usuarios disfruten de una experiencia de marca.

El metaverso como omnicanal, que aspira a integrar la inmersión y el realismo para la experiencia de usuario, presentará grandes oportunidades para lograr mayores niveles de interacción de los conectados y cocreen con las marcas, según los resultados de los estudios de Ramadán (2023) y Dwivedi et. al. (2022). De esta forma, otra oportunidad es a través de la retroalimentación sensorial a partir de avatares que potencialmente pueden proporcionar comentarios valiosos para los clientes sobre las experiencias e interacciones de la marca (Dwivedi et. al. (2022). Así bien, esta fuente analizada explica que los aspectos interactivos e inmersivos del metaverso, basados en interacciones y comportamientos sensoriales, generarán nuevos niveles significativos de datos a evaluar, en tiempo real, por los profesionales de la comunicación y el marketing para influir en el comportamiento de los conectados.

La investigación de Crespo-Pereira et. al. (2023) estudiada afirma el crecimiento de las plataformas virtuales abiertas, accesibles y colaborativas en las que el creador del contenido obtiene un mayor control en la apertura de negocios y favorecer las transacciones, aproximándose a la Web 3.0, que conecta a un mundo virtual perteneciente a la propia comunidad. Los componentes sociales y relacionados con el trabajo ayudan a desdibujar las líneas entre lo virtual y lo real, lo que aceleraría el desarrollo del omniverso (Ramadán, 2023).

Por otro lado, el estudio analizado de Kshetri (2023) asegura que este entorno inmersivo también puede mejorar a la coordinación de las funciones corporativas internas relacionadas con el producto, la marca y las comunicaciones. Además, este autor enfatiza en acciones del proceso interno de construcción de marca, desde la formación en comunicación y marketing a la gestión del liderazgo, la planificación de estrategias, el cierre de acuerdos y los juegos de roles.

4.4. LIMITACIONES Y DESVENTAJAS

Algunas investigaciones analizadas muestran que las grandes tecnológicas se han volcado en la construcción de metaversos lúdicos para el entretenimiento y el ocio, pese a las grandes posibilidades que tiene para el desarrollo comercial, educativo o social (Crespo-Pereira et. al., 2023). En esta línea, el estudio analizado de Ramadán (2023) asegura que la

forma en que los usuarios perciben y utilizan el software de realidad virtual son cruciales para su inmersión en este entorno inmersivo, ya que el metaverso se ve mayormente como una plataforma de videojuego que aún no proporciona experiencia real e inmersiva por completo.

En este sentido, otra de las limitaciones del metaverso que presenta Ramadán (2023) en su estudio para la comunicación de marca y la experiencia de usuario es la complejidad para el desarrollo de esta tecnología. El metaverso todavía no es un canal omniverso, donde los usuarios naveguen por un mundo paralelo omnipresente que imita la realidad, sino que ahora mismo se trataría de un canal multiverso, es decir, una aplicación en la plataforma del sistema que espera ser abierta individualmente por el usuario. Dwivedi et. al. (2022) plantean en los resultados de su investigación que este cambio probablemente afecte a las marcas en entornos mixtos (virtuales y físicos). Además, estos autores aseguran que para ampliar la experiencia de usuario en el metaverso debe desarrollarse previamente una estrategia integral de comunicación y marketing junto a una planificación y evaluación cuidadosas antes de colaborar con embajadores virtuales de la marca (o crear personas influyentes virtuales internas).

Los resultados del estudio de Dwivedi et. al. (2022) apuntan como otra limitación las implicaciones éticas de la comunicación y el marketing dentro del metaverso con un uso responsable de los datos, siendo que habría una gran cantidad, y el papel de la gobernanza para garantizar que la creación de valor no sea a expensas de los usuarios. Según estos autores, se requiere de directrices en las áreas de privacidad de datos, ciberseguridad, regulación de las plataformas, estándares de cumplimiento de marketing, así como equidad, diversidad e inclusión en toda la red de usuarios. Ahora bien, si las marcas se centran demasiado en el desarrollo del metaverso y considerarlo como un canal independiente importante, podrían restar importancia a otros canales y volver al enfoque multicanal centrado en el metaverso (Ramadán, 2023). Según este autor, esto supondría renunciar a su ventaja competitiva basada en canales y se volvería irrelevante para una gran parte de la población.

Por otro lado, Ramadán (2023) expone en su investigación como desventaja que la experiencia de juego de realidad virtual puede promover

el escapismo digital de la realidad. Además, este autor plantea como debate si los usuarios dejarán de experimentar la sensación de escapismo una vez el metaverso logre ser una plataforma omniverso, ya que básicamente será una vida paralela imitada en el entorno virtual. Por último, otra desventaja del metaverso extraída del análisis está relacionada con la esfera legislativa ya que la propiedad en el mundo virtual difiere del físico, pues la del mundo virtual es inseparable de la plataforma (Crespo-Pereira et. al., 2023).

5. DISCUSIÓN

5.1. PUNTOS DE CONVERGENCIA

El metaverso cuenta con antecedentes informáticos, como es la realidad extendida (RX), entendida como la combinación de las tecnologías inmersivas (realidad virtual, aumentada y mixta) en un solo término que engloba todos los entornos reales y virtuales representados por gráficos en el ordenador o dispositivos móviles (Ortega-Rodríguez, 2022). No obstante, cada una de estas tecnologías inmersivas, es decir, toda tecnología que trata de replicar el entorno real a través de una experiencia digitalizada (Plain concepts, 2021), la literatura previa muestra beneficios que pueden generar para las marcas. Por ejemplo, la realidad virtual resulta una herramienta para optimizar la experiencia de los clientes a través de la narración de historias, el alto nivel de interacción y la posibilidad de los entornos inmersivos para que los usuarios puedan involucrarse a nivel sensitivo, emocional, físico y trascendentalmente (Fernández-Ruiz y Poveda, 2022). En el caso del metaverso, también tiene posibilidades como otro canal principal de comunicación y marketing y sus características muestran ventajas para las marcas.

Gartner estimó que el 25% de la población mundial dedicará, al menos, una hora al día al metaverso para actividades digitales, compras, interacción social y entretenimiento (Rimol, 2022). Por ello, las marcas deberán trabajar diligentemente en la experiencia de usuario en este entorno inmersivo, dado que las generaciones jóvenes son, en comparación con las mayores, las más impulsadas por la experiencia (Harrison, 2017).

Además, según el informe de Bain & Company, la generación Z y los *millennials* representan el 44% de los compradores globales de lujo en 2019, una cifra que se espera que aumente al 70% para 2025 y el 75% en 2026 (Mc Millen, 2023). Otro dato que ofrece claridad a la importancia de trabajar en la experiencia de usuario y la interacción con los conectados viene de un estudio reciente de McKinsey. Este pone de manifiesto que un 71% de los usuarios espera que la empresa diseñe interacciones personalizadas con el comprador y, que el 76% de ellos se frustra si estas no se producen (Mateos, 2022). Ahora bien, esa interacción personalizada requiere de usuarios activos, que tengan un alto nivel de participación e interacción y que generen contenido propio, para que la historia propuesta por las marcas, a través de la narrativa, genere una experiencia más profunda y cercana entre la marca y el usuario (Belk et. al., 2022; Crespo-Repeira et. al. 2023; Dwivedi et. al., 2022; Mayor et. al., 2019; Ramón, 2023).

A su vez, Choi (2023) incide en la necesidad de proporcionar pautas a los diseñadores del metaverso basada en la teoría y la evidencia para la creación de aplicaciones y su posterior evaluación del impacto e insiste en facilitar al usuario las condiciones con el entorno virtual para lograr un uso continuado.

En este sentido, Bisset (2022) afirma que habrá que tener en cuenta factores como la navegación, la usabilidad y la accesibilidad para una adecuada aplicación del diseño a la experiencia de usuario. Concretamente, en el caso de no trabajar la accesibilidad, podría generar la exclusión a un gran número de personas (Moreno, 2022). Asimismo, se deberá prever el desarrollo de dispositivos que acentúen los sentidos y emociones (Kshetri, 2023).

El metaverso permite el desarrollo de un nuevo modelo de negocio en el que se pueden ejecutar transacciones virtuales a través de productos y/o servicios en el entorno virtual (Dwivedi et. al., 2023; Ramón, 2023). No obstante, este modelo de negocio deberá ser coherente con la identidad corporativa y el mensaje de las marcas que lo implementen (Scheinsohn, 2009). Muchas marcas se adentran en el metaverso con el uso de los NFT para comenzar a explorar su considerable potencial y han creado las NFT de marca (BNFT), unas monedas personalizadas que los

especialistas de comunicación y marketing esperan que se conviertan en un método innovador para mantener las conexiones con los consumidores (Chohan y Paschen, 2021; McKinsey & Company, 2021).

Crespo-Pereira et. al. (2023) asegura que las grandes tecnológicas se han centrado en metaversos lúdicos, pese a sus posibilidades comerciales, educativas y sociales. Sin embargo, Walker (2022) cree que esta situación está cambiando y la investigación, a pesar de que todavía es incipiente, ya muestra un papel del metaverso más integrador y multifacético que incorporará salas de trabajo, reuniones, lugares sociales, eventos en vivo y otras actividades comunitarias, lo que generará efectos en el comportamiento de los usuarios/consumidores, las marcas y propietarios de plataformas. Aun así, el actual metaverso todavía no es un omnicanal, donde los usuarios naveguen por un mundo paralelo omnipresente que imita la realidad, sino que se trata de un canal multiverso, es decir, una aplicación en la plataforma del sistema que espera ser abierta individualmente por el usuario (Ramadán, 2023). Por tanto, las actuales plataformas de metaverso no han logrado evolucionar, por el momento, más allá de sus limitaciones tecnológicas y de funcionalidad para lograr una adopción generalizada por los usuarios (Dwivedi et. al., 2022). Aun así, estos autores, en apoyo a la teoría de Rogers (1995), afirman que el ámbito de la investigación espera que esta tecnología siga su curso desde su desarrollo, donde se encuentra, pasando por una madurez cada vez mayor, que pasará de una baja adopción hasta captar a los rezagados que tardan en ver los beneficios potenciales, para llegar a una etapa madura de adopción generalizada.

5.2. PUNTOS DE DIVERGENCIA

Sin embargo, las propias características del metaverso también desembocan en limitaciones y desventajas que habrá que trabajar para una adecuada implantación y acogida por parte del usuario como resultado de una experiencia de marca positiva.

Una de las estrategias a nivel de marketing y comunicación que se plantean es el uso de *influencers* para hacer colaboraciones con las marcas que atraigan a esos clientes rezagados interesados por el metaverso, al ser personas capaces de influir sobre otras especialmente a través de las

redes sociales (Kim y Chakraborty, 2023; RAE, s.f.). Sin embargo, Dwivedi et. al. (2022) defienden que previamente se debe desarrollar una estrategia integral de comunicación y marketing con el fin de ampliar una experiencia de usuario sólida. Una estrategia que deberá tener en cuenta las limitaciones que presenta el metaverso en el ámbito legislativo. Este entorno inmersivo supone retos legales, como el uso responsable de los datos, siendo que habría una gran cantidad a gestionar, pudiendo provocar un riesgo en ciberseguridad (Slater et. al., 2020; Dwivedi et. al., 2022). Asimismo, no es fácil establecer a quién le corresponde la responsabilidad de los datos, roles y obligaciones legales asociadas, a pesar de que España ya cuenta con una Carta de Derechos Digitales como marco de referencia para aplicar a las nuevas tecnologías (Brito y Rodríguez, 2022). Esto ha llevado a estudios previos a identificar como desafío el potencial para los fraudes en los entornos inmersivos, pudiendo relacionarse con marcas y generar daños en la imagen corporativa (Bousba y Vikas, 2019). La esfera legal también plantea limitaciones en términos de propiedad ya que en el mundo virtual es inseparable de la plataforma (Crespo-Pereira et. al., 2023). Esto resulta un problema para los empresarios porque favorece los intereses de las plataformas y pone en riesgo la apuesta por un sistema basado en la centralidad del usuario (Zhou et. al., 2018)

Una de las desventajas planteada para el metaverso y la experiencia de usuario es el escapismo digital ya que la experiencia de juego en este entorno inmersivo podría promoverlo (Ramadán, 2023). Además, Paoli (2022) planteó que el metaverso cuenta con una mayor capacidad de adicción que los videojuegos, con la posibilidad de provocar episodios psicóticos cuando se consume en exceso, desdibujar la línea entre lo real y la fantasía, y causar deterioro de la comunicación y las relaciones sociales.

Así bien, el estudio presenta limitaciones como que ofrece resultados de investigaciones encontradas en dos bases de estudios generalistas (Scopus y WOS) y podría alimentarse a través de otras bases de datos generalistas e, incluso, especializadas en comunicación. En consecuencia, las investigaciones futuras podrían integrarlas. Por otro lado, podría ser interesante ampliar el rango de años para obtener una muestra más

amplia respecto al impacto de las tecnologías inmersivas en comunicación ofreciendo una mayor perspectiva temporal. Posiblemente sería relevante incluir otras tecnologías tales como realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta en futuras investigaciones.

6. CONCLUSIONES

Las marcas ofrecen actualmente una estrategia multicanal mientras que las plataformas de realidad virtual todavía están en una etapa multiverso en desarrollo. Las empresas deberían invertir para pasar a una base omnicanal, antes de que estas plataformas se conviertan en un mundo virtual paralelo integrado, para implantar una estrategia omnicanal bien definida (integrando los canales virtuales, digitales y físicos) que influya positivamente en la experiencia de los usuarios y no ofrecer ideas a contrarreloj que puedan generar rechazo a esta tecnología. Las marcas deberán integrar sus tiendas, contenidos y actividades de marketing y comunicación dentro del metaverso y entre canales a medida que las empresas y competidores potenciales lo hagan para ofrecer experiencias de usuarios innovadoras.

El metaverso podría no limitarse como canal de venta de productos y/o servicios, sino convertirse en una vía de comunicación con los grupos de interés de las marcas, siendo un espacio de encuentro para generar una comunidad virtual con la que interactuar y extraer un *feedback* para mejorar las estrategias de comunicación de marca e innovar en la experiencia de usuario.

Las posibilidades técnicas del metaverso permiten que el seguimiento de la experiencia de usuario, desde la recopilación, interpretación y evaluación de los datos, pueda ser más precisa y exhaustiva que en los entornos digitales y físicos previos. Un hecho que permitirá generar experiencias efectivas y altamente personalizadas para los usuarios, con contenidos de su interés, que ayuden a crear una experiencia de usuario más sólida y un compromiso más profundo, considerándose el compromiso de los clientes como aquellas acciones que ofrezcan valor a la empresa, más allá de las transacciones. Así, el metaverso podría establecer un camino hacia el fortalecimiento de la relación marca-cliente y, en

consecuencia, mejorar la imagen y la reputación corporativa, e incrementar el nivel de compromiso de los conectados hacia la marca.

La literatura previa evidencia del amplio abanico de posibilidades y ventajas que ofrece el metaverso. Sin embargo, esta tecnología está en una etapa embrionaria y requiere del apoyo de la red empresarial a través de recursos temporales, económicos y personales para su desarrollo. Por su parte, los profesionales de la comunicación deben trabajar en la creación de dicha estrategia omnicanal, como la construcción de aquella historia de la marca que quieran contar, en línea con la identidad corporativa y el resto de canales, potenciando las ventajas que ofrecen las tecnologías inmersivas y considerando sus limitaciones y desventajas para abordarlas y reducirlas.

7. REFERENCIAS

- Abosedra, S., Laopodis, N. T., Fakih, A. (2021). Dynamics and asymmetries between consumer sentiment and consumption in pre- and during-COVID-19 time: Evidence from the US. *Journal of Economic Asymmetries*, 24, e00227. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2021.e00227>
- Banco Santander (2023, Mayo). ¿Qué es el blockchain? Banco Santander. <https://www.santander.com/es/stories/blockchain-que-es>
- Ball, M. (2021, Junio 29). Framework for the Metaverse. MatthewBall.vc. <http://bit.ly/48GHMKM>
- Barnes, S. J. y Mattson, (2011). Exploring the fit of real brands in the Second Life 1 virtual world. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 934-958.
- Belk, R., Humayun, M., & Brouard, M. (2022). Money, possessions, and ownership in the metaverse: NFTs, cryptocurrencies, Web3 and Wild Markets. *Journal of Business Research*, 153, 198–205.
- Bello, E. (2022, Febrero 24). Siete ejemplos de empresas y marcas que ya han abrazado el metaverso. IEBS School. <https://www.iebschool.com/blog/ejemplos-empresas-metaverso-tecnologia/>
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55, 261-263. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>

- Bisset, C. (2022). User Experience (UX) in metaverse: realities and challenges. *Metaverse Basic and Applied Research*, 1. <https://doi.org/10.56294/mr20229>
- Bit Lab (2023, Septiembre 19). La importancia del storytelling en el metaverso. Bit Lab. <https://bitlab.world/la-importancia-del-storytelling-en-el-metaverso/>
- Bousba, Y. y Vikas, A. (2019). Let's connect in metaverse: brand's new destination to increase consumers' affective Brand engagement & their satisfaction and advocacy. *Journal of Content, Community & Communication*, 15(8).
- Brito, N. y Rodríguez, M. (2022, Febrero). El metaverso y sus implicaciones legales. KPMG Tendencias. <https://bit.ly/3vobRjU>
- Chohan, R. y Paschen, J. (2021). NFT marketing: How marketers can use nonfungible tokens in their campaigns. *Business Horizons*, 66, 1, 43-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.12.004>
- Choi, Y. (2022). A study on factors affecting the user experience of metaverse service. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 14(1), 1-17.
- Codina, Ll., Lopezosa, C. y Freixa, P. (2021, Noviembre 15-17). Scoping reviews en trabajos académicos en comunicación: frameworks y fuentes. En Universidad del País Vasco (Eds.), XIII Congreso Internacional de Ciberperiodismo. Información y Big Data en el sistema híbrido de medios (pp. 65-86). Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. <https://bit.ly/3vqJaTk>
- Cremades, D. (2023). El metaverso: retos y oportunidades para la comunicación de marca [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Zaragoza] Deposita Unizar. <https://deposita.unizar.es/record/75247?ln=es>
- Crespo-Pereira, V., Sánchez-Amboage, E. y Membiela-Pollán, M. (2023). Facing the challenges of metaverse: a systematic literature review from Social Sciences and Marketing and Communication. *Profesional de la información*, 32(1), e320102. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.ene.02>
- Davis, A., Murphy, J., Owens, D., Khazanchi, D. y Zigurs, I. (2009). Avatars, People and Virtual Worlds: Foundations for Research in Metaverses. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(2). <https://doi.org/10.17705/1jais.00183>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Wang, Y., Alalwan, A. A., Ahn, S. J. G., Balakrishnan, Barta, S., Belk, R., Buhalis, D., Dutot, V., Felix, R., Filieri, R., Flavián, C., Gustafsson, A., Hinsch, C., Hollensen, S., Jain, V., Kim, J., Krishen, A. S., Lartey, J. O., Pandey, N., Ribeiro-Navarrete,

- S., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Sharma, A., Sigala, M., Veloutsou, C. y Wortz, J. (2023). Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice. *Psychology & Marketing*, 40(4), 750-776. <https://doi.org/10.1002/mar.21767>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Elisava (2021, Septiembre 6). ¿Qué es el branding y cuál es su objetivo? Elisava. <https://www.elisava.net/que-es-branding/#:~:text=El%20branding%2C%20tambi%C3%A9n%20conoci%20como,en%20sus%20decisiones%20de%20compra>
- Escobar, K. y Álvarez, D. (2018). Tecnologías inmersivas como estrategia de comunicación. *Funlam Journal of Students Research*, 3, 54-65.
- Fernández-Ruiz, M. y Poveda, M. Á. (2022). Experiential communication with virtual reality. En Sidorenko, P., Herranz, J. M., Terol, R. y Alonso, N. (Coords.) *Narrativas emergentes para la comunicación digital* (pp. 258-275). Madrid: Dykinson S.L.
- González, S. (2020, Abril 27). ¿Qué es la experiencia de usuario? Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/experiencia-de-usuario>
- Hackl, C. (2020, Agosto 9). Is Direct to avatar the next direct to consumer? *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/cathyhackl/2020/08/09/is-direct-to-avatar-the-next-direct-to-consumer/>
- Harrison, K. L. (2017, Junio 27). Why VR is the perfect way to win Gen Z Consumers. Inc. <https://bit.ly/48jJD8h>
- Hughes, L., Viglia, G., Wang, Y. y Abdallah, A. (2022). Metaverse Marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice. *Psychology and Marketing*, 40(4), 750-776. <https://doi.org/10.1002/mar.21767>
- ItReseller (2022, Diciembre 21). El 70% de las grandes empresas de retail estarán en el metaverso para 2023. *ItReseller Tech & Consulting*. <https://www.itreseller.es/al-dia/2022/12/el-70-de-las-grandes-empresas-de-retail-estaran-en-el-metaverso-para-2023>
- Jeon, J.E. (2021). The effects of user experience based design innovativeness on user metaverse platform channel relationships in South Korea. *Journal of Distribution Science*, 19, 81-90.

- Jeong, H., Yi, Y. y Kim, D. (2021). An innovative e-commerce platform incorporating metaverse to live commerce. *International Journal of Innovative Computing, information and Control*, 18, 1, 221-229. <https://doi.org/10.24507/ijicic.18.01.221>
- Jin, S. A. A. y Sung, Y. (2010). The roles of spokes-avatars' personalities in brand communication in 34 3D virtual environments. *Journal of Brand Management*, 17(5), 317-327.
- Joshua, J. (2017). Information Bodies: Computational Anxiety in Neal Stephenson's *Snow Crash*. *Interdisciplinary Literary Studies*, 19(1), 17-47.
- Kim, H. M. y Chakraborty, S. (2023). Exploring the diffusion of digital fashion and influencers' social roles in the Metaverse: an analysis of Twitter hashtag networks. *Internet Research*, 1066-2243. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2022-0727>
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. y Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation? *International journal of entrepreneurial behaviour and research*, 28(9), 52-77. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2021-0984>
- Kshetri, N. (2023). Metaverse technologies in product management, branding and communications: virtual and augmented reality, artificial intelligence, non-fungible tokens and brain-computer interface. *Central European Management Journal*, 31(4). <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2023-0336>
- Lee, H. J. y Gu, H. H. (2022). Empirical research on the metaverse user experience of digital natives. *Sustainability*, 14(22), 14747.
- Lee, C. T., Ho, T.-Y. y Xie, H.-H. (2023). Building brand engagement in metaverse commerce: The role of branded non-fungible tokens (BNFTs). *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101248. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101248>
- Mateos, N. (2022, Julio 12). Experiencias, metaverso y personalización protagonizan las mayores tendencias del 'wellness' global. 2playbook *Intelligence*. <https://bit.ly/48iOg2t>
- Mayor, J., Raya, L. y Sánchez, A. (2019). A comparative study of virtual reality methods of interaction and locomotion based on presence, cybersickness and usability. *IEEE Transactions on emerging topics in computing*, 9, 3(1), 1542-1553. <https://doi.org/10.1109/TETC.2019.2915287>
- McKinsey & Company (2021). *The State of Fashion 2022*. <https://mck.co/3NPnoPC>
- McMillen, J. (2023, Febrero 1). What do 30 Million Zillennials want? The who, what and why. *Forbes*. <https://bit.ly/3NMyeWz>

- Meta Platforms, Inc. (2021, Octubre 28). The Facebook company is now Meta. Meta. <https://bit.ly/3NPFjpe>
- Moreno, L. (2022, Enero 9). Los metaversos y la brecha digital. The Conversation. <https://bit.ly/3NPnkzm>
- Niño-Puello, M. (2013). El inglés y su importancia en la investigación científica. *Revista Colombiana de Ciencia Animal*, 5, 1, 243-254. <https://doi.org/10.24188/recia.v5.n1.2013.487>
- Ortega-Rodríguez, P. J. (2022). De la realidad extendida al Metaverso: Una reflexión crítica sobre las aportaciones a la educación. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 34(2), 189-208.
- Paoli, G. (2022, Noviembre 23). Deterioro de relaciones sociales, pérdida de hábitos saludables, adicción... Posibles efectos del metaverso para la salud mental. 20 minutos. <https://bit.ly/3H8syT8>
- Plain Concepts (2021, Septiembre 15). Tecnología inmersiva: qué es y cómo puede sorprender en tu empresa. Plain Concepts. <https://www.plainconcepts.com/es/que-es-tecnologia-inmersiva/>
- PRISMA (2020). PRISMA for Scoping Reviews (PRISMA-ScR). PRISMA. <https://www.prisma-statement.org/scoping>
- RAE (s.f.). Observatorio de palabras: Influencer. Real Academia Española. <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer#:~:text=La%20voz%20influencer%20es%20un,%20influyente%20en%20redes%20sociales.>
- Ramadán, Z. (2023). Marketing in the metaverse era: toward an integrative channel approach. *Virtual Reality*, 27, 1905-1918. <https://doi.org/10.1007/s10055-023-00783-2>
- Rimol, M. (2022, Febrero 7). Gartner predicts 25% of people will spend at least one hour per day in the Metaverse by 2026. Gartner. <https://bit.ly/48iOmal>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Scheinson, D. A. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Slater, M.; Gonzalez-Lienres, C.; Haggard, P.; Vinkers, C.; Gregory-Clarke, R.; Jolley, S.; Watson, Z.; Breen, G.; Schwarz, R.; Steptoe, W.; et al. (2021). The Ethics of Realism in Virtual and Augmented Reality. *Front. Virtual Real*, 1, 1.
- Tan, A. (2023, Febrero 15). Vogue Singapore celebrates the season of love in the metaverse -with 'From Blockchain to Love Chain'. Vogue Singapore. <https://vogue.sg/from-blockchain-to-love-chain/>

- Telefónica (2023, Septiembre 22). ¿Qué es la Web 3.0 y cuáles son sus características? Telefónica. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-es-la-web-3-0-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>
- Universidad de Palermo (s.f.). El storytelling, el arte de contar historias con efectividad. Universidad de Palermo. <https://www.palermo.edu/negocios/que-es-el-storytelling.html>
- Walker, R. (2022, Junio 3) Roblox is one of the biggest metaverse success stories. So why hasn't it turned a profit? Fortune. <https://bit.ly/48nwXxm>
- Zhou, M.; Lenders, M. A. A. M.; Cong, L.-M. (2018). "Ownership in the virtual world and the implications for long-term user innovation success". *Technovation*, 78, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.002>

LOS EFECTOS SOCIO-EMOCIONALES Y SU REPERCUSIÓN EN EL IMPULSO DE COMPRA EN INTERNET. ESTUDIO DE LOS ANÁLISIS HISTÓRICOS Y ACTUALES

MTRO. IVANOV AMEZCUA PÉREZ
INMACULADA BERLANGA FERNÁNDEZ
Universidad Internacional de la Rioja

1. INTRODUCCIÓN

Las artes, en general, han estado vinculadas estrecha y deliberadamente al mundo de la publicidad y la mercadotecnia, con un sin fin de actividades que se desarrollan a través de las redes sociales, aplicaciones y la tendencia al consumo del arte no solo por su función estética, sino como elemento funcional y estratégico de la misma publicidad y promoción.

Algunas expresiones artísticas, como la música, son más propensas a ser aprovechadas para los efectos que estratégicamente el marketing dispone para los consumidores. En lo que va de este siglo se han intensificado en gran medida los elementos estratégicos que llegan al canal auditivo, gracias a la preferencia de anuncios –sea cual sea el formato– del tipo audiovisual. La música es poderosa, excluye, incluso en ocasiones, al resto de la realidad y de ahí su influencia.

No hay música sin cultura ni cultura sin música y lo demuestran todas las civilizaciones en el mundo a través de la historia. Pero ¿de qué se vale realmente el marketing digital para hacer de las melodías y fonotipos una palanca para la venta? ¿Qué tan relevante es el sonido en la publicidad a la que nos exponemos en aplicaciones y redes sociales?

La música es una forma de expresión artística que ha acompañado a la humanidad en todo lo ancho del mundo. Es algo básico el “generar sonidos a partir de la vibración de un objeto” (Delahay y Régules, 2006,

p. 11). Aunque a menudo se considera una disciplina artística separada, la música está intrínsecamente ligada a las humanidades, ya que refleja fielmente las experiencias, las emociones y las ideas de la sociedad en la que se desarrolla y prevalece.

También se ha entendido desde siempre el efecto psicológico que ejerce la música y su poder persuasivo. El maestro Aaron Copland (1950), reconocido compositor y teórico musical, no se enfocó específicamente en el concepto de música persuasiva en sus escritos y teorías. Sin embargo, en su libro *Cómo escuchar la música*, Copland aborda la idea de cómo la música puede comunicar y afectar al oyente y sugiere que la música puede tener un poder persuasivo al transmitir emociones, despertar sensaciones y comunicar ideas. Aunque no menciona explícitamente el término "música persuasiva", enfatiza la importancia de la comunicación emocional y el impacto que la música puede tener en el oyente.

Según este compositor, la música persuasiva no se trata tanto de convencer o persuadir intelectualmente, sino más bien de llegar al corazón y a las emociones del oyente. Destaca la capacidad de la música para evocar sentimientos y crear una experiencia estética que puede influir en la perspectiva y el estado de ánimo del oyente. También subraya la importancia de la expresión y la comunicación en la música. Además, en su libro *Cómo escuchar la música* (Copland, 1958) sostiene que ésta tiene la capacidad de transmitir emociones y comunicar ideas y sentimientos de manera profunda y directa. En este sentido, podríamos interpretar que la música puede persuadir al oyente al evocar emociones y generar una respuesta emocional específica. En sus escritos, el mismo autor también destaca la importancia de la expresividad y la sinceridad en la interpretación musical. Sugiere que un intérprete auténtico y apasionado puede transmitir emociones de manera más efectiva y, por lo tanto, ser más persuasivo en su comunicación musical.

Estudiosos como Williams (1981), apuntan que el efecto psicológico de la música va más allá de las emociones cotidianas, y entreteje complejos recursos de la psique que comprometen la razón misma. No obstante, dejaremos de lado la descripción literal "unión de los sentidos" con que define la sinestesia, cuando ciertas personas aseguran "ver" los tonos musicales (Cytowic, 1989).

Las estrategias publicitarias aprovechan al máximo dichas rutas psicológicas para encauzar a través de una experiencia específica, generada por diseño, deliberada y sujeta a indicadores de desempeño —como puede ser el tiempo que transcurre el anuncio frente al usuario— para persuadir y lograr la acción de compra.

Si hablamos sobre las frecuencias del sonido, hay que decir que ningún animal puede oír un tono por cada frecuencia que existe, del mismo modo que los colores que vemos son en realidad una pequeña porción del espectro electromagnético. Conviene aclarar que el sonido puede oírse teóricamente en vibraciones que van justo de los 0 ciclos por segundo hasta los 100.000 o más, acorde a lo publicado en *Scientific Committees* (2023).

El rango de audición humana suele ser de 20 a 20 mil hercios, aunque no todo ese rango es musical, ni podemos asignar un tono a un rango determinado, por analogía los colores en los extremos infrarrojo y ultravioleta del espectro carecen de definición comparados con los colores más próximos al centro.

Una frecuencia determinada, por ejemplo la causada por recorrer con un dedo mojado en movimiento circular una copa, genera una frecuencia, y hace vibrar las moléculas del agua contenida (Levitin, 2019). Planteados este principio científico, ¿nos mueven las frecuencias musicales?

Es claro que los productos sonoros en el que se apoyan las aplicaciones modernas y páginas de Internet de ventas son cuidadosamente seleccionados, dado que nadie busca utilizar frecuencias que ahuyentan a los clientes, y en muchos casos, totalmente diseñadas para que logre mayor impacto y coherencia con el anuncio, sea banner, pop up, o el medio que sea, pero la simplicidad con que las páginas web se han venido desarrollando en esta década y quizá desde 2010, busca crear información y botones *Call to action* (Shum, 2019, p. 350), más atractivos y prácticos.

La simplicidad con que actualmente son diseñadas páginas de *e-commerce* o aplicaciones viene de una corriente global importante donde se privilegia llegar a la información adecuada y precisa en un mundo donde lo instantáneo en ocasiones sacrifica la calidad visual o de contenido en general. A pesar de esta tendencia, es claro que las políticas

comerciales actuales fomentan un mayor intercambio comercial internacional, gracias a la naturaleza del Internet y beneficiando a un mayor mercado global, como lo señala la Asociación Latinoamericana de Internet (2023).

2. OBJETIVOS

Esta investigación busca reconocer y comprender la música como uno de los elementos más importantes y de relevancia comercial para el efecto de la compra o impulso de compra, como se conoce en la mercadotecnia digital y tradicional. Para ello se proponen los siguientes objetivos:

- Describir la música como una importante manifestación cultural.
- Explicar el papel que ha desempeñado el sonido y, en concreto, la música en el producto publicitario.
- Conocer el efecto de la música o fonotipos en las emociones y en el comportamiento humano y su repercusión.

3. METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos propuestos se ha realizado una búsqueda documental que permita contextualizar el fenómeno analizado y sirva de soporte teórico para futuros análisis de experiencias y emociones de los consumidores en el momento de la compra. Se ha tomado en cuenta información y documentación relevante que abarca publicaciones desde del siglo pasado, hasta estudios recientes sobre los medios digitales actuales.

Además de los referentes bibliográficos, como refuerzo se han buscado ejemplos concretos de productos publicitarios que utilizan el sonido y la música como importante reclamo. Los resultados se han agrupado bajo epígrafes que contemplan la música, en primer lugar, como manifestación cultural; el papel de la música en la publicidad en general y particularmente en la publicidad digital; la música y las emociones, y

la música como herramienta poderosa para influir en el comportamiento del consumidor, esto es, “Music influencer”.

4. RESULTADOS

4.1. LA MÚSICA COMO MANIFESTACIÓN CULTURAL

La música es una manifestación cultural fundamental que refleja la identidad y la expresión de una comunidad o sociedad en particular. A través de la música, se transmiten y preservan tradiciones, creencias, valores y experiencias compartidas. Algunos aspectos importantes de la música como manifestación cultural incluyen:

- **Identidad cultural:** La música desempeña un papel crucial en la formación de la identidad cultural de un grupo o comunidad. Los estilos musicales, los ritmos, los instrumentos utilizados y las letras de las canciones pueden reflejar las raíces étnicas, las tradiciones regionales y los valores culturales de un pueblo. La música puede ser un símbolo de pertenencia y orgullo cultural, fortaleciendo el sentido de identidad de una comunidad.
- **Celebraciones y rituales:** La música desempeña un papel central en las celebraciones y rituales de una cultura. Ya sea en ceremonias religiosas, festivales tradicionales o eventos sociales, la música se utiliza para marcar y realzar los momentos significativos en la vida de una comunidad. A través de la música, se expresan las emociones, se transmiten mensajes simbólicos y se fomenta la cohesión social.
- **Transmisión de conocimientos:** La música ha sido utilizada durante siglos como una forma de transmitir conocimientos y enseñanzas culturales de generación en generación. A menudo, las historias, las leyendas y las tradiciones se transmiten a través de canciones y melodías, permitiendo que la cultura y la historia de un pueblo perduren en el tiempo. La música también puede ser una forma de preservar la lengua y el vocabulario de una comunidad, manteniendo vivas las tradiciones lingüísticas.

- **Expresión de la experiencia humana:** La música es un medio de expresión artística que permite a las personas compartir y procesar emociones, experiencias y perspectivas individuales y colectivas. A través de la música, se pueden abordar temas sociales, políticos y emocionales, y se puede dar voz a las preocupaciones y los deseos de una comunidad. La música puede desempeñar un papel importante en el activismo social y en la lucha por la justicia y la equidad.

4.2. MÚSICA EN LA PUBLICIDAD

El desempeño de la música y en general del sonido en el producto publicitario o promocional ha cobrado vital relevancia en las últimas décadas, donde se presume que hay más oferta de productos y servicios que antes. Aquí es donde las producciones auditivas juegan un papel importante y podemos clasificar –aunque no en orden de importancia– las más utilizadas:

1. **Jingles:** Son melodías pegajosas y memorables que se utilizan en la publicidad para promocionar una marca, producto o servicio. Los *jingles* suelen incluir letras que transmiten un mensaje específico y se utilizan para crear una asociación duradera entre la marca y la melodía. Veamos una muestra del Instagram de Coca Cola (2023): <https://lc.cx/R3UzGc>
2. **Logos sonoros:** También conocidos como "sonidos de marca", son secuencias cortas de sonido o melodías que se crean para representar una marca. Los logos sonoros se utilizan con frecuencia en la apertura o cierre de anuncios comerciales o como identificación de marca en diversas plataformas, son muy conocidos como fonotipos o "*sound branding*". Aquí el ejemplo de Instagram Netflix España (2023) donde al final se aprecia el característico sonido de marca: <https://lc.cx/lh8UrA>
3. **Covers:** música interpretada por grupo o voces no originales, dentro de la cual encontramos mayormente música pop o juvenil. Como ejemplo véase el promocional de Budweiser para el Super Bowl 2015: <https://lc.cx/v-1-u5>

4. **Efectos de sonido:** Los efectos de sonido se utilizan en la publicidad para crear un impacto emocional y captar la atención del público. Estos pueden ser sonidos naturales o artificiales que se añaden para resaltar características específicas de un producto o para transmitir una sensación o estado de ánimo determinado. Kommo nos ofrece este ejemplo publicitario del año 2022 en Youtube: <https://lc.cx/CaAwm0>
5. **Música de fondo:** La música de fondo se utiliza para crear una atmósfera o ambiente en los anuncios publicitarios. Puede variar desde melodías suaves y relajantes hasta ritmos enérgicos y emocionantes, dependiendo del mensaje que se quiera transmitir. Ejemplo de Pepsi en TikTok 2023: <https://bit.ly/3tnzB6w>
6. **Música incidental:** Caracterizada por llevar a la par de la imagen la acción, la emoción o estado de ánimo. Ésta suele ser música original como en el ejemplo siguiente de Apple Vision Pro-2023: <https://lc.cx/L9Csir>
7. **Música original:** Pieza musical cantada o instrumental realizada *ex profeso* para el anuncio o spot. En este sentido vemos un sin fin de música que es generada en estudios *amateur* con o sin fines lucrativos, como ejemplo “*It’s corn*” de Youtube a partir de una entrevista a un infante en 2022. <https://lc.cx/2O4M51>
8. **Voces en off:** Las voces en *off* son narraciones o diálogos grabados por locutores profesionales que se superponen al video o audio de un anuncio. Se utilizan para proporcionar información adicional, contar una historia o persuadir al público sobre las cualidades de un producto o servicio. University Canada West (2020) nos muestra este ejemplo en su página Web con reproducción en Youtube: <https://lc.cx/7BNm9c>
9. En general, los fonotipos en la publicidad desempeñan un papel importante en la creación de una experiencia sensorial completa y en la construcción de la imagen de marca. Al utilizar sonidos y música adecuados, las marcas pueden generar emociones, aumentar la atención del público y crear

asociaciones positivas con sus productos o servicios. Un caso interesante encontramos en la página interactiva web de IncrediBox: <https://lc.cx/t9H1X8> (2009) donde la interacción es directamente con respecto a la música que diseña el usuario en tiempo real.

En la publicidad, el sonido y la música desempeñan un papel importante para captar la atención del público y crear una conexión emocional con la marca o el producto. Los anunciantes utilizan diferentes técnicas para seleccionar los sonidos adecuados que se ajusten a la identidad de la marca y al mensaje que desean transmitir. Anotaremos en este momento la importancia de contar con los derechos de autor en caso de no ser música propia y respetar el *copyright* que se maneja en Estados Unidos y Europa, Santa (2020).

4.3. MÚSICA Y EMOCIONES. LA METÁFORA DE LOS COLORES MUSICALES

Los colores de la música es una metáfora que se utiliza para describir cómo la música puede evocar emociones, imágenes y sensaciones similares a los colores visuales (Blanco, 2018). Aunque no existe una correspondencia literal entre los colores y los sonidos, esta metáfora nos ayuda a explorar cómo la música puede generar diferentes estados de ánimo y asociaciones sensoriales.

La asignación de colores según la frecuencia de éstos a las notas musicales no es nueva, de hecho se plantea una relación aún más compleja en las mentes sinestésicas, esto es, cuando los sentidos se entrelazan para percibir colores en la música, olores en las palabras, sonidos en los números, etc. (García, 2013).

A continuación, se presentan algunas interpretaciones comunes de los colores en relación con la música acorde a Ruiz (2011) y Tamayo (2021):








- a. **Rojo:** El rojo se asocia con emociones intensas y energéticas. En la música, puede representar pasión, poder y vitalidad. Los ritmos rápidos, las melodías dinámicas y los tonos fuertes pueden evocar una sensación de ardor y excitación.

- b. **Azul:** El azul se relaciona con la calma, la tranquilidad y la serenidad. En la música, puede transmitir sensaciones relajantes y suaves. Los sonidos suaves, los ritmos lentos y las melodías melancólicas pueden evocar una atmósfera azulada de introspección y paz.
- c. **Amarillo:** El amarillo está asociado con la alegría, la felicidad y la energía positiva. En la música, puede representar melodías brillantes, ritmos enérgicos y letras optimistas. Los sonidos vivaces y alegres pueden generar una sensación de luminosidad y optimismo.
- d. **Verde:** El verde se asocia con la naturaleza, la frescura y la armonía. En la música, puede transmitir sensaciones de calma y equilibrio. Los sonidos suaves, los ritmos fluidos y las melodías que evocan paisajes naturales pueden crear una atmósfera verde de serenidad y conexión con la naturaleza.
- e. **Violeta:** El violeta se relaciona con la creatividad, la espiritualidad y la introspección. En la música, puede representar sonidos misteriosos y evocadores. Los tonos profundos, las melodías enigmáticas y las armonías complejas pueden crear una atmósfera violeta de profundidad emocional y reflexión.

Podemos representarlo en un gráfico para ilustrar la correspondencia entre los tonos musicales (notas) y la gama de colores, siendo el estímulo y emoción igualmente correspondiente según lo propuesto por el estudioso McCartin (1998), considerando que C= do, D= re, E= mi, F= fa, G= sol, A= la, B= si, -tal como se conoce la escala cromática actual.

Es importante tener en cuenta que estas interpretaciones de los colores en la música pueden variar según el contexto cultural, las experiencias individuales y las preferencias personales. La conexión entre los colores y la música es subjetiva y puede diferir de una persona a otra, sin embargo, bien puede aportar elementos subjetivos o indirectos en el momento de persuadir.

FIGURA 1. Correspondencia entre tonos musicales y colores

	<i>E</i>	Mi 5	660 Hz.	726 THz.	Violeta
	<i>D</i>	Re 5	588 Hz.	646 THz.	Azul
	<i>C</i>	Do 5	523 Hz.	575 THz.	Verde oscuro
	<i>B</i>	Si 4	494 Hz.	543 THz.	Verde
	<i>A</i>	La 4	440 Hz.	484 THz.	Naranja
	<i>G</i>	Sol 4	392 Hz.	407 THz.	Rojo
	<i>F</i>	Fa 4	350 Hz.	385 THz.	Tinto
		Escala cromática	Frecuencia de sonido	Frecuencia de color	Color aproximado

Fuente: Elaboración propia

4.4. MÚSICA Y PUBLICIDAD DIGITAL

La música juega un papel fundamental en la publicidad digital y puede tener un impacto significativo en la forma en que se perciben los anuncios y se conecta con el público objetivo. A continuación, se presentan algunos de los impactos clave de la música en la publicidad digital con un respectivo ejemplo:

1. **Captar la atención:** La música puede captar rápidamente la atención del espectador y hacer que un anuncio se destaque en medio de la saturación de contenido en línea. Una melodía pegadiza, un ritmo enérgico o una canción conocida pueden generar interés y atraer a los usuarios a interactuar con el anuncio. Este ejemplo es tomado del FaceBook de Redbull (2023): <https://bit.ly/46wZiQz>
2. **Establecer el tono emocional:** La música tiene la capacidad de evocar emociones y establecer un tono emocional específico en un anuncio. Puede transmitir alegría, tristeza, emoción, suspenso u otros estados de ánimo según la elección de la música. Al alinear la música con el mensaje y la identidad de la marca, se puede generar una conexión emocional más profunda con el público. Ver ejemplo Coca-Cola (1989): <https://bit.ly/3LHRJP1>

3. **Reforzar la narrativa:** La música puede ser utilizada para reforzar la narrativa o historia de un anuncio. Al elegir la música adecuada, se puede complementar la historia visual y verbal del anuncio, añadiendo capas de significado y generando una experiencia más inmersiva. Esto puede ayudar a transmitir los valores de la marca, los beneficios del producto o servicio, y fortalecer el mensaje central del anuncio. Ejemplo de empresa Campofrío (2023): <https://bit.ly/3ZDwAeA>
4. **Aumentar la recordación:** La música pegadiza y memorable puede ayudar a aumentar la recordación del anuncio y la marca en la mente del público. Cuando la música se asocia con una marca específica, se puede crear un vínculo entre la música y la marca, lo que puede llevar a una mayor recordación y reconocimiento a largo plazo. Como ejemplo el hit *Simply irresistible* de Pepsi de 1989: <https://bit.ly/48xa9vH>
5. **Personalización y segmentación:** La música en la publicidad digital también se puede utilizar para personalizar los anuncios y adaptarlos a diferentes segmentos de audiencia. Según los intereses y preferencias de la audiencia objetivo, se pueden utilizar diferentes géneros musicales o canciones para generar una conexión más relevante y significativa.

4.5. “MUSIC INFLUENCER”

La música puede ser una herramienta poderosa para influir en el comportamiento del consumidor y, en última instancia, contribuir a las ventas. Se enuncian a continuación algunas formas en las que la música puede ayudar a impulsar las ventas:

- a. **Crear una conexión emocional:** La música tiene la capacidad de evocar emociones y generar una conexión emocional con el público. Al elegir la música adecuada, se puede crear una experiencia positiva y agradable para los consumidores, lo que puede generar asociaciones positivas con la marca y sus productos. Esta conexión emocional puede aumentar la disposición

de los consumidores a comprar y a tener una actitud más favorable hacia la marca.

- b. **Reforzar el mensaje y la identidad de la marca:** La música puede ser una forma efectiva de reforzar el mensaje y la identidad de una marca en un anuncio o comercial. Al alinear la música con los valores y la personalidad de la marca, se puede fortalecer la coherencia y el impacto del mensaje publicitario. La música puede ayudar a transmitir el mensaje central del anuncio y resaltar los beneficios del producto o servicio, lo que puede influir en las decisiones de compra.
- c. **Generar reconocimiento de marca:** Al asociar una canción o una melodía pegadiza con una marca, se puede crear un vínculo entre la música y la marca en la mente de los consumidores. Esto puede ayudar a aumentar el reconocimiento de la marca y a diferenciarla de la competencia. Cuando los consumidores escuchan la música en otros contextos, pueden recordar la marca y estar más inclinados a elegir sus productos o servicios.
- d. **Estimular la experiencia de compra:** La música adecuada en un entorno minorista puede mejorar la experiencia de compra de los consumidores. Una música agradable, en el volumen y ritmo correctos, puede crear un ambiente acogedor y atractivo, lo que puede hacer que los clientes se sientan más cómodos y pasen más tiempo en el establecimiento. Además, la música puede influir en el ritmo y el flujo de las compras, estimulando la navegación y el gasto adicional.

La música tiene un impacto significativo en el comportamiento del consumidor. Puede influir en las decisiones de compra, las percepciones de la marca y la experiencia general del cliente. Para Hargreaves (1986), la música es emociones y eso resume en gran medida su importancia en marketing. En este anuncio de Johny Walker de su página oficial de Facebook se ilustra cómo se pretende generar una experiencia de compra: https://lc.cx/0hm3q_

Según Toldos, González y Motyka (2019) se observan algunos aspectos importantes sobre la relación entre la música y el comportamiento del consumidor:

1. **Estado de ánimo y emociones:** La música tiene la capacidad de evocar emociones y afectar el estado de ánimo de las personas. Diferentes géneros y estilos musicales pueden generar emociones específicas, como alegría, tristeza, tranquilidad o excitación. Al crear un ambiente musical adecuado, los minoristas pueden influir en el estado de ánimo de los consumidores y afectar su comportamiento de compra.
2. **Tiempo de permanencia y gasto:** La música puede influir en el tiempo que los consumidores pasan en una tienda o establecimiento y en la cantidad de dinero que gastan. Una música agradable y atractiva puede hacer que los clientes se sientan más cómodos y disfruten más de su experiencia de compra, lo que puede llevar a un mayor tiempo de permanencia y a un aumento en el gasto.
3. **Influencia en las decisiones de compra:** La música puede afectar las decisiones de compra de los consumidores. Por ejemplo, estudios han demostrado que la música lenta y relajante puede alentar a los clientes a tomarse más tiempo para evaluar productos de alta gama, mientras que la música rápida y enérgica puede impulsar compras impulsivas. Además, la música que se alinea con la imagen y los valores de una marca puede influir en la preferencia de los consumidores por los productos asociados con esa música.
4. **Recordación de marca:** La música puede ayudar a mejorar el recuerdo y la asociación de una marca en la mente de los consumidores. Cuando una marca utiliza una melodía o jingle distintivo en sus anuncios o en su entorno minorista, puede crear una conexión duradera entre la música y la marca. Esto puede facilitar el recuerdo de la marca en situaciones futuras y aumentar la intención de compra.

5. **Experiencia del cliente (UX):** La música puede mejorar la experiencia general del cliente y hacer que sea más memorable. Una música adecuada puede crear una atmósfera agradable y diferenciadora, lo que puede generar una experiencia positiva para los consumidores (De la Paz, 2019). Esto puede influir en su percepción de la marca y en su disposición a regresar en el futuro.

4.6. HALLAZGOS GENERALES

Si bien es cierto que cada año en el mundo hay más acceso al ciberespacio, también hay una tendencia fuerte a la comercialización no sólo a través de páginas web, sino de aplicaciones ex profeso para vender, ya sea un servicio o un producto tangible, como puede ser ropa, videojuegos, música, comida, cursos, etcétera, Amezcua (2021). La música ha demostrado tener un poderoso efecto en las emociones y en el comportamiento humano, y este efecto puede ser aprovechado de diversas maneras en el ámbito de las aplicaciones móviles.

- a. **Creación de ambiente:** La música puede ayudar a establecer un ambiente o estado de ánimo particular en una aplicación móvil. Por ejemplo, una tienda en línea que vende ropa de moda puede usar música en sus aplicaciones para crear un ambiente de estilo y elegancia, lo que puede influir en las decisiones de compra de los usuarios. La música puede hacer que los usuarios se sientan más cómodos y comprometidos con la aplicación, lo que a su vez puede aumentar las ventas. Como señala Trías en su libro *La lógica del límite* (1991), la música y la arquitectura se “instalan” inmediatamente.
- b. **Refuerzo de la marca:** La elección de la música también puede reforzar la marca de una empresa. Si una empresa tiene una identidad musical única y consistente en su aplicación, los usuarios pueden asociar esa música con la marca en sí. El acompañamiento de la música es relevante no sólo en el marketing digital, sino en todos los esfuerzos de venta en medios analógicos (King, 2009). Esto puede aumentar la lealtad de

los clientes y hacer que los usuarios se sientan más conectados emocionalmente con la marca, lo que puede llevar a compras repetidas.

- c. **Mejora de la experiencia del usuario (UX):** La música puede mejorar la experiencia general del usuario en una aplicación móvil. Por ejemplo, en aplicaciones de fitness la música adecuada puede motivar a los usuarios durante sus entrenamientos, lo que podría llevar a una mayor participación y, en última instancia, a la compra de suscripciones premium o productos relacionados.
- d. **Personalización:** La música también puede utilizarse para personalizar la experiencia del usuario en una aplicación. Las aplicaciones de streaming de música, por ejemplo, utilizan algoritmos para recomendar música basada en los gustos y preferencias del usuario. Esta personalización puede aumentar la retención de usuarios y, por lo tanto, el valor a largo plazo para la aplicación.
- b. **Publicidad y promoción:** La música se utiliza comúnmente en anuncios y promociones en aplicaciones móviles. Una melodía pegajosa o una canción popular puede ayudar a que los anuncios sean más memorables y efectivos. Esto puede aumentar la conciencia de la marca y, en última instancia, impulsar las ventas.
- c. **Consideraciones culturales y demográficas:** Es importante recordar que la música puede tener diferentes efectos en diferentes culturas y grupos demográficos. Lo que es agradable y efectivo en una región o grupo de edad puede no serlo en otro. Por lo tanto, es esencial considerar la diversidad cultural y demográfica al seleccionar la música para una aplicación de venta.

Por otro lado, contamos con algunas preocupaciones sobre la invasión de la privacidad dado que para ciertos usuarios el rastreo y la recolección de sus preferencias auditivas suponen un inconveniente a sus derechos. De esta forma, aunque la música puede tener un impacto positivo en la venta en aplicaciones móviles, también presenta desafíos.

Algunos usuarios pueden encontrar que la música moleste, fatigue o distraiga, lo que podría llevarlos a abandonar la aplicación. Además, los derechos de autor y las licencias de música son aspectos legales importantes que deben ser gestionados adecuadamente para evitar problemas legales (Santa, 2020).

5. DISCUSIÓN

Si bien el desarrollo del “Social Media” y aplicaciones digitales de Internet ha sido vertiginoso y convulso, también ha demostrado el potencial con el que se relaciona íntimamente con las artes visuales y auditivas, con o sin el propósito explícito de influir en el campo psicológico, neurológico o psiquiátrico como apuntan Critchley y Henson (1977).

Para aproximarnos al punto de definir cuánto y cómo influyen las estrategias mercadológicas y publicitarias en el consumidor, a través de los sonidos –fonotipos, efectos o música– es indispensable partir de los hallazgos en la materia que relaciona a los tonos musicales con las emociones y los colores, con la memoria y la cognición. En primera instancia identificar que la psicología de la música explora ampliamente la manera en la cual el oyente interpreta los sonidos –música- y se procesa particularmente mediante factores como el timbre, volumen, tono y otras características (Deutsch 1984).

Desde luego el estudio puede ser ampliado a otros factores que juegan un papel importante en la generación de la confianza y atractivo visual, mismos que generan una clave importante tanto en el contenido como en la participación entre la fuente del mensaje y el resultado o efecto en las redes sociales y aplicaciones (Balaji, 2023), y cómo puede medirse dicho impacto en términos comerciales.

Para centrarnos en las RRSS más populares a nivel global, es importante identificar el ranqueo que proporciona Semrush (2022):

FIGURA 2 RRSS más populares a nivel global

Platform	Monthly Active Users (MAUs)
1. Facebook	2.9 billion
2. YouTube	2.56 billion
3. WhatsApp	2 billion
4. Instagram	1.47 billion
5. WeChat	1.26 billion
6. TikTok	1 billion
7. Facebook Messenger	988 million

Fuente: Elaboración propia a partir de Semrush (2022)

En definitiva, el crecimiento y posición de dichas redes sociales es sumamente orgánica, en gran parte por tendencias de uso, innovaciones y costos. Lo más importante a destacar es que en mayoría absoluta son audiovisuales.

Esto sugiere abiertamente que la estrategia de mensajes en las redes sociales demuestra que señales emocionales auditivas y visuales –incluidos emoticones- tienen más probabilidades que las señales racionales –texto y discurso- para aumentar la participación del cliente (Deng, 2021; Swani, 2017). Empero, la acción del consumidor no se da de manera aislada, sino por una serie de estímulos e impulsos que se ven nutridos por el deseo y las necesidades, como Maslow (1943) develó en su teoría sobre la motivación humana.

Algo que es importante señalar es que las diversas redes sociales –Instagram, Twitter, Facebook, etc.– afectan en diversos niveles la interacción del usuario, dada la naturaleza de estas y utilidad.

Estamos en un plano donde el cliente o usuario se expone diariamente y con una frecuencia creciente, incluso al punto en que la Asociación Europea para la Transición Digital (2022) advierte que a falta de políticas de consumo digital, los menores de edad están vulnerables a contenidos y relaciones de consumo riesgosos, y esto a todas luces genera un debate mundial sobre el uso del Internet, la frecuencia y contenidos a los que menores de edad tienen acceso.

No obstante, y dejando de lado el aspecto ético con el que puede generarse una discusión sobre el uso y fin del Internet, los estudios se concentran en la evolución y avance tanto de las redes sociales como de las páginas Web y aplicaciones, donde profesionales de marketing crean interacciones a través de estrategias en conjunto y muy bien diseñadas, con creadores de música y expertos en sonidos, a lo cual se suman poco a poco la realidad aumentada, la inteligencia artificial y más herramientas digitales por surgir (Krishen, 2021).

¿Cómo influye en sí los sonidos en los impulsos de participación y compra? Para responder esta pregunta diversos estudios se remiten a cómo las percepciones, en este caso con enfoque a lo auditivo, crean experiencias gratas y emociones en el usuario (Berezan, 2018), y de qué manera estas experiencias generan satisfacción e incluso placer.

Es cierto que la música, al estar suscrita a las Bellas Artes, por definición debiera ser grata y placentera, pero contamos con géneros y gustos, y así en el cine existen producciones de corte romántico y también de terror, e incluso en este último caso, tendría capacidad de generar placer y satisfacción a un determinado nicho. Y es que, “La experiencia puede conducir a la liberación de sentimientos reprimidos, liberación y limpieza interior”, concluye Gabriellsson (2011) en un importante estudio sobre las experiencias con la música.

“La felicidad en Internet es crucial para representar el bienestar en la vida virtual” señala Ong (2015), pero las emociones son fugaces y requieren de constantes estímulos para conformar sentimientos que perduren, así tenemos que gran parte del impulso de ventas pueden deberse a un par de emociones: ¿me veré bien con esta prenda si la adquiero? ¿le gustará a mi pareja este obsequio? ¿bajaré de peso con este producto? De manera que al combinar este tipo de ideas y actitudes –por ser un pensamiento preconcebido– con las imágenes y sonidos que pueden facilitar la toma de decisiones, se da la gran probabilidad de llevar dichos artículos a la cesta de compras.

En su investigación Juslin señala: “El sentido auditivo es ideal para su uso en el sector servicios y el turismo en particular” (2013). Esto asegura que el estímulo logrado por las percepciones es efectivo para el

momento de adquirir un bien o servicio y de ahí la importancia del marketing sensorial.

Entonces, la planificación, estrategia y diseño con que el marketing y la publicidad enrutan al sonido y fonotipos musicales para estimular y persuadir ciertas páginas Web, aplicaciones y redes sociales son prácticamente un instrumento del presente siglo no sólo socorridas, sino fundamentales, aunque su utilización data de la década de los noventas.

Lo que se ha experimentado y estudiado a fondo es cómo ciertos sonidos similares a los de la naturaleza pueden representar emociones y alteraciones en el ritmo cardíaco, como lo es el llanto de un bebé... esto porque activa la naturaleza básica de protección y cuidado al infante – propio o ajeno- (McHarg, 2019) imposible de ignorar y, cuando en diversos experimentos se emula este sonido chirriante y sonoro con un violín –por mencionar un ejemplo con un instrumento musical-, se consigue la misma respuesta de alerta. Así tenemos que ciertos sonidos crean respuestas de alegría, temor, suspenso, etc., mismos que son acondicionados y aprovechados para acompañar al usuario o cliente en la vía de compra por Internet.

Indudablemente el efecto que trajo consigo la pandemia Covid-19 en el mundo en cuanto al uso de Internet, propició un aumento significativo en las actividades on-line y con toda seguridad en el comercio electrónico. Como un ejemplo, en México aproximadamente hubo un 5% de crecimiento según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (2023) con una muestra de 2332 internautas. Este dato representa en sí mismo un mercado creciente y potencial para el marketing digital global, puesto que no sólo existió comercialización local sino internacional. Con esto queda consolidada la tendencia de consumo particularmente en los segmentos de mercado que van de los 11 a los 58 años de edad, donde según el mismo estudio, hay mayor exposición a contenidos de marketing y publicidad.

6. CONCLUSIONES

La música tiene un impacto significativo en la venta en aplicaciones móviles al influir en las emociones, el comportamiento del usuario y la percepción de la marca. Sin embargo, es importante utilizarla con sensibilidad, teniendo en cuenta las preferencias culturales y demográficas, y asegurándose de que mejore la experiencia del usuario en lugar de ser una distracción. Cuando se implementa de manera efectiva, la música puede ser una herramienta poderosa para aumentar las conversiones y el éxito de una aplicación de venta.

La música puede mejorar la experiencia de estos contenidos y hacer que sean más atractivos y entretenidos, sin mencionar el potencial para diferenciar una marca o producto de otros. Además, la música de fondo puede ayudar a mantener la atención del espectador en los videos y otros formatos de contenido, sobre todo cuando es diseñada para tal efecto.

Los fonotipos, en particular, tienen el potencial de revolucionar la venta en aplicaciones móviles al ofrecer una experiencia altamente personalizada. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de privacidad y evitar la sobreutilización de esta tecnología. En última instancia, el éxito de los fonotipos en el mundo de las aplicaciones móviles dependerá de cómo las empresas equilibren la personalización con el respeto a la privacidad y la comodidad del usuario.

Así tenemos que tanto páginas de Internet, RRSS y un sin fin de aplicaciones móviles tendrán mayor éxito comercial con el uso estratégico e inteligente de sonidos o música y, tratándose de música con derechos de autor el negocio es redondo al posicionar en la mente del consumidor productos, marcas y artistas.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Esta investigación se ha realizado en el marco del Grupo PROCOMM (Prospectivas en Comunicación Multimedia) de UnirResearch, y del Programa de Doctorado en Humanidades y Sociedad Digital de UNIR.

8. REFERENCIAS

- Asociación Latinoamericana de Internet (2023). <https://lc.cx/faieO6>
- Amezcu, I. (2021). *Musicalidad: arte de musas*. Ed. Kindle.
- Asociación Europea para la Transición Digital (noviembre, 7, 2022). ¿Qué necesitan los niños y adolescentes en internet? Sigue la conferencia ‘La supervivencia del menor en un mundo datificado’ recuperado en: www.digitalforeurope.eu
- Balaji, M., Behl, A., Jain, K., Baabdullah, A., Giannakis, M., Shankar, A., Dwivedi, Y. (2023). Effectiveness of B2B social media marketing: The effect of message source and message content on social media engagement. *Industrial Marketing Management*, 113. pp 253-257. <https://lc.cx/fVP7HX>
- Berezan, O., Krishen, A., Agarwal S., & Kachroo, P. (2018). The pursuit of virtual happiness: Exploring the social media experience across generations. *Journal of Business Research*, 89. pp. 455-461. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.038>
- Blanco J. (2018). Sinestesia. ¿Qué color tiene el sonido?, recuperado en: <https://lc.cx/HDRO23>
- Copland, A. (1950). *Cómo escuchar la música*. Fondo de cultura económica.
- Critchley M., Henson R. (1977). *Music and the Brain, Studies in the Neurology of Music*. Elsevier.
- De la Paz, M. (2019). La influencia de la música en el comportamiento del consumidor, recuperado en: <https://lc.cx/3psv2H>
- Delahay, F. & De Régules, S. (2006). ¿Cómo ves? *Revista de divulgación científica UNAM*. No. 87, pp 11. <https://lc.cx/pNPq2k>
- Deng, Q., Wang, Y., Rod, M., & Ji, S. (2021). Speak to head and heart: The effects of linguistic features on B2B brand engagement on social media. *Industrial Marketing Management*, 99, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.005>
- Deutsch D., (1984). *Psychology of Music*. Academic Press.
- Gabrielle M., (2019). Crying babies, empathic toddlers, responsive mothers and fathers: Exploring parent-toddler interactions in an empathy paradigm. *Journal of Experimental Child Psychology*, v. 179, pp 23-37. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2018.11.002>
- Gabrielsson A. (2011). *Strong experiences with music: Music is much more than just music*. Oxford University Press.

- García, J. (2013). Sinestesia ¿A qué sabe el morado?, recuperado en: <https://lc.cx/iWOYZQ>
- Hargreaves, D. (1986). Música y desarrollo psicológico. Ed. Graó.
- Incredibox, (2009). Recuperado en www.incredibox.com.
- Juslin P. (2013). From everyday emotions to aesthetic emotions: Towards a unified theory of musical emotions. *Physics of Life Reviews*, 10 (3), pp. 235-266. <https://doi.org/10.1016/j.plrev.2013.05.008>
- King, M. (2009). Music Marketing: Press, Promotion, Distribution, and Retail. Berklee Press Publications.
- Krishen, A. (2021). A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric Network analysis, *Journal of Business Research*, 131, pp. 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.061>
- Levitin, D. (2008). Tu cerebro y la música. Ed. RBA.
- Manes, F. (2014). Usar el cerebro. Ed. Planeta.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McCartin, B. (1998). Prelude to musical geometry. *The College Mathematics Journal*, 29(5), 354-370. <https://doi.org/10.1080/07468342.1998.11973971>
- Ong, C., Chang, S., Lee, S., (2015). Development of WebHapp: Factors in predicting user perceptions of website-related happiness. *Journal of Business Research*, 68 (3). Pp.591-598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.002>
- Cytowic, R. (1989). Synesthesia and mapping of subjective sensory dimensions *Neurology*. Recuperado en: <https://lc.cx/aR7JAY>.
- Ruiz, A. (2011). El color de los sonidos. Visión Libros.
- Santa C. (2020). Music Business Para Todos. Quimbombó.
- Scientific Committees (2023). Recuperado en: <https://lc.cx/FVK4Uf>
- Semrush, Social Media más populares, recuperado en <https://lc.cx/T2pZTV>
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G., & Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, p. 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.07.006>
- Shum, X. (2019). Marketing Digital, navegando en aguas digitales. Ediciones de la U.

- Tamayo, M., Betancur, P., Acuña K., Zabaleta A. & Ospina M. (2021). A qué suenan los colores. Recuperado en: <https://lc.cx/0VxJXl>
- Toldos, M.P., González, E.M. & Motyka S. (2019). Exploring international atmospherics: The impact on shopping behaviors based on the language of the lyrics of music played in global apparel retailers' stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), p. 368-383. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2017-0297>
- Trías, E. (1991). *La lógica del límite*. Destino.
- Videos tomados en línea de: www.youtube.com y Apps TikTok, Facebook, Instagram con derechos reservados para sus autores.

LA PUBLICIDAD EN ENTORNOS LÚDICOS DIGITALES

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

Universidad Internacional de La Rioja

ANA FAÑANÁS-BIESCAS

RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE

Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Nos encontramos inmersos en un escenario global y cambiante en el cual la comunicación, en especial, y la publicidad, en particular (Solana Sanchez, 2010), están experimentando grandes cambios y adquiriendo, al mismo tiempo, una gran relevancia (Beltrán y Micaletto, 2019). Esto obliga a todo tipo de organizaciones y, especialmente, a las empresas, a trabajar con objetivos medibles, gestionar los recursos necesarios y elegir las técnicas más adecuadas para ello (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2015).

El cambio (de la distribución a la circulación) supone un movimiento hacia un modelo de la cultura más participativo que considera al público no sólo como consumidores de mensajes preconstruidos sino como personas que están dando forma, compartiendo, re-enmarcando y remezclando el contenido de los medios de una manera que antes era quizás inimaginable. (Jenkins, Ford y Green, 2015, p. 34.)

Hoy, más que nunca, es imprescindible poner a la persona en el centro de toda estrategia y llegar hasta ella. Ya es habitual la estrategia publicitaria de multicanalidad, que combina diversos canales a través de los cuales el cliente puede tomar contacto con la empresa. El siguiente nivel es la omnicanalidad que define aquella situación en la que esta estrategia integra todos los puntos de contacto con la clientela, publicitarios o comerciales, dotándoles una misma apariencia, estilo y mensaje, siendo tan consistente como para ofrecer una experiencia de compra o de uso relevante. Por otro lado, la narración transmedia enunciada por

Jenkins (2003) define un proceso comunicativo en el que los elementos que integran la ficción se dispersan sistemáticamente a través de múltiples canales con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Como indica Rosendo Sánchez, “Las narrativas transmediales son la nueva estética de la convergencia de medios y su eje principal es el concepto de mundo” (2016, p.67).

Un mundo en el que, tanto los productores como los consumidores de contenidos pueden verse “como participantes que interactúan conforme a un nuevo conjunto de reglas” (Jenkins, 2008, p. 15) que facilitan “la cocreación, y la inteligencia colectiva” (Rodríguez et al., 2019, p.131). Utilizando las comunidades que se generan en los videojuegos o en las redes sociales “los encargados de la comunicación de marca pueden gestionar mecanismos que busquen promover la identificación de los usuarios con las prácticas que se realizan dentro de dicha comunidad” (Orozco-Lara, et al., 2022, p. 20). Por otro lado, en un contexto caracterizado por la «*mediamorfosis* informativa» (De-Lara-González y Arias-Robles, 2017), la publicidad es una de las manifestaciones más destacadas y abiertas a la innovación. Si asumimos el diagnóstico de Kotler (Aguilera-Moyano y Baños-González, 2017), las técnicas tradicionales han perdido eficacia hace tiempo.

La publicidad, una rama dependiente del marketing (Gómez-Nieto, 2017), busca incesantemente nuevos canales que le permitan llegar a los consumidores de manera eficaz y personalizada (Martín-Ramallan y Micaletto-Belda, 2021, p. 225). Un ejemplo de ello es la “creciente relevancia de los *influencers* digitales en las prácticas de consumo” (de Souza-Leão et al., 2022, p. 247). Conseguir que la publicidad destaque en un contexto tan saturado es, por lo tanto, una necesidad para cualquier anunciante: ha de diseñarse una estrategia tal que atraiga y retenga la atención del potencial cliente. Es necesario, por lo tanto, conseguir la máxima implicación posible con las piezas y contenidos creativos a fin de asegurar la eficiencia de la inversión publicitaria.

El problema que la presente investigación aborda coincide con el interés de las empresas y organismos anunciantes por encontrar la forma más eficiente de llegar a sus públicos objetivo. Ante el más que probable rechazo de la publicidad intrusiva que se viene observando desde

finales del siglo pasado (de Salas Nestares, 2012) y la saturación publicitaria en unos medios digitales que no acaban de encontrar el modelo de financiación (Segura-Anaya et al. 2019) más adecuado, los videojuegos aparecen como una opción novedosa y deseable.

De hecho, la “industria del videojuego ha llegado a convertirse en la primera industria cultural en facturación superando y desbancando al sector cinematográfico” (Crespo-Pereira y Legeren, 2015, p. 28). Es un mercado que, en España, alcanza 18.2 millones de personas y se mueve, principalmente, en TikTok, Twitch y YouTube. Se consideran como jugadores profesionales 1.7 millones de españoles que dedican más de 25 horas a la semana para jugar (IPMARK, 2022).

El objetivo principal de esta investigación se concreta en la descripción de los elementos asociados de la eficacia percibida en la publicidad insertada en un entorno lúdico digital. Como objetivos secundarios, por lo tanto, se enuncian los siguientes: Describir los cambios percibidos en el sector publicitario; Evaluar el conocimiento en entornos no académicos de los conceptos relacionados con el fenómeno a estudio (narrativa transmedia y *advergaming*); Percepción del entorno videojuego (los videojuegos en sí mismos y de la publicidad insertada en los videojuegos).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. LA PIEZA PUBLICITARIA COMO FACTOR DE EFICACIA EN LA CREACIÓN DE ACTITUDES

Siguiendo a Lutz, MacKenzie y Belch (1986), podemos afirmar que la actitud hacia una pieza publicitaria viene determinada tanto por aspectos afectivos como por factores cognitivos. La credibilidad del mensaje y las percepciones sobre la ejecución del anuncio son aspectos cognitivos relevantes, mientras que la actitud hacia el anunciante, hacia la publicidad en general o, incluso, el estado de ánimo de las personas al ser impactadas por la publicidad, son aspectos afectivos que deben tenerse en cuenta. Por otro lado, el modelo de la jerarquía de efectos planteado por Batra y Ray indica que:

La actitud hacia la marca va a estar influida, entre otros factores, por la actitud del receptor hacia el anuncio en función, no sólo de la información que comunica acerca de los atributos de la marca sino también de los elementos tácticos y de ejecución del anuncio. (1986, citado en Ceruelo y Gutierrez, 2003, p. 8). Bigné y Sanchez (2001) determinaron los mecanismos por los que la publicidad influye en el comportamiento de compra a través de las actitudes. Estos autores diferencian la actitud hacia el anuncio de la actitud hacia la marca, como ocurría en el modelo de Ray y Batra. Utilizan el concepto de implicación como medida del grado de interés y atención prestado a cada uno de los elementos estudiados. Es decir, diferencian el efecto que ha obtenido el contenido, que denominan «mensaje», y la forma que se le ha dado a este, lo que llaman «ejecución». Los diferentes niveles de implicación con el contenido del mensaje y con la ejecución, determinan las diferencias en los antecedentes y efectos de la actitud hacia el anuncio. Sin embargo, el tipo de argumentos del mensaje (racionales o emocionales) no es un elemento determinante de estas relaciones.

Para que la pieza publicitaria sea eficaz en la creación de la actitud en un entorno lúdico debe estar, además, plenamente integrada en la experiencia de uso del videojuego en lugar de interrumpir la experiencia. Debe formar parte del *flow experience*, que “se define como aquella actividad que permite concentrar toda la atención y habilidades de la persona en la actividad del videojuego causando una elevada concentración, inmersión, atención y motivación” (Crespo-Pereira y Legeren, 2015, p. 31). El «flujo en la web», de acuerdo con Novak y otros (2000), es un estado cognitivo experimentado durante la navegación en línea y está determinado por cuatro ítems: 1) altos niveles de habilidad y control; 2) altos niveles de desafío y excitación; 3) atención focalizada; y 4) reforzada de la interactividad y telepresencia. Este estado cognitivo se ha caracterizado como una experiencia óptima (Csikszentmihalyi 1997; Nakamura y Csikszentmihalyi, 2014) que es intrínsecamente agradable (Privette y Bundrick 1987).

Experimentar el flujo implica una total inmersión de la persona en la actividad (Mannell et al. 1988) de forma que parece que el tiempo se haya detenido y nada más importa o es real mientras se está sumergido

en la actividad (Guiry y Lutz, 2000) sea esta una compra recreativa (Guiry et al., 2006) o un videojuego. Los consumidores que experimentan esta sensación están tan profundamente involucrados que las percepciones o los pensamientos que no son relevantes para la navegación se obvian y el jugador se centra por completo en la interacción. La concentración en la experiencia de navegación es tal que la autoconciencia desaparece, el sentido del tiempo se distorsiona mientras que el estado de ánimo es extremadamente gratificante. Los videojuegos son, además, un entorno social colaborativo y competitivo. Un terreno en el que se puede abordar al individuo en su entorno social y actuar sobre el relato común que comparten. Se han de encontrar maneras de ayudar a los jugadores a construir una pasión armoniosa reduciendo, al mismo tiempo, la obsesión por acceder a los premios para reducir la probabilidad de resultados negativos del juego (Johnson et al., 2021).

Dado que los aspectos creativos de las piezas publicitarias son, en gran medida, los causantes de la generación de una actitud positiva en el receptor, habremos de analizar los diferentes elementos que pueden aparecer en los originales de una campaña. La publicidad en el dispositivo móvil debe adaptar su creatividad a un contexto específico, con muy poco espacio dadas las reducidas dimensiones de la pantalla en la que se reproducirá. Debe ser divertida, con imágenes atractivas, vídeos y sonidos que resulten estimulantes. La música, por ejemplo, es “una herramienta poderosa por dos razones: se reconoce, y se asocia fácilmente” (Cerdá-Suarez et al., 2021, p. 67) con algún recuerdo, ejerciendo una poderosa influencia en la mente.

2.2. ADVERGAMING: PUBLICIDAD DISFRAZADA DE JUEGO

El entretenimiento tiene un efecto positivo en la actitud de marca y la intención de compra. En el contexto del *advergaming*, es importante determinar el nivel de disfrute y placer experimentado por los jugadores durante el juego (Adis et al., 2015) ya que, cuando los consumidores se divierten en los juegos, podrían ser capaces de reconocer la marca que aparece y a responder positivamente a su publicidad.

Aunque se protesta activamente contra la publicidad en los videojuegos, cuando ésta adopta formas interactivas y dinámicas las marcas son

necesarias (Rios-Pino et al., 2021) puesto que ayudan a cumplir con todos los requisitos de la fantasía. Las empresas “intentan aportar un valor añadido para ser perdonados por su intrusismo” (de Salas Nestares, 2012, p. 80) utilizando técnicas como el *advertainment*.

Las comunidades activas en el entorno digital que forman los seguidores entusiastas de un determinado fenómeno mediático, sea este una persona famosa, una película o un videojuego son los llamados “*fandoms*” (fan sumado a *kingdom*, reino en inglés: “el reino de los fans”). No solo se dedican a cambiar piezas, buscar o escribir en diversas comunidades digitales, sino que también se interrelacionan socialmente, conviviendo en un espacio virtual que han creado ellos mismos. Por lo tanto, no son “simples grupos que consumen el contenido canónico, ya que ellos además interactúan entre ellos en redes sociales, debaten, desarrollan actividades e incluso escriben en blogs” (Yucra-Quispe et al., 2022, p. 435). Para llegar a una experiencia inmersiva e interactiva que transporte al usuario a una realidad alternativa apareció la realidad virtual. La ilusión de que realmente está ocurriendo lo que percibimos (Slater, 2009) provoca reacciones emocionales y físicas muy similares (Sidorenko, et al., 2017) a lo experimentado en la vida real.

Una campaña de publicidad, actualmente, no estaría completa sin la interacción personal (Martín-Ramallan y Micaletto-Belda, 2021) que proporcionan los nuevos sistemas de socialización, las redes sociales y los videojuegos, en los que los *prosumers* están generando contenido. Los videojuegos presentan, en consecuencia, una potencia inusitada para conseguir una conexión emocional con el usuario. La neurociencia ha comprobado que es un entorno extremadamente eficiente en términos de *flow experience*, *engagement* y aprendizaje (Crespo-Pereira y Lege- ren, 2015).

3. METODOLOGÍA

La metodología cualitativa es utilizada por aquellos investigadores que quieren poner énfasis en los aspectos humanos del fenómeno investigado (Ritchie y Lewis, 2003). En estos estudios, como es también el caso de esta investigación descriptiva, interesa poner en valor el mundo

social y el significado que para la sociedad tiene lo investigado. La investigación, en este caso, se realizó en dos etapas: una primera fase de diseño conceptual y contextual mediante el estudio de fuentes secundarias y una segunda fase de investigación empírica en fuentes primarias. Este trabajo de campo, a su vez, se materializó la herramienta de las entrevistas en profundidad.

La estrategia de búsqueda y selección de los artículos que servirían de base para la redacción del estado de la cuestión se ha desarrollado utilizando los criterios PRISMA.P (Moher, y otros, 2015) en las bases de datos más relevantes: Web of Science, Scopus, Dialnet y Google Scholar. De entre todos los elegibles, se decidió analizar en profundidad aquellos que el equipo de investigación consideró más relevantes, utilizando como criterios el número de citas que ha recibido la publicación y el prestigio académico de la revista en la que aparece. Los resultados de esta primera fase se han incorporado a la revisión de la literatura de la presente publicación.

TABLA 1 *Sujetos a estudio, características sociodemográficas*

Sujeto	Grupo	Género	Cumplimiento del criterio de inclusión en la muestra
S1	Agencias	Masculino	Profesional con 17 años de experiencia en el mundo de la publicidad, el marketing y la comunicación, en concreto relacionado con videojuegos.
S2	Agencias	Masculino	Profesional con más de 15 años de experiencia. Consultor en marketing y diseñador de páginas web.
S3	Empresa	Femenino	Profesional con 15 años de experiencia. Digital manager en gran empresa local (consultora tecnológica)
S4	Empresa	Masculino	Profesional con 21 años de experiencia. Directivo de empresa multinacional (sector telecomunicaciones)
S5	Jugadores	Femenino	Periodista y escritora, jugadora y fan de los e-sports
S6	Jugadores	Masculino	Jugador, emprendedor y pequeño anunciante en los videojuegos.
S7	Jugadores	Masculino	Jugador a nivel competitivo desde hace más de 10 años, actual capitán de un equipo y ex-seleccionador a nivel nacional.

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas intensivas o en profundidad, herramienta de investigación que se ha utilizado en la segunda fase, consisten en una

conversación entre el investigador y la persona elegida como parte de la muestra a analizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2007) con la finalidad de profundizar en uno o dos temas (Blasco y Otero, 2008). Como indican Gutiérrez y Delgado (1995, p.142) no se comprende el “estudio del objeto, ni del método, sin el simultáneo estudio del sujeto”. Se definen (Taylor y Bogdan, 1987, p. 101) como: “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. Las entrevistas en profundidad también pueden definirse como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexibles y no estandarizado (Corbetta, 2007, p. 344).

A fin de asegurar la toma de datos sobre las hipótesis que planteamos en esta investigación, se ha elegido la entrevista en profundidad semiestructurada puesto que, siguiendo a Sarabia (2013), es la metodología con más probabilidad de éxito puesto que ofrece al sujeto analizado la máxima sensación de confidencialidad y espontaneidad. En una investigación cualitativa como la que aquí se presenta, la selección de los participantes en el estudio es una cuestión de enfoque, según Dávila (1999), ya que no se pretende la extrapolación de las conclusiones y no es necesaria una representación estadísticamente significativa. El objetivo al seleccionar la muestra es que los individuos que la integren aporten información relevante sobre el fenómeno analizado. Las muestras de estudios cualitativos tienen un carácter no probabilístico ya que los elementos que la componen dependen de la decisión del investigador. Son seleccionados por su valor para estudiar y describir una comunidad de individuos (Hernández, et al., 2007) aún en el caso de que estos individuos no puedan considerarse como representativos de esa comunidad.

En nuestro caso, localizamos a personas que puedan aportar opiniones e informaciones relevantes sobre el objeto de estudio desde los tres puntos de vista implicados: los jugadores o público objetivo de la publicidad, los anunciantes y los publicistas. Siguiendo a Delgado y Gutiérrez

(1999, p. 236) se buscaron «discursos arquetípicos» de los individuos que representan un rol social y pueden formular evaluaciones acerca de sí mismos y de los otros miembros de su grupo de referencia. Deliberadamente se procuró la presencia de personas de ambos géneros para incorporar, también, el matiz que pudiera aparecer por diferencias en cuanto a género. El tamaño de la muestra es de 7 personas (tabla 1) que representan, a juicio del equipo de investigación (al ser un muestreo de conveniencia) los tres grupos de interés en el fenómeno. Esta dimensión de la muestra se justifica en el hecho de que una muestra mayor no aportaría una mayor calidad de la información, sino una redundancia de esta (Dávila, 1999). Lo relevante no es la cantidad de individuos analizados, sino la composición adecuada de los grupos que han de interactuar o del conjunto de individuos analizados. Debido a la situación de pandemia y por motivos de accesibilidad, las entrevistas se realizaron mediante video conferencias grabadas con el consentimiento expreso de los sujetos de estudio. La herramienta utilizada fue Microsoft Teams con lo que también se obtuvo una transcripción automática que sirvió de base para el *verbatim*. Para el análisis, se utilizó la herramienta Atlas Ti.

4. RESULTADOS

Los conceptos de videojuegos, *advergaming* o *transmedia* no aparecen mencionados en relación con los cambios en el sector de la publicidad como puede apreciarse en la tabla 3. Aparecen con fuerza, sin embargo, conceptos como redes (23.3% del texto), mensaje (19.58%), inversión (12.79%) o *influencers* (3.52%). En la segunda parte de las entrevistas se conversó sobre *transmedia* (13.7%) o *advergaming* (7.55%) y aparecieron como relacionados los conceptos de mensaje (17.38%), empresa (14.1%) o narrativa (13.7%). Ya en el tercer bloque de las entrevistas, profundizando en los dos temas centrales de la investigación, los videojuegos (44.96%) y la publicidad (30.59%) ocuparon la conversación. Las marcas (7.52%), las empresas (4.44%) y sus estrategias (5.39%) o inversiones (4.68%) y los *influencers* (2.41%) fueron los temas más mencionados.

GRÁFICO 1. Tabla código-documento que muestra la relación de temas (columnas) con conceptos (códigos) medida por el conteo de palabras en las citas ("""). Elaboración propia mediante Atlas Ti.

	2: Cambios sector 15	3: Conceptos 12	5: Percepción 21	Totales	
◇ advergami... 3		7,55% 1,63%		1,63%	1,63%
◇ empresa 11	7,05% 2,32%	14,10% 3,05%	4,44% 2,02%	7,39%	7,39%
◇ estrategia 3	5,68% 1,87%	10,63% 2,30%	5,39% 2,45%	6,62%	6,62%
◇ influencers 2	3,52% 1,16%		2,41% 1,10%	2,26%	2,26%
◇ inversión 4	12,79% 4,21%		4,68% 2,13%	6,34%	6,34%
◇ marca 5	4,05% 1,33%	5,86% 1,27%	7,52% 3,42%	6,02%	6,02%
◇ mensaje 6	19,58% 6,45%	17,38% 3,76%		10,21%	10,21%
◇ narrativo 3		13,70% 2,97%		2,97%	2,97%
◇ publicidad 17	23,30% 7,67%	3,87% 0,84%	30,59% 13,90%	22,41%	22,41%
◇ red 7	24,02% 7,91%	10,63% 2,30%		10,21%	10,21%
◇ transmedia 3		13,70% 2,97%		2,97%	2,97%
◇ videojuego 16		2,58% 0,56%	44,96% 20,43%	20,99%	20,99%
Totales	100,00% 32,92%	100,00% 21,64%	100,00% 45,44%	100,00%	100,00%

GRÁFICO 2. Tabla de coocurrencias entre conceptos. Elaboración propia mediante Atlas Ti.

	◇ publicidad 17	◇ videojuego 16
◇ advergaming 2		
◇ empresa 13	5 (0,20)	1 (0,04)
◇ estrategia 2	1 (0,06)	1 (0,06)
◇ influencers 2	2 (0,12)	
◇ inversión 4	2 (0,11)	1 (0,05)
◇ mensaje 4		
◇ narrativo 1		
◇ red 6	2 (0,10)	
◇ transmedia 1		

Al analizar (tabla 4) la ocurrencia de temas de forma conjunta en todas las transcripciones de las entrevistas realizadas destaca el hecho de que las citas del con los conceptos *advergaming* (2 citas), mensaje (4), narrativo (1) o transmedia (1) no aparezcan en las citas que incluyen el concepto de publicidad (17) o videojuego (16). El concepto de influencers (2) aparece citado juntamente con el de publicidad, pero no se relaciona con los videojuegos en ningún párrafo.

4.1. CAMBIOS PERCIBIDOS EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD

Para la agencia (S1) “es un hito que, en 2020 y en España, la inversión en publicidad digital ha superado a la inversión en televisión. Incluso los propios consumidores contribuyen con contenido, a diferencia de cómo era la comunicación 10 años atrás.”. El mayor cambio para la agencia S2 es la personalización, utilizando herramientas como el *buyer persona*, y la posibilidad de interacción, “la facilidad para llegar a tu público” de una manera económica y accesible. “Eso ha revolucionado por completo no solo la publicidad, sino la propia competitividad de las de las pequeñas y medianas empresas”. “Ahora las piezas son mucho más cortas e intentan crear mucho más impacto (S3, empresa). Los mensajes son muy agresivos. Y lo que hay que encontrar ahora mismo es la forma de generar un contenido que interese y que llame la atención entre todo ese flujo de contenidos, que es la pelea en que estamos”. Para S1 “hay una gran oportunidad para la creatividad”.

Para S4, empresa, es imprescindible “ser muy creativo, ser original” y tener “esa capacidad de despertar el interés de la persona que recibe el mensaje”. Ambos sujetos de empresa están de acuerdo en la creciente orientación de los mensajes al público objetivo. Las piezas creativas, los originales publicitarios, ahora son los contenidos que se publican en las redes. Según la empresa S3 si con el contenido orgánico no consigues llegar a tu target “hay que intentar hacer una inversión, pues consigues unos resultados óptimos”. Se tiende a ser “más social, más empatizar a con las personas (S1) y darles mensajes relevantes. Tenemos muchas oportunidades de escuchar que antes había menos, antes era solo a través de estudios, que no todas las marcas se los podían permitir

con unas muestras más o menos representativas, pero en cambio ahora tenemos voz directa en los canales bidireccionales de las redes”.

Para la agencia S1, la elección de medios “depende de la marca, depende del producto, depende del público objetivo”. Para la agencia S2, si nos dirigimos “hacia el público generalista, evidentemente son redes sociales y principalmente Facebook. Y a partir de ahí, y ya dependiendo ya de la segmentación del público, edades, género, etcétera, pues revistas especializadas online, sobre todo. Tiraría primero, evidentemente, de las de las inteligencias artificiales de Google”. La empresa S3 opina que la elección de medio “depende del objetivo y de los resultados que se quieren, no es lo mismo.”.

4.4. PERCEPCIÓN DEL ENTORNO VIDEOJUEGO COMO CANAL PUBLICITARIO

“El mundo del *gaming* es un ecosistema totalmente heterogéneo y atomizado” comenta S1. “A menor edad, normalmente más horas en canales y medios digitales y más número de canales”. Pero para “intentar llegar a públicos *mainstream*” sugiere “medios más generalistas digitales y por otros algunos más cualitativos, como *Brand Content*, *Product Placement* o presencia de medios entonces digitales, ya sea pagado u orgánico”.

“La generación de los 80 hemos vivido siempre con videojuegos” aunque, según declara la empresa S3, “me da la sensación de que ahora mismo la industria del entretenimiento es la que más dinero mueve, con todos los *YouTubers*, todos los *influencers*... al final ha cambiado. Ha influido en la publicidad y la comunicación y está influyendo a todos porque estamos girando hacia allí y está marcando mucho”.

Al jugador S7 le “parece un buen medio de distracción” aunque ya “es un deporte electrónico y esto sigue avanzando. ¿Quién quita que el día de mañana pueda considerarse deporte olímpico, a este paso no? Entonces creo que es un sistema que va en auge, que no para de crecer. La percepción que se tiene ahora de los videojuegos es muy distinta a la de antes. Antes incluso se veía algo como algo malo, por así decirlo. Y, ahora, la visión es totalmente distinta. Incluso ya se habla de profesionales, de laborales. No es un medio de distracción y de ocio para distraer a los niños”.

A la jugadora S5 le “parecen una forma de ocio tan sana como cualquier otra. Yo llevo jugando toda mi vida de los videojuegos y me parecen una forma de escapar de la realidad y que además ayuda mucho a desarrollarse. Desarrollan la cognición y otro tipo de lenguaje en las personas al utilizar partes del cerebro que a lo mejor no se utilizan con otro tipo de actividades”. “En general me parecen una forma de ocio tan sana como cualquier otra”. “Yo llevo jugando toda mi vida de los videojuegos y me parecen una forma de escapar de la realidad y que además ayuda mucho a desarrollarse. La cognición y otro tipo de lenguaje en las personas al utilizar partes del cerebro que a lo mejor no se utilizan con otro tipo de actividades”.

El profesional S2, ha dejado de utilizarlos personalmente hace tiempo porque “me obligaban a utilizar un tiempo que no tengo. Se busca principalmente la adicción”. S6, jugador, comenta un motivo para esa potencial adicción a los videojuegos, cuando los describe como “un escape bastante bueno a todo lo que pasa”. Para S4, empresa, “son fascinantes porque al final, llevar la imagen a un juego es vivir en otra dimensión. Me parecen alucinantes, pero yo nunca me he enganchado. Veo gente que juega muchísimo a través del móvil”.

Para el jugador S7, como soporte publicitario, “es otro medio de publicidad distinto a la televisión. Incluso yo diría que hasta mejor no porque, por poner un ejemplo, en la televisión tú estás viendo un canal y ¿qué hacemos cuando llega a la publicidad? Cambiamos de canal. Tú, en un deporte electrónico o en un videojuego, sí estás jugando la publicidad, la vas a ver sí o sí”. Además de evitar el *zapping*, “hay una franja de jóvenes que a lo mejor la tele es lo último que ves y lo que consume más son videojuegos”.

S3 duda de la rentabilidad de esta inversión: “A mí me cuesta ver un poco el impacto, medir realmente hasta qué punto influye a la imagen de una marca. Si el dinero que vale, porque ahora mismo son los precios disparados, realmente merece la pena hacer la inversión. Tengo mis dudas de que esa inversión, haciéndola en otros canales con contenido adecuado, te salga más barato y consigas también un impacto de marca. Soy más de la opción de intentar ahorrar costes y probar otras cosas,

pero entiendo que están aprovechando el tirón de los videojuegos para vender de todo”.

Las grandes empresas, como Disney en opinión de S3, “lo están haciendo muy bien: tienes desde las típicas películas, cuentos en papel, pero luego ha sacado para la plataforma de Disney Plus donde también estás accediendo a contenido Disney, luego vas al parque temático... Al final, con esos mismos personajes, la misma historia, tienes un juego móvil. Luego desde otras empresas, intentas hacer lo que puedes. Los supermercados lo están haciendo bastante bien, por ejemplo: las cadenas de supermercados que tienen aplicaciones móviles. La publicidad papel, luego vas y tienes una tarjeta de fidelización”.

Para la agencia S1 “la oportunidad para las marcas es espectacular”. Sin embargo, algunos videojuegos han caído “también en lo que ha sido un problema de la industria publicitaria, metiendo formatos invasivos”. Con ello “han generado rechazo no o un mal uso de la Agencia de Medios o un mal uso de la creatividad. A todos nos ha pasado que hemos entrado en un viaje en un producto y luego nos han perseguido con mismo producto”. Con ello “lo que estás haciendo es crear un detractor” de la marca. Pero creo que no es no es un medio adecuado para hacer publicidad de otros”. Por el contrario, la agencia S2 discrepa: “En mi opinión, no tiene demasiado futuro. Los usuarios de juegos gratis y las compras premium para este poder obtener nuevas características en una plataforma en la cual le están mostrando sus anuncios de forma constante y, sin embargo, están obteniendo pingües beneficios. La notoriedad quizás sí se consiga, dependiendo evidentemente del videojuego, porque hay muchos tipos de videojuegos”.

Las marcas van al encuentro del potencial cliente y como “en los campos de fútbol reales siempre hay publicidad en las bandas” (S5). Las marcas pueden utilizar esa simulación de un entorno real y sorprender: “no me esperaba en la valla publicitaria, en la valla publicitaria del juego de El Corte Inglés. La verdad que me ha sorprendido bastante” (S7). Las campañas de los videojuegos “las están haciendo muy bien, todo el fenómeno *YouTuber* o *influencer*, vinculado al mundo de los videojuegos está siendo muy impactante” (S3).

“Creo que es una que es un buen método por todo el tema de gamificación” comenta S4. “Porque al final volvemos a hacer ese contacto tan relacional que te hace formar parte de él. Entonces creo que la cercanía es muy, muy interesante. Pero claro, pues tendremos que valorar ahí cuántas personas están dispuestas a entrar al videojuego para recibir esa publicidad, porque no lo considero tan generalista como otros medios”. Comenta S1 que las plataformas de los mejores videojuegos permiten “segmentar por país y, entonces, se podría hacer publicidad personalizada por país”. Para S4, un videojuego “transmite todo el poder de la imagen del multimedia junto a vivir una experiencia”.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se han descrito en las entrevistas fuertes cambios en el sector de la comunicación publicitaria (objetivo 1), que tienen relación tanto con la distribución de la inversión publicitaria, que tiende a lo digital, como en los originales o creatividades que se muestran como propuestas más eficaces frente a las diseñadas para otros entornos. En este sentido, se puede concluir que las piezas más eficaces en entornos lúdicos como los videojuegos son aquellas que son cortas, originales, sorprendentes y adaptadas al contexto en el que se visualizan.

En relación con el objetivo 3.1, se llega a la conclusión de que los videojuegos son considerados por los usuarios como un refugio agradable que les ayuda a escapar de una realidad que no les satisface. Este resultado es coherente con lo publicado por diversos autores (Csikszentmihalyi, 1997; Privette y Bundrick 1987; Mannell et al. 1988; Guiry y Lutz, 2000; Novak y otros 2000; Guiry et al., 2006; Crespo-Pereira y Legeren, 2015; Nakamura y Csikszentmihalyi, 2014;). Se relaciona la expansión de los videojuegos a la inversión de sus promotores en marketing de influencia.

Coincidiendo asimismo con la propuesta de Rios-Pino et al. (2021) o de Salas Nestares (2012) los jugadores entrevistados perciben la publicidad en los videojuegos (objetivo 3.2) como molesta e intrusiva, obligatoria y, por lo tanto, poco eficiente. Desarrollan una actitud negativa hacia la marca y, también, hacia el videojuego, que les hace pagar con tiempo o con dinero. Los formatos publicitarios mejor percibidos son

aquellos no intrusivos, que acompañan naturalmente la acción como lo harían en el entorno real de un campo de fútbol (2ª pieza de nuestro experimento).

En la actualidad asistimos a un profundo cambio en la manera de transmitir mensajes comerciales a través de los canales digitales. Como principal resultado del presente trabajo cabe destacar que, pese a constituir los videojuegos un medio con una audiencia intensamente creciente, los publicistas acusan una tendencia a reiterar los defectos que ya se detectaban en los canales tradicionales, y que habían provocado una disminución de la eficacia publicitaria. Aún en este soporte innovador, hay campañas que se perciben como «intrusivas y molestas». Técnicas de probada eficacia como el *Branded Content* o el *Product Placement*, sin embargo, parecen ser las más adecuadas para comunicar mensajes corporativos a través de los videojuegos, siempre que sepan adaptarse a las expectativas de la audiencia, cada vez más exigente.

Yendo un paso más lejos, el metaverso y su prometedor entorno se insinúa como la evolución natural de los actuales videojuegos, y como tal, nuevo soporte a explorar para los anunciantes. La eficacia de las campañas en este canal innovador es una línea abierta para ser investigada en el futuro, a medida que se adquiera experiencia y avance en la popularización de su uso y el consumo de contenido en el mismo.

6. REFERENCIAS

- Adis, A.A. A., Kim, H.-J., Majid, M. R., Osman, Z., Razli, I. A., & Ing, G. P. (2015). Purchase behaviour in advergame and the effect of brand attitude as a mediator. *Asian Social Science*, 11(5), 249-257. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n5p249>
- Blasco Hernández, T. Y Otero García, L. (2008). Técnicas Conversacionales Para La Recogida De Datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*, 1-5. <https://bit.ly/3QmPnWr>
- Ceruelo, C. y Gutierrez, A-M. (2003). Eficacia de la publicidad emocional. Un estudio comparativo entre la ejecución de tipo emocional e informativa. Universidad de Valladolid. <https://bit.ly/3KAgOtx>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. McGraw Hill.

- Crespo-Pereira, V. y Legeren Lago, B. (2015). Neurogaming: El papel de la neurociencia en la industria del videojuego. Conferencia Internacional de Avanca / Cinema 2015, 1.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. HarperPerennial, 39. <https://bit.ly/3OIU2G9>
- de Salas Nestares, M. I. (2012). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido. *Icono 14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, (15), 75-84. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i1.281>
- de Souza-Leão, A. L., Moura, B. M., & Nunes, W. K. (2022). All in One: Digital Influencers as Market Agents of Popular Culture. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 24(2), 247-274. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4167>
- Guiry, M., & Lutz, R. (2000). Recreational shopper identity: implications of recreational shopping for consumer self-definition. Unpublished doctoral dissertation. University of Florida <https://bit.ly/3CKMbPX>
- Guiry, M., Mägi, A. W., & Lutz, R. J. (2006). Defining and measuring recreational shopper identity. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume, 74-83. <https://doi.org/10.1177/0092070305282042>
- Gutiérrez, J. y Delgado, J. M. (1995). Teoría de la observación. In J. M. Delgado, & J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (p. 134166). Síntesis. <https://bit.ly/3MSxgon>
- IPMARK. (2022). LG redobla su apuesta por eSports. Nuevos equipos y alianzas. IPMark. <https://bit.ly/39xWD1g>
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2015). *Cultura transmedia. La creación de contenido y valor en una cultura en red*. Gedisa.
- Johnson, D., Zhao, X., White, K. M., & Wickramasinghe, V. (2021). Need satisfaction, passion, empathy and helping behaviour in videogame play. *Computers in Human Behavior*, 122, 106817. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106817>
- Mannell, R. C., Zuzanek, J., & Larson, R. (1988). Leisure States and “Flow” Experiences: Testing Perceived Freedom and Intrinsic Motivation Hypotheses. *Journal of Leisure research*, 20(4). <https://doi.org/10.1080/00222216.1988.11969782>
- Martí, J. y Muñoz, P. (2008). Engagement marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso. Pearson Educación.

- Martín-Ramallan, P. y Micaletto-Belda, J. P. (2021). Tiktok, red simbiótica de la generación z para la realidad aumentada y el advergaming inmersivo. *Revista de Comunicación*, 20(2), 223-242. <https://doi.org/10.26441/RC20.2-2021-A12>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The Concept of Flow. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- Orozco-Lara, J. F., Rodríguez-Orejuela, A. y Contreras, G. (2022). Compromiso del consumidor como estrategia de comunicación para fomentar la abogacía de marca en fanpages de Facebook. *Palabra Clave*, 25(3), e2533. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.3>
- Privette, G., & Bundrick, C. M. (1987). Measurement of experience: Construct and content validity of the experience questionnaire. *Perceptual and motor skills* (65), 315-332. <https://doi.org/10.2466/pms.1987.65.1.315>
- Rios-Pino, L., Mejía-Perea, J., & Gallardo-Echenique, E. (2021). Actitudes de los jugadores hacia la publicidad en el juego. In F. C.-L. Rocha Á., *Sistemas y Tecnologías de la Información. ICITS 2021. Avances en Sistemas Inteligentes y Computación* (Vol. 1330). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68285-9_17
- Rodríguez, M. A., E. A. y López, I. S. (2019). De lo audiovisual a lo transmedia. Competencias para las nuevas narrativas de los prosumidores en el ecosistema digital. In L. M. Romero Rodríguez y D. E. Rivera Rogel, *La comunicación en el escenario digital: Actualidad, retos y prospectivas* (pp. 119-146). Pearson Educación de Perú.
- Rosendo Sánchez, N. (2016). Mundos transmediales: revisión conceptual y perspectivas teóricas del arte de crear mundos. *Icono 14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 16(1). <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.930>
- Segura-Anaya, A., Marta-Lazo, C., & Nogales-Bocio, A. I. (2019). La calidad como valor añadido determinante en el consumo de contenidos informativos de pago en internet. *El profesional de la información (EPI)*, 28(6), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.07>
- Solana Sanchez, D. (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la época digital* (4ª ed.). Doubleday.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Paidós.
- Yucra-Quispe, L.-M., Espinoza-Montoya, C., Núñez-Pacheco, R. y Aguaded, I. (2022). De consumidores a prosumidores: la narrativa transmedia en dos juegos móviles para adolescentes y jóvenes. *Revista de Comunicación*, 21(1), 433-450. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A22>

¿SUEÑAN LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS CON GALARDONES DIGITALES? ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ONLINE DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ALICANTINAS GANADORAS EN CATEGORÍAS DIGITALES. EL CASO DE LOS PREMIOS ALCE (2018-2023)

JAVIER NADAL LÓPEZ
PABLO VIZCAÍNO-ALCANTUD
Universidad de Alicante

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

En publicidad los premios suelen ser indicativo de éxito en las agencias, las cuales comunican con relevancia sus logros debido a la importancia que se les otorga en el sector.

Partiendo de esa base, consideramos oportuno realizar una discusión sobre la relación entre los galardones y la comunicación de diferentes agencias participantes en el concurso. Para ello, analizaremos las posibles relaciones entre las agencias premiadas en las categorías digitales de los Premios ALCE entre los años 2018 y 2023 y la comunicación de dichas agencias en el espectro digital, de cara a valorar si proyectan la imagen de relevancia en *online* que un premio afín podría conllevar.

1.2. LAS AGENCIAS DIGITALES

La publicidad es una parte importante de nuestro sistema de comunicación ya que sirve para informar, guiar, dirigir y alertar sobre diferentes aspectos de relevancia en nuestro día a día (Degrado, 2005).

Según la American Association of Advertising Agencies (AAAA, 1917), la agencia de publicidad es un organismo comercial independiente compuesta por personas creativas que desarrolla, prepara y coloca publicidad en diferentes medios con el fin de que los vendedores (anunciantes) encuentren a los consumidores interesados en su oferta.

Tabasco Rincón (2017) nos señala que es una definición global de agencia y por ello realiza una clasificación según la tipología de las agencias:

1. Agencia de Publicidad Creativa: Define la estrategia, planifica para poder conceptualizar las ideas, crea el mensaje publicitario y supervisa su ejecución.
2. Agencias de Medios: Se encargan de la planificación y compra de medios.
3. Agencias de Servicios de Marketing: Encargadas del Marketing Directo, Promocional, Digital, Eventos y Branding.
4. Consultoras de Comunicación y Agencias de Relaciones Públicas: Asesoran a los anunciantes en sus estrategias de comunicación global.

1.3. EL ESPECTRO DIGITAL

Podríamos considerar que la publicidad, como disciplina, ha tenido una evolución lenta hasta la llegada de hitos digitales (Poveda Salvá, 2021). No fue hasta los años ochenta con la aparición de la televisión por cable y vía satélite cuando los cambios técnicos disponibles, tanto para anunciantes como para audiencias, comenzaron a ser notables.

El autor nos comenta que las agencias eran estructuras de negocio lentas, rígidas y contrarias al cambio en un sector que necesitaba desde hace años una redefinición del modelo de negocio.

Se puede entender como una rigidez que se explica con varios ejemplos que explican los cambios que ocasionaba la llegada de internet:

1. La distinción entre medios ATL (Above The Line) y BTL (Below The Line).
2. La creación de departamentos digitales.
3. La creación de las páginas webs de presentación de las agencias.

1.4. LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y SU PROFESIONALIZACIÓN.

La comunicación digital es fruto de una serie de acontecimientos que propiciaron el desarrollo de los medios online. La digitalización de contenidos y la consolidación de internet como un medio de comunicación esencial supone para muchos expertos el mayor reto de las agencias de publicidad (Kaufmann-Argueta, 2014).

Solana (2020), dejando atrás la unidireccionalidad del proceso de comunicación publicitaria, nos comenta en ‘Postpublicidad’ qué dos estrategias articulan el espectro comunicativo en el ámbito digital: estrategia del diente de león y estrategia de la frambuesa.

La estrategia de diente de león tiene un enfoque *push*, ya que basa sus acciones en la volatilidad de un mensaje que tiene que ser breve efímero y múltiple.

La estrategia de frambuesa tiene un enfoque *pull* ya que basa su estrategia en la atracción con sus frutos con el fin de acercarse al público. El autor define los cambios producidos y las transiciones como tiempos de *postpublicidad*.

A nivel de inversión, parece patente que el ámbito digital de la comunicación tiene un peso creciente. Poveda Salvá (2021), nos comenta que la inversión publicitaria es cada vez más digital llegando a alcanzar el 29’9% de inversión. Así mismo, medios como la IAB, colocan este porcentaje en un 35’8%, dedicando un 51% de la inversión en publicidad programática a los dispositivos móviles.

1.5. NUEVAS COMPETENCIAS Y TENDENCIAS PROFESIONALES EN EL ÁMBITO DIGITAL

Según Núñez y Abuín (2013), los nuevos profesionales del sector digital deben de contar con características como la alta capacidad analítica,

creatividad, pasión por el cambio, iniciativa o mentalidad abierta y disruptiva.

Por otro lado, IAB Spain (2023) en su informe de Top Tendencias Digitales 2023 nos elabora una lista de tendencias que tendrán que controlar los profesionales del ámbito digital divididas en: Audio Digital, *Branded Content*, *Data*, *Digital Out Of Home*, *E-Commerce*, *E-Sports*, Legal, Marketing de Influencia, Marketing de Afiliación, Metaverso, Programática, Publicidad Nativa, Redes Sociales, *Retail Media*, Televisión Conectada y Vídeo Online.

1.5. FESTIVALES DE PUBLICIDAD

Desde finales de los años 40, la industria publicitaria veía como los profesionales del cine celebraban con éxito el Festival de Cine de Cannes, por ello en 1954 nació Cannes Lions (Marketing Directo, 2012).

Por otro lado, en España nacía en 1986 el Sol Festival como una iniciativa de la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP), actual Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP), para promover la creatividad de la publicidad española en torno a un concurso (El Sol Festival, 2023).

Poveda Salva (2021), destaca que existen diferentes asociaciones regionales que tienen como objetivo dignificar el colectivo, mejorar relaciones o reconocer el trabajo de sus agencias por medio de festivales.

2. OBJETIVOS

Se han establecido unos objetivos concretos con el fin de conocer y analizar el ecosistema digital de las agencias digitales de Alicante:

- O1 – Conocer como las agencias digitales de Alicante interactúan con su ámbito de acción y logran repercusión.
- O2 – Analizar como utilizan las páginas webs las agencias de publicidad de Alicante.

Tras conocer los objetivos, planteamos la siguiente pregunta de investigación.

P1 – ¿Las agencias alicantinas galardonadas en las categorías digitales en los premios ALCe 2018-2023 se comunican como expertas en comunicación online a través de sus páginas webs?

3. METODOLOGÍA

3.1. ANÁLISIS DE CONTENIDO

La técnica seleccionada para desarrollar la investigación ha sido el análisis de contenido. Un método centrado en identificar, codificar y categorizar modelos que nacen de los datos y que permite al investigador conocer una organización de forma objetiva y sistemática analizando los medios que ella misma crea (Krippendorff, 2004).

El análisis de contenido implica seleccionar una serie de valores para después examinar, analizar y cuantificar su presencia en las unidades de análisis elegidas.

El proceso seguido para el análisis de las plataformas ha consistido en detectar y recopilar si la comunicación de dichas empresas pasa por promocionarse como expertas en comunicación digital.

3.2. EL OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación, realizamos en primer lugar una serie de búsquedas exploratorias online usando diferentes palabras clave con el objetivo de conocer la relación entre el palmarés de los premios ALCe durante los años 2018 y 2023 y el posicionamiento SEO de las diferentes agencias de Alicante. Esto nos proporcionará una primera fotografía que, aunque superficial, ubique a las agencias premiadas en este ámbito de acción.

TABLA 1. Búsqueda en Google por términos

Término de búsqueda	Agencias que aparecen
"Agencia de publicidad Alicante"	<ul style="list-style-type: none"> · ZEROZERO · Grupo Cyma · 3dids · Modern Talking · JLC Creativos · Fusionarte · Gente Comunicación
"Agencia de marketing Alicante"	<ul style="list-style-type: none"> · OrbitaClick · BIT Marketing · Kamikace · 3dids · Garajedoce · La Caja Company · Baobab Marketing · BIT Marketing · Grupo Enfoca · Inprofit
"Agencia de publicidad online Alicante"	<ul style="list-style-type: none"> · BIT Marketing · 3dids · Nivel de Calidad · BeeDIGITAL · Garajedoce · Digital Nature · ZEROZERO · Brooklyn Comunicación · Diurnay
"Agencia de marketing online Alicante"	<ul style="list-style-type: none"> · BIT Marketing · 3dids · Garajedoce · Nivel de Calidad · Digital Nature · Coodex · Urban Marketing · Anckla · OrbitaClick

“Agencia de marketing digital Alicante”	<ul style="list-style-type: none"> · Digital Nature · Orbita Click · BIT Marketing · Garajedoce · 3dids · Comunicare · Grupo Enfoca · Baobab Marketing · Inprofit
“Agencia especialista en marketing digital Alicante”	<ul style="list-style-type: none"> · Garajedoce · Comunicare · 3dids · Inprofit · IBINN · Digital Nature · Xentina · Studio New Brand · Nozion · Prismalia

Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la búsqueda, sin ánimo de adelantarnos a los resultados y conclusiones, podemos ver la gran cantidad de empresas que trabajan en el prisma digital, lo que nos da una idea de cómo seguir iterando esta línea de investigación de cara a futuro. Dicho esto, con el foco puesto en los Premios ALCe, recopilamos a las agencias galardonadas en las categorías digitales de dicho certamen entre los años 2018 y 2023; cabe destacar aquí que la edición de 2020 no se celebró debido a la situación de pandemia sufrida.

TABLA 2. Apariciones por agencia según búsqueda de términos

AÑOS / CATEGORÍAS	2018	2019	2021	2022	2023
Usabilidad Web	· Agencia Ékiba	· Saprísti			
Diseño Móvil	Desierto	· GettingBetter			
Publicidad Online	· Utopicum (x2)	· Grupoidex · Cacahuete Comunicación			
Creatividad Web	· Utopicum · Saprísti	· Utopicum · Grupoidex			

Diseño Web y Apps			· Grupo Antón	· Grupoidex	Desierto
Creatividad Web y Apps			· Gettingbetter · Utopicum		· Render
Social Media			· GettingBetter (x2) · Grupoidex	· Underdog · Gettingbetter · Grupoidex	· Grupoidex (x2)
Campaña Digital			· Gettingbetter · Cacahuete Comunicación · Utopicum	· Grupoidex · Gettingbetter (x2)	· Utopicum · Gettingbetter · Render

Fuente: elaboración propia a través de los datos extraídos de la web de la Asociación 361° y del periódico Información.

Por lo tanto, la muestra de agencias a analizar sería:

TABLA 3. Total de premios por agencia

AGENCIA	PREMIOS	TOTAL
Agencia Ékiba	2018	1
Utopicum	2018 (x3), 2019 (x1), 2021 (x2), 2023	7
Sapristi	2018, 2019	2
Gettingbetter	2019, 2021 (x4), 2022 (x3), 2023	9
Grupoidex	2019 (x2), 2021, 2022 (x3), 2023 (x2)	8
Cacahuete Comunicación	2019, 2021	2
Grupo Antón	2021	1
Underdog	2022	1
Render	2023	1

Fuente: elaboración propia a través de los datos extraídos de las webs de la Asociación 361° y del periódico Información

3.3. VARIABLES A ANALIZAR

Para poder analizar las webs de las agencias galardonadas en los Premios ALCe desde el 2018 al 2022, es necesario partir de una serie de variables que nos permitan extraer información cualitativa.

TABLA 4. Variables y criterios analizados





Tipos de criterios	VARIABLES A ANALIZAR	DEFINICIÓN
Criterios generales	Título Google	El título que usan al encontrar a la agencia en Google.
	Objetivo de la página web	¿Qué buscan con la web a primera impresión?
	Estructura	Estructura que sigue.
Identidad e información	Eslogan	Lo que expresa y comunica.
	Información y definición de la agencia.	Qué nos cuentan sobre la propia agencia y como se autodefinen.
	Servicios	Qué servicios ofrecen.
	Apartado de premios	Si tienen apartado de premios y a cuáles les dan relevancia.
Lenguaje y redacción	Lenguaje y estilo	Cómo escriben en su propia web.

Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios de Hassan-Montero, Y. y Martín-Fernández, F. J. (2003); Pinto Molina, M. et. al. (2004); Bermejo-Sales, E. (2014); Segarra-Saavedra J., Hidalgo-Marí, T. y Rodríguez-Monteagudo, E. (2015); Montes Camarasa, S. (2016); Paniagua-Iglesias, A. y García-Ureta, I. (2023).




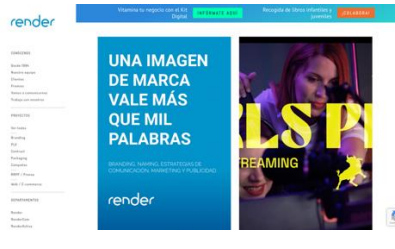
Además, se toma como punto de partida para desarrollar los indicadores la guía de evaluación heurística propuesta por Hassan y Martín (2003).

3.4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 5. Presentación de la muestra: logotipos y home de las agencias analizadas

AGENCIA	LOGO	HOME
Agencia Ékiba		
Utopicum		

<p>Sapristi</p>	<p>SAPRISTI DÉCOM! <small>agencia de otra publicidad</small></p>	
<p>Gettingbetter</p>	<p>gettingbetter <small>CREATIVE STUDIO</small></p>	
<p>Grupoidex</p>	<p>grupoidex <small>RELEVANT COMMUNICATION</small></p>	
<p>Cacahuete Comunicación</p>	<p>cacahuete <small>COMUNICACIÓN</small></p>	
<p>Grupo Antón</p>	<p>grupo antón <small>comunicación</small></p>	

Underdog		
Render		

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas webs de las agencias analizadas

Agencia Ékiba

Si buscamos a la agencia en Google podemos encontrar que usan como título ‘Desarrollo web y Marketing Online | Ékiba – Agencia digital’ como título. Si pasamos a analizar la página web, podemos ver que su principal objetivo es dar a conocer la agencia para después presentarte los servicios que ofrecen. Unos servicios que podemos que, a rasgos generales, son: Diseño web y tiendas online, SEO, *Inbound* Marketing, Gestión de redes sociales, Marketing de Contenidos, Analítica y usabilidad, SEM y Cursos para empresas-Bonificables por Fundae.

Si siguiendo con la web, se estructura de un modo sencillo y podemos encontrar en el lateral izquierdo un menú desplegable en el que se accede a los apartados más relevantes. La *home* está organizada por bloques los cuales siguen una estructura organizada, empezando por una pequeña presentación de la agencia y terminando con un apartado de recomendaciones y junto a otro apartado para contactar con ellos. Por último, tenemos el *footer* del *site*.

La Agencia Ékiba cuenta con el siguiente eslogan ‘ékiba, tribu digital’. En cuanto a la información sobre la agencia, podemos encontrar que forman parte del Grupo Tecon, una *startup* enfocada en la venta de

soluciones en la nube para PYMES. Por otro lado, ellos mismos se autodefinen como ‘una agencia de marketing online 360’.

No cuentan con un apartado de premios como tal, sin embargo, cuando ganaron el ALCE en el año 2018 le dedicaron una entrada de blog.

También destacamos que usan un tono directo y cercano. A nuestro parecer con la intención de romper la barrera digital con el visitante a su página, hablándole en primera persona.

Utopicum

Al buscar a Utopicum en Google, encontramos que tienen como título ‘Utopicum’ acompañado del subtítulo ‘Somos una agencia independiente de creatividad estratégica que cree en las ideas como la mejor herramienta para construir marcas útiles, bellas y poderosas.’

Si entramos en su página web, vemos que el objetivo principal es mostrarnos el trabajo que realizan, proyectos de la propia empresa y también logros y novedades. Por otro lado, la web, se estructura de un modo sencillo y visual con un *header* donde encontramos el logo de la agencia a la derecha. A la izquierda, tenemos un menú desplegable que se completa con un bloque inferior con multienlaces a las redes sociales y diferentes formas de contacto de la agencia. Si seguimos bajando por la *home* encontramos varios trabajos de la agencia que se acaban complementando con novedades y noticias propias. Por último, podemos ver el *footer* compuesto por los enlaces del menú desplegable y enlaces a las redes sociales de la agencia. Cierran con el nombre en grande de la agencia, su número, correo y dirección y los avisos de privacidad, legales, cookies y copyright.

Si seguimos investigando, podemos ver que en el apartado de ‘Nosotros’ vemos que se definen como un equipo que tienen como objetivo solucionar problemas de comunicación. Además, en su filosofía podemos ver declaraciones como ‘La publicidad no le gusta a nadie’, ‘Dar que pensar es el nuevo dar que hablar’, ‘El futuro es mañana por la mañana’ o ‘Es importante ir muy despacio cuando todo va tan deprisa. Por otro lado, cuanto el eslogan que usa Utopicum, hemos encontrado que es ‘Agencia de buenas ideas’.

Si observamos los servicios que ofrecen, los podemos encontrar divididos en los apartados generales de ‘Publicidad’, ‘Estrategia’ y ‘Contenido’.

Para encontrar los premios de la agencia tenemos que ir al apartado de ‘Nosotros’ donde observamos que tienen un bloque de premios dividido por festivales.

A nivel general, el lenguaje y tono que usa Utopicum en su web es directo y formal. Utilizan la tercera persona del plural para referirse a ellos mismos y a la segunda del singular para hablarle a terceros. Sin embargo, tienen detalles un poco más distendidos e informales en algunos bloques de la web.

Sapristi

Cuando buscamos la agencia en Google, podemos encontrar que su título es ‘Sapristi - Agencia de otra Publicidad’. Al entrar en la web observamos que la intención que tiene es mostrarnos sus últimos trabajos, destacándolos como lo principal y lo primero que tenemos que ver al visitar su *site*.

La estructura del *site* es bastante sencilla ya que podemos encontrar un menú superior donde destacan los apartados de ‘Trabajos’, ‘Otra Publicidad’, ‘Contacto’ y enlaces a diferentes redes sociales. Si navegamos hacia abajo podemos ver diferentes trabajos que ellos destacan; después tenemos un bloque donde aparecen los apartados de ‘Trabajos’, ‘Otra Publicidad’, ‘Equipo’ y ‘Clientes’; y la *home* cerraría con el *footer* de la web.

La agencia se autodenomina como ‘la agencia de otra publicidad’, un concepto que busca, según ellos, conectar marcas con las personas con el fin de encontrar cosas que contar, hacerse querer y hacerse comprar. En cuanto al eslogan, debemos de destacar primero que su nombre se completa del siguiente modo ‘SAPRISTI DÉCOM!’, quedando eslogan y nombre del siguiente modo ‘SAPRISTI DÉCOM! agencia de otra publicidad’.

Si seguimos navegando por la web, podemos encontrar que tienen al equipo incluido en la web y que tienen presencia en Barcelona,

Valencia y Dénia. Por otro lado, los servicios que ofrecen los clasifican en tres grandes grupos: ‘*Branding*’, ‘Comunicación’ y ‘Publicidad’.

También cuentan con un apartado de premios, clasificados en primer lugar por años y después por festival.

El tono que utilizan es informal con toques de humor. Además, podemos ver un lenguaje distendido a lo largo de toda la web.

Gettingbetter

Al buscar a la agencia en Google, encontramos el siguiente título ‘Gettingbetter – Creative Studio’.

Al entrar en la web, podemos ver que su principal objetivo es mostrarnos los logros y proyectos más relevantes que ha tenido la agencia mediante titulares acompañados de un texto que nos refuerza y nos narra diferentes éxitos y trabajos de la agencia. En cuanto a la estructura de la web, podemos decir que encontramos un *header* compuesto por el nombre y por los apartados de Nosotros, Proyectos, Hits y Contacto.

Si analizamos la *home*, tenemos un primer bloque donde aparecen diferentes titulares de medios y festivales de publicidad reconociendo diversos logros de la agencia. Al final veríamos un bloque denominado ‘nuestros grandes hits’ donde incluyen logros, eventos o noticias de relevancia para a la agencia y el *footer*.

El eslogan que acompaña a la agencia es ‘Gettingbetter – Creative Studio’ y ellos mismos nos cuentan que el origen del nombre de Gettingbetter viene por la canción de los Beatles. También se autodefinen como una agencia estratégica creativa con proyectos nacionales con sede en Alicante.

Sus servicios se dividen en 3 apartados: ‘*Planing*’, ‘*Branding*’ y ‘*Advertising*’ y también podemos encontrar un apartado de premios donde observamos una división por años y festivales.

Utilizan un lenguaje coloquial y cercano a la vez que distendido. Es un estilo informal que junto a la primera persona del plural y un *storytelling* de marca, intentan comunicar los apartados de la web.

Grupo Idex

Si buscamos a la agencia en Google, encontramos el título ‘Grupoidex’ y, al entrar en la web, vemos que tiene como objetivo mostrar todos los servicios que ofrece el grupo, junto a los trabajos y proyectos que realiza.

Si analizamos la *home*, encontramos un *header* que incluye el nombre del grupo a la izquierda, un apartado para cambiar el idioma a inglés y un menú a la derecha con diferentes apartados. Por último, encontraríamos el *footer* que incluye las diferentes sedes de grupo, el mapa web y los enlaces a las diferentes redes sociales.

Destacamos que su eslogan junto al *naming* es el siguiente ‘grupoidex RELEVANT COMMUNICATION’. También es relevante que no tienen un apartado dedicado a dar a conocer los logros del grupo.

Al seguir investigando, descubrimos que Grupoidex está formado por 6 empresas independientes especializadas en comunicación global complementadas por una consultora de comunicación con un equipo estratégico común. Entre las 6 empresas encontramos:

- Uniacords: Productora Audiovisual.
- Buena Suerte Señor Gorsky: Agencia de Prensa y Central de Medios.
- Miriapods: Productora especializada en el desarrollo de contenidos sonoros.
- Socialmente: Agencia especializada en Responsabilidad Social Corporativa.
- ActingMedia: Empresa especializada en la organización de eventos.
- Brandwell: Agencia dedicada al Branding y la Identidad Corporativa.

Por otro lado, y teniendo como base la comunicación y la creatividad, sus servicios se dividen en 6 grandes apartados: ‘*Creative Strategy*’, Audiovisual, Eventos, ‘*Branding*’, ‘PR & Medios’ y ‘Digital’.

A lo largo de la web, el grupo tiene un lenguaje y un estilo formal donde combinan la primera y tercera persona del plural en los textos

informativos y la segunda persona del singular en los apartados donde se busca una interacción directa con el visitante de la web.

Cacahuete Comunicación

Al realizar la búsqueda en Google de la agencia, encontramos el siguiente título ‘Cacahuete Comunicación’. Por otro lado, cuando entramos en la web podemos ver que su objetivo es mostrarnos su filosofía de empresa y de trabajo y mostrarnos los proyectos que realizan.

Analizando la *home* destacamos que a nivel estructural cuentan un *header* con el nombre de la agencia y diferentes multienlaces. Seguidamente, vemos un bloque con una serie de frases donde se refleja la filosofía de empresa y debajo los proyectos que han realizado. Después, observamos un pequeño bloque donde nos muestran a sus clientes y un apartado más grande donde podemos ver sus servicios. Al final encontramos otro pequeño bloque con los colaboradores con los que trabajan y el *footer*.

Destacamos que no hemos encontrado demasiada información sobre la agencia en la web. Sin embargo, sabemos que se funda en 2016 como agencia digital y que poco a poco van sumando personal, logrando reconocimientos y aumentando los servicios. Tampoco hemos encontrado ningún eslogan. En cuanto a los premios, podemos encontrarlos dentro del apartado de ‘Equipo’ en un pequeño bloque junto a algo de información de la agencia.

Al analizar los servicios que ofrecen, encontramos los siguientes:

- Posicionamiento SEO y SEM
- Redes Sociales
- Audiovisual
- Campañas Creativas
- Estrategia de Marketing y Comunicación
- Branding
- Eventos
- Web

A lo largo de la web la agencia mantiene un tono informal y un lenguaje distendido donde se alejan de formalidades e intentan mostrar su esencia.

Grupo Antón

Cuando buscamos el grupo en Google, nos encontramos con el título ‘Grupo Antón’ y si entramos en la web, vemos que el objetivo principal que tienen es mostrarnos quiénes son, sus trabajos o noticias relacionadas con el grupo.

Observando la web, podemos decir que se estructura de una manera en la que tenemos un *header* donde encontramos el nombre del grupo acompañado de diferentes apartados. En la *home*, tenemos un bloque donde ofrecen algunos de sus servicios. Seguidamente, observamos otro bloque que nos habla de su Responsabilidad Social Corporativa y seguidamente un apartado con certificados de subvenciones. Al final, podemos ver el *footer* de la agencia.

No hemos encontrado un eslogan del grupo, sin embargo, sí que fijan una frase dicha por su director general Pepe Antón ‘No se debe comunicar si no hay objetivo’.

Grupo Antón se define como una agencia global que lleva 60 años trabajando para seguir dándole vida al mundo de la comunicación. Para ello, utilizan un método donde involucran a todos sus departamentos donde el análisis, la estrategia y la creatividad se funden para conseguir que una marca se diferencie.

Si seguimos analizando los apartados de su web, podemos ver que sus servicios los dividen en diferentes departamentos.

- Seis Sombreros: Desarrollo de Campañas Integrales, Creatividad y Diseño Gráfico.
- Antonline. Marketing Digital: Especialistas en el desarrollo y gestión de comunicación online.
- Antón Media. Gestión Avanzada de Medios: Gestión Integral de Medios, Gabinete de Relaciones Públicas y Organización de Eventos.
- PubliAntón Exterior: Especialistas en la gestión integral del soporte publicitario en exterior.

Por otro lado, no hemos encontrado ningún apartado de premios donde expongan sus logros, sin embargo, sí que hemos observado que dedican una entrada de blog cada vez que son premiados o son finalistas.

El lenguaje de Grupo Antón en su web es cercano y mantiene un tono serio que junto a la primera persona del plural logran unos textos formales a lo largo de la web.

Underdog

Al buscar a la agencia en Google, no encontramos su nombre si no un ‘¿Quiénes somos?’ y cuando entramos en la web, notamos que su intención es mostrarnos su forma de trabajar, quienes son y sus clientes.

Si analizamos la estructura de la web, podemos ver una cabecera con el nombre de la agencia al que le siguen una serie de frases que dejan intuir sus servicios. Al bajar por la *home* encontramos un primer bloque titulado ‘¿Cómo lo hacemos?’ seguido de otro denominado ‘¿Quiénes somos?’ y seguidamente nos muestran a sus clientes. Al continuar, encontramos a los dos trabajadores de la agencia con un breve texto sobre su historia y finalizan con un correo de contacto.

No hemos encontrado ningún apartado de premios ni ninguna mención a logros, ni tampoco ningún eslogan en la web de Underdog. Sin embargo, sí que hemos descubierto que es una agencia fundada por dos personas que practican deporte, concretamente Crossfit. Por otro lado, ellos mismos se definen como aquellos que resisten y por los que nadie daba nada pero que sin embargo están triunfando.

Si analizamos sus servicios, podemos ver que trabajan los campos de ‘*Branding*’, ‘*Design*’, y ‘*Social Media*’.

El estilo a lo largo de la web de Underdog es distendido y utilizan un lenguaje informal y cercano para mostrarnos todo el contenido.

Render

Si buscamos la agencia en Google, observamos que usan como título ‘Render.com.es: Agencia de Publicidad y Comunicación’. Si hablamos del objetivo principal que tiene la web podemos decir que es dar a conocer los servicios de la agencia y los últimos trabajos realizados.

Al analizar el *site*, podemos decir que es sencillo. Tenemos un *header* en el que encontramos información sobre el Kit Digital y también sobre una recogida de libros infantiles y juveniles. A la izquierda, tenemos todo el menú desplegado con diferentes apartados. En la *home* observamos una serie de trabajos de distintos ámbitos que han realizado en sus diferentes departamentos de agencia. Después, encontraríamos un bloque de contacto con una llamada a la acción para potenciales clientes y, por último, el *footer* de la página.

En cuanto a la información de la agencia, encontramos que fue fundada en 1994 como agencia de servicios de comunicación, publicidad y diseño en Elche. Hoy en día, se definen como una agencia donde se llevan a cabo proyectos tanto offline como online. En cuanto al eslogan, utilizan el siguiente: ‘Una imagen de marca vale más que mil palabras’.

A nivel de servicios destacamos que cada departamento de *render* trabaja un campo diferente:

Por un lado, tenemos a *render* que ofrece servicios como ‘Estrategia de comunicación’, ‘Diseño de stand de feria’, o ‘Diseño de *packaging*’. En *renderactiva*, encontramos servicios como ‘Organizar eventos, patrocinios, marketing viral... Online / Offline’, ‘*Community Manager*’, o ‘Crear estrategias de Marketing Online adaptadas a tu firma’. Por último, en *rendercom* tenemos servicios como ‘Auditoría web’, ‘Mantenimiento web’ o ‘Posicionamiento SEM’.

En su web también cuentan con un apartado de premios donde nos muestran el total de los galardones y logros conseguidos por la agencia.

A lo largo del *site* vemos que usan un lenguaje informal y cercano, tratando de mostrar la esencia de la agencia.

4. RESULTADOS

En primer lugar, podemos decir que ninguna de las agencias que hemos revisado a través de la metodología planteada ha aparecido en la búsqueda inicial realizada; esto parece indicar que el escenario donde se enmarca su ámbito de acción es amplio (gran número de competidores)

y que tener premios (al menos desde la perspectiva de los Premios ALCe) no parece ser un indicador de relevancia en el mercado.

En segundo lugar, observando los tipos de servicios que se ofrecen, el claim o eslogan de cada una de las agencias y cómo manejan sus palabras clave bajo criterios SEO (tanto en el título como en su oferta de servicios), podemos inferir que la muestra se divide en tres clústers diferenciados, a saber: agencia digital (Ékiba), estudio de diseño (Utopicum y Underdog) y agencia de servicios plenos (Gettingbetter, Sapristi, Grupo Ídex, Cacahuete Comunicación, Grupo Antón y Render). Se trata, pues, de agencias ganadoras de ALces en digital pero que, cada una desde su parcela empresarial, están enfocadas a mercados y clientes de distinta índole.

En la muestra tenemos solo una agencia de marcado carácter digital: Ékiba. Lo atestiguamos al comprobar que el mensaje que muestra en su título de Google (Ékiba - Agencia digital) y su claim (ékiba, tribu digital) apuntalan el ámbito de acción de dicha agencia. Sus servicios, enfocados íntegramente al ámbito online, la ubican como una ganadora de ALCe singular, en relación al resto de la muestra.

Dicho premio, ganado en 2018, aparece únicamente mencionado en una entrada, creada ad hoc, dentro del blog corporativo. Es un hecho curioso, pues ni siquiera la singularidad de tener dicho galardón es puesta en valor de una forma relevante para proyectar una imagen que afiance el posicionamiento que parece que sí tiene a través de su marca; se desliga, por tanto, un expertise que no se ancla a ningún reconocimiento al uso. Ékiba, pues, se muestra como experta.

Al respecto de los estudios de diseño, tanto Utopicum (ganadores de siete ALces en 2018, 2019, 2021 y 2023) y Underdog (ganadores en 2022) comparten rasgos comunes, no solo en cuanto a sus servicios, sino en lo relativo a su tono: directo e informal, a través de premisas cortas donde se proyectan sus filosofías como marcas.

Sus eslóganes, "Agencia de buenas ideas" para Utopicum y "Creative Studio" para Underdog actúan como descriptivo y no los enmarcan dentro del ámbito digital. Así mismo, en sus servicios vemos declinaciones que tienen una vinculación natural con el medio digital. Utopicum habla

de Campaña digital, Estrategia digital, Diseño web, Social media y Marketing de influencers. Underdog pone el foco en Social media. Pese a las diferencias entre el número de servicios de cada agencia, no parecen figurar como core de negocio.

En cualquier caso, hay aquí una diferencia clave, pues Underdog ni siquiera tiene un apartado centrado en logros o éxitos conseguidos, pero Utopicum sí, amén de entradas afines en su blog corporativo tras cada hito conseguido. Esto no significa que una agencia sea experta y la otra no, pero sí que muestra la importancia que se le dan a los galardones y cómo han podido ayudar a afianzar clientes o a proponer servicios afines a los premios conseguidos.

Podríamos decir que Underdog no se muestra como experta mientras que Utopicum sí que lo hace.

El último grupo, compuesto por agencias de servicios plenos, conforma el resto de la muestra. Si bien es un clúster homogéneo en cuanto a las características comunes, existen diferencias entre ellos para poder establecer qué puede convertir a una agencia en experta o no en el ámbito digital, al menos desde nuestro prisma de investigación.

Tras analizar sus webs, Sapristi (ganadores en 2018 y 2019) y Gettingbetter (premiados en 2019, 2021, 2022 y 2023) tienen paralelismos suficientes como para poder establecer que si bien dan importancia a los premios conseguidos, su oferta de servicios y sus enfoques como marca no los convierten en expertos en el ámbito digital.

Sapristi hace alusión a la gestión de comunidades online a través de redes sociales y en Gettingbetter no observamos un servicio afín al ámbito digital aunque en gran parte de las campañas que muestra en su portfolio encontramos acciones en online y declinaciones digitales de piezas.

Ambas agencias muestran, de una manera relevante, su vitrina de premios digital, llevándola a otros puntos de contacto de su web pero sin remarcar los de corte online. Parece que tienen más protagonismo aquellos hitos donde se han recibido premios por el valor de las ideas, sus ejecuciones y/o sus estrategias, por lo que tanto Sapristi como

Gettingbetter pueden ofrecer servicios integrales de comunicación pero su foco no está tanto en lo digital como en lo relativo a la creación, grosso modo.

El resto de agencias, con independencia de la escala que determine su estructura empresarial, tienen características homogéneas evidentes: una carta de servicios donde se engloba de manera prominente el espectro digital, posicionamientos de agencias desde lo holístico, a modo de empresa todoterreno y pequeños *hubs* internos especializados en algunos ámbitos de online.

Grupo Índex (galardonados en 2019, 2021, 2022 y 2023) y Grupo Antón (premiados en 2021) disponen, precisamente, de esos pequeños complementos en la agencia, especializados en online y con protagonismo en el marco de la comunicación de la empresa. No vemos, en cualquier caso, su palmarés de premios, pero sí inferimos que la necesidad de ofertar un servicio integral de comunicación y el expertise compartido con el resto de unidades de negocio que dispone cada una de estas estructuras hace que proyecten una imagen de expertos en comunicación, sea cual sea su ámbito de aplicación.

Cacahuete Comunicación (premiados en 2019 y 2021) y Render (galardonados en 2023) completan la muestra y lo hacen compartiendo características con las dos agencias anteriores pero con la salvedad compartida de tener una estructura única y más pequeña (en relación a los grupos empresariales mencionados). Esto supone que una misma compañía pueda ofrecer un servicio global y que se pueda permitir, si tiene profesionales con formación específica, la oferta de servicios digitales muy concretos, como sería la gestión SEO/SEM o el marketing de influencers. En este sentido, ambas agencias cuidan su palmarés de premios y lo ubican con relevancia en su web, afianzando su posición de agencia capaz de solventar cualquier problema de comunicación. La necesidad anteriormente comentada sobre vender servicios publicitarios aquí también aparece, lo que convierte a estas dos agencias en expertas en comunicación digital, máxime teniendo en cuenta la especialización que muestran.

5. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, donde cinco agencias sí se consideran expertas en comunicación digital y cuatro de ellas no lo hacen, y teniendo en cuenta la pregunta de investigación, podemos plantear las siguientes conclusiones.

En primer lugar, podríamos decir que las agencias alicantinas galardonadas en las categorías digitales en los premios ALCe durante los años 2018 a 2023 de forma genérica sí se comunican como expertas en comunicación online a través de sus páginas webs.

Tras analizar las agencias seleccionadas observamos que, por razones como la propia especialización de la agencia, la comunicación centrada en difundir sus logros en el ámbito digital o la importancia con la que tratan sus servicios centrados en el marketing digital, tenemos cinco agencias de un total de nueve las cuales podemos considerar que sí se comunican como expertas en comunicación digital.

Sin embargo, debemos de destacar que de estas cinco solo Utopicum está entre las tres agencias más galardonadas de los ALCe en los años analizados. También destacamos que algunas agencias que se posicionan y expresan su especialización en marketing digital solo han conseguido un galardón durante dichos años.

Esto puede ser debido a dos motivos: que sus trabajos no han alcanzado el nivel necesario para obtener un galardón o que no se hayan presentado a más ediciones de los premios ALCe.

Esta idea nos lleva a una segunda conclusión: no existe una relación directa entre ganar más premios ALCe en categorías digitales y posicionarse como agencia experta en comunicación digital.

Existen agencias que por medio del posicionamiento SEO tratan de posicionarse en las búsquedas de Google como expertas en comunicación digital. Sin embargo, cuando buscamos una relación entre premios ALCe en categorías digitales y los resultados obtenidos en ciertas búsquedas de Google, descubrimos que no hay ninguna agencia que aparezca en dichas búsquedas y que haya ganado un premio ALCe durante los años analizados.

Es posible que para considerarse o posicionarse como una agencia experta en comunicación digital debas cumplir algunos requisitos, a saber: por un lado, la agencia se debe posicionar directamente como experta en comunicación digital o como una agencia que ofrezca servicios completos y de forma explícita relacionados con el marketing online; por otro lado, debería de haber un indicativo de que esos trabajos son buenos exponiéndolos a festivales donde un jurado los analice y los valore.

El conjunto de estos dos aspectos podría segmentar, *grosso modo*, si una agencia es experta o no en el ámbito digital. No tienen que cumplirse los dos, ya que se podría dar el caso de que una agencia en lo práctico (premios y reconocimientos) es experta en el ámbito digital, pero no en lo teórico (mostrándolo en la web).

Debemos recordar, en cualquier caso, que presentarse o no a un festival donde se otorguen premios es decisión de la agencia y no una obligación. Un hecho que nos hace reflexionar: ¿las agencias galardonadas con un solo premio ALCe es debido a que decidieron en algún momento no presentarse más dichos premios y no por otras razones?

Por lo tanto, es una investigación ciertamente sesgada y que depende de una decisión que no es mandatoria en el sector como es presentarse a unos premios. Partiendo de esta base, podríamos seguir trabajando en esta línea, analizando otros puntos de contacto de las marcas (redes sociales, newsletter, atención al cliente o relación con los medios de comunicación especializados) a fin de contrastar si, amén del contenido de sus webs, hay coherencia en el resto de medios que manejen.

Esta investigación nos deja también la posibilidad de iterar, de cara a futuro, en búsqueda de posibles indicadores de calidad de las agencias digitales para tratar de contrastar, de manera fehaciente, la diferencia entre considerarse experta y serlo realmente. Así mismo, la primera búsqueda realizada nos permitió encontrar un universo muestral dinámico a través de los criterios SEO que las agencias resultantes manejan; tratar de cotejar sus servicios, clientes, equipos y filiaciones quizás nos permita desenmarañar ese complejo y cambiante tejido digital en el que enmarcamos una vía de investigación donde parece clave que es tan importante ser experto como parecerlo.

6. REFERENCIAS

- Accenture Song. (2018, Dec, 5). Majority of Consumers Buying From Companies That Take A Stand on Issues They Care About and Ditching Those That Don't, Accenture Study Finds. <http://bit.ly/3Hiyd9j>
- Agencia Ékiba (2023). <https://www.agenciaekiba.com>
- Bassat, L. (2020). El libro rojo de la publicidad (ed. actualizada) (1). DEBOLS!LLO.
- Bermejo-Sales, E. (2014). Análisis y evaluación de páginas webs de másteres oficiales de comunicación en España. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. <http://hdl.handle.net/10045/3967>
- Cacahuete Comunicación C.B. (2023). <https://cacahuetecomunicacion.com>
- Degrado, M. D. (2005). Televisión, publicidad y comunicación. *Comunicar*, 13(25).
- EL Festival el Sol 2023 cambia de imagen y añade una nueva sección. (2023, marzo 3). *Cine&Tele*. <https://bit.ly/4aEe7n6>
- Farfán Montero J. y Corredor Lanás P. (2011). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 4(1), 97-116. <https://bit.ly/3TFZOZs>
- Gala XX Aniversario Premios ALCe. (2022, junio 27). Asociación 361 <https://bit.ly/3v1WJDq>
- Gettingbetter (2023). <https://www.gettingbetter.es>
- Grupo Antón (2023). <https://www.grupoanton.es>
- Grupoidex (2023) <https://www.grupoidex.es>
- IAB (2023, enero 25). Top Tendencias Digitales 2023, patrocinado por Adevinta Spain. <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2023/>
- Información (2018, 2 de junio). La agencia Utopicum consigue doce galardones en los ALCe 2018. <https://bit.ly/3tx51GQ>
- Kaufmann-Argueta, J. (2014). De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Recuperado de: <https://bit.ly/3GXGWNL>
- Kaufmann-Argueta, J. (2017). La transformación digital de la agencia de publicidad. Estudio empírico del caso español. Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria. <https://hdl.handle.net/10171/62870>

- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An introduction to its methodology* (2.a ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
<https://bit.ly/3RWHeel>
- La historia de #CannesLions: de festival de cine publicitario a carnaval de la creatividad. (2012, junio 18). *Marketing Directo*. <https://bit.ly/48sxb50>
- La Lluna (2023). <https://festivallalluna.com>
- Mallorquí, L. (2015, noviembre 19). *Agencias independientes versus... El Publicista*. <https://bit.ly/48pgbOc>
- Martí Parreño J., Cabrera García-Ochoa Y. y Aldás Manzano J. (2013). *La publicidad actual: retos y oportunidades*. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 6(2), 327-343.
https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n2.41219
- Montes Camarasa, S. (2016). *Análisis de la imagen proyectada a través de las webs de las 10 agencias españolas de publicidad más reconocidas*. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante.
<http://hdl.handle.net/10045/56161>
- Nuestra Historia. (2023). *El Sol Festival*. <https://bit.ly/3RXYP5o>
- Núñez, P., García, A., & ABUÍN, N. (2013). *Profesionales digitales en publicidad y comunicación. Una aproximación a las necesidades del mercado laboral*. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 18(),177-187. ISSN: 1135-7991. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93528051014>
- Paniagua-Iglesias, A., & García-Ureta, I. (2023). *En sus propias palabras: Cómo se autodenominan las nuevas agencias de publicidad. Análisis del posicionamiento orgánico y páginas webs*. *methaodos. Revista De Ciencias Sociales*, 11(2), m231102a06.
<https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.647>
- Piedrahita, J. (2007, marzo 4). *Rethink 2007: Will Collin (Naked Comm.) Transmedia Planning* [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=FjGa3c6e8N8>
- Pinto, M. et al. (2004). *Análisis cualitativo de la visibilidad de la investigación de las universidades españolas a través de sus páginas web*. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 27 (3), 345-370.
<http://hdl.handle.net/10481/21604>
- Poveda, Miquel (2021). *Las agencias de publicidad alicantinas en el siglo XXI: evolución y cambio* [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante].
<https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/122467>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>>.

- Sapristi (2023). <https://www.sapristi.es>
- S. Carcelén, D. Alameda, T. Pintado (2017): “Prácticas, competencias y tendencias de la comunicación publicitaria digital: una visión desde la perspectiva de los anunciantes españoles”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.648 a 1.669.
<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1239/89es.html>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Scopen. (2023). *Agency Scope 2022-2023*. <https://bit.ly/3TDH6Bq>
- Segarra-Saavedra, J., Hidalgo-Mari, T., & Rodríguez-Monteagudo, E. (2015). La gastronomía como Industria Creativa en un contexto digital. Análisis de webs y redes sociales de los restaurantes españoles con estrella Michelin. *AdComunica*, 135-154. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.9>
- Solana D. (5ª edición). (2020). *Postpublicidad*. Versión Kindle
- Statista (2023). <https://www.statista.com>
- Tabasco Rincón, E. (2017) *Agencias Conectadas: Un estudio sobre el perfil creativo en la nueva agencia digital en España (España)*. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/24801>
- Underdog (2023). <https://theunderdog.es>
- Utopicum (2023). <https://utopicum.es>
- Yusef, Hassan-Montero & Fernández, F.J. (2003). *Guía de evaluación heurística de sitios Web. No sólo usabilidad*. 2. 1-7. <https://bit.ly/3GX0RfF>

CURADORIA NA ERA DIGITAL: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES PARA O USO DE ALGORITMOS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS NA CURADORIA DE CONTEÚDO E NA CURADORIA DE OBJETOS DIGITAIS

SERGIO MARI JUNIOR

*Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
da Universidade Estadual de Londrina*

FRANCISCO CARLOS PALLETA

*Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
da Universidade Estadual de Londrina*

1. INTRODUÇÃO

A curadoria é uma atividade que vem ganhando importância nos campos da Comunicação Social e da Ciência da Informação, impulsionada por um fator comum aos objetos das duas ciências: a profusão de informação, típica de nosso tempo. Um tempo em que, como diz Gleick (2013, p. 412), “[...] as antigas maneiras de organizar o conhecimento deixam de funcionar”.

Nunca produzimos tanta informação e, também, nunca tivemos tanta informação à disposição, afinal, “a informação produzida pela humanidade costumava desaparecer – essa era a norma, o padrão. [...] Agora as expectativas se inverteram. Tudo pode ser registrado e preservado, ao menos em potencial” (Gleick, 2013, p. 405). Diante desse cenário, o mesmo autor questiona: “Quem será encarregado de buscar? Quem vai filtrar?” (Gleick, 2013, p. 412). Essas questões fazem parte dos problemas tratados pela Comunicação Social e pela Ciência da Informação e ambas essas ciências buscam respostas para elas nas atividades de curadoria.

Em qualquer uso em que se relacione com objetos culturais, o conceito de curadoria assume um papel definidor de nosso modo de vida. Sob muitas óticas, a sociedade contemporânea é marcada pelos processos

de produção e comunicação do conhecimento, ao ponto de se alicerçar sobre eles. Nesse tipo de sociedade, o acesso ao conhecimento é fator de sobrevivência e os indivíduos podem precisar de tutela para apropriar-se dele. Como diz Gleick (2013, p. 413), “[...] um bombardeio de dados muitas vezes fracassa em transmitir aquilo que precisamos saber. O conhecimento, por sua vez, não garante iluminação nem sabedoria”. Nesse cenário “[...] o gesto curatorial é uma importante modelização na cultura e adquire papel central no contexto da sociedade informativa” (Ramos, 2012, p. 19).

As ciências da comunicação e da informação, embora tratem de problemas próximos e dialoguem com frequência, representam domínios diferentes de conhecimento e essas diferenças se fazem presentes no sentido e nas aplicações práticas que dão para o conceito de curadoria. Entre essas diferentes aplicações estão a curadoria de conteúdo e a curadoria de objetos digitais.

A curadoria de conteúdo parece responder melhor aos objetivos da Comunicação Social e está relacionada à criação, filtragem, seleção, organização e publicação de conteúdos acerca de determinado tema para atender aos interesses de determinado público. Segundo Ramos (2012, p. 13), “[...] o fato de alguém nos dizer ‘preste atenção nisso e não naquilo’ dá a este alguém o status do que está se chamando atualmente no campo da comunicação como ‘curador’”.

A curadoria de objetos digitais parece responder melhor aos objetivos da Ciência da Informação, uma vez que seu foco está no tratamento de dados e informações em formato digital, realizado no âmbito dos repositórios de informação e dados científicos. Nesse contexto, curadoria digital “[...] envolve a gestão atuante e a preservação de recursos digitais durante todo o ciclo de vida de interesse do mundo acadêmico nesses dados” (Sales, Sayão, 2012, p. 125).

Portanto, nos domínios da comunicação e da informação, a curadoria assume predominantemente dois significados mais específicos, que serão detalhados a seguir, mas que, preliminarmente, são:

1) a seleção e organização de conteúdo com objetivo de atender as necessidades ou desejos de consumo de informação de um determinado público, de uso comum na Comunicação Social, comumente denominada como curadoria de conteúdo, e

2) a manutenção e preservação de objetos digitais de valor informacional com objetivo de garantir o acesso a eles no presente e no futuro, de uso comum na Ciência da Informação, comumente denominada como curadoria de objetos digitais.

Um fator comum na aplicação da curadoria na comunicação e na informação é sua exposição às tecnologias de automação de processos. Muitas das tarefas tipicamente atribuídas ao esforço de curadoria nas áreas em questão podem ser potencializadas ou até mesmo integralmente desempenhadas por agentes tecnológicos (García-Orosa, Canavilhas & Vázquez-Herrero, 2023), como os algoritmos de classificação e recomendação (Santini, 2020a), *bots* (robôs) de escrita automatizada, mineração de dados e processamento de linguagem (Lopezosa et al., 2023).

Há ainda muitas outras apropriações para o termo, como “curadoria de dados” ou “curadoria de dados de pesquisa” (Pinto, Amaral & Santos, 2019; Resende & Bax, 2020); “curadoria de informação” (Ernesto, et al., 2014; Mello, 2015), “curadoria de conhecimento” (Camas, Fonfoca & Hardagh, 2020; Sizanovsky, 2019), “curadoria educativa” (Marinho, 2014) e “curadoria de si” (Santini, 2020b). Porém essas acepções ou são variações da curadoria de conteúdo e curadoria de objetos digitais, ou são usos mais comuns em outros domínios, como as artes e a educação.

Nesse contexto a pergunta que essa pesquisa buscou responder é a seguinte: como as práticas de curadoria de conteúdo e curadoria de objetos digitais podem ser automatizadas por meio de algoritmos e quais as possíveis consequências desta automação?

1.1. METODOLOGIA

Este estudo objetiva identificar os processos e operações que são desempenhadas pela ação curatorial nos domínios da Comunicação Social e da Ciência da Informação, diferenciando as práticas da curadoria de conteúdo e da curadoria de objetos digitais. Em seguida busca discutir as possibilidades, os impedimentos e as consequências da aplicação de algoritmos de automação para os processos de curadoria identificados.

Para atender esse objetivo e responder à pergunta proposta, realizou-se uma pesquisa bibliográfica não sistematizada, de caráter descritivo e exploratório, em literatura recente das duas ciências envolvidas no tema. A abordagem envolveu a análise de literatura recente, principalmente em língua portuguesa e focada no contexto brasileiro, sem a preocupação de abranger toda a produção a respeito do tema. Foram selecionados textos relevantes publicados a partir da década de 2010, momento em que a chamada Era Digital já se encontrava consolidada.

As fontes foram selecionadas de modo a atenderem as seguintes demandas: 1) listar processos e operações práticas desempenhadas nas atividades de curadoria de conteúdo e curadoria de objetos digitais; 2) apresentar possibilidades, oportunidades, dificuldades, limitações e distorções nas práticas curatoriais a partir da aplicação de algoritmos de automação de processos.

As práticas de curadoria de conteúdo foram detalhadas principalmente a partir das contribuições de Rosembaum (2011) e Corrêa e Bertocchi (2012) e os processos de curadoria de objetos digitais foram considerados a partir do *Digital Curation Lifecycle Model* proposto pelo *Digital Curation Centre* (DCC).

2. DISCUSSÃO

2.1. CURADORIA NO DOMÍNIO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

O conceito de curadoria de conteúdo desponta principalmente na literatura da Comunicação Social, em que está relacionado ao papel do profissional de comunicação social, como por exemplo o jornalista, que procura, filtra, seleciona, analisa, organiza e distribui conteúdos sobre um determinado tema para satisfazer as necessidades ou os desejos por informação de um determinado público.

Nessa perspectiva o conteúdo é tratado como um produto a ser consumido e a curadoria assume o papel de lhe atribuir valor. A ação curatorial envolve a busca, seleção, interpretação e compartilhamento de informações relevantes, contribuindo para a disseminação de conteúdo de qualidade e confiável (López-Borrull & Ollé, 2020). No caso do

jornalismo, a prática da curadoria de conteúdo atua como um filtro editorial que garante a qualidade, veracidade e rigor da informação, agregando valor ao material selecionado (Lopezosa et al., 2023).

Para Rosembaun (2011), esse tipo de curadoria tem o sentido de “discernimento da qualidade” e representa uma ação intencional com objetivo de agregar valor ao conteúdo a partir do julgamento qualitativo humano. Para o usuário final do conteúdo, o valor da curadoria estaria no fato de outro indivíduo, mais qualificado ou competente, o ter avaliado e recomendado. Ainda segundo o autor, o curador de conteúdo é “[...] alguém cujo trabalho não é criar mais conteúdo, mas dar sentido a todo o conteúdo que os outros estão criando” (Rosembaun, 2011, p. 36).

Corrêa e Bertocchi (2012) entendem a curadoria de conteúdo como uma resposta ou uma solução para o problema do excesso de informação. As autoras corroboram a compreensão de Rosembaun ao afirmar que as aplicações da curadoria “[...] referem-se sobremaneira às atividades de seleção, organização e apresentação de algo a partir de algum critério inerente ao indivíduo curador” (Corrêa & Bertocchi, 2012, p. 29), mas elas dão conta de que essa percepção se expandiu ao ponto de o curador assumir também o papel mais amplo de mediador.

A curadoria mediadora procura direcionar para o usuário final aqueles conteúdos que estejam de acordo com suas necessidades e desejos ou seus “gostos”, como chamou Santini (2020a), a partir da concepção de Pierre Bourdieu. Nesse sentido, os esforços de classificação de conteúdos desempenhados pela curadoria “[...] funcionam como um processo de mediação do consumo cultural” (Santini, 2020a, p. 39).

Para que haja gostos, é preciso que haja bens classificados de “bom” ou de “mau” gosto, “distintos” e “vulgares” [...], e que haja pessoas dotadas de princípios de classificação que lhes permitam perceber, entre determinados bens, quais são aqueles que lhes convêm, aqueles que são “do seu gosto”. (Santini, 2020a, p. 38)

Barbosa (2013) também reafirma o papel mediador da curadoria de bens culturais, que se dá no contexto da complexidade de trânsito do sujeito em ambientes com excesso de informação.

2.2. CURADORIA NO DOMÍNIO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Os usos e a literatura sobre o conceito de curadoria no domínio da Ciência da Informação estão relacionados aos processos de tratamento de dados em formato digital por repositórios de informação. Nesse contexto, as terminologias mais utilizadas são curadoria digital ou curadoria de objetos digitais. Segundo o *Digital Curation Centre* (DCC), curadoria digital é “o gerenciamento e preservação de dados/informações digitais em longo prazo” e é uma prática que “envolve manter, preservar e agregar valor aos dados de pesquisa digital em todo o seu ciclo de vida” (DCC, s.d.).

A curadoria de objeto digitais envolve a seleção cuidadosa de quais informações serão mantidas e disponibilizadas, levando em consideração diversos fatores, como a missão e visão da instituição, o contexto legal, a disponibilidade de recursos técnicos e financeiros, os direitos autorais, entre outros (Resendiz & Blanco-Rivera, 2023).

Enquanto o objetivo da curadoria de conteúdo, apresentada anteriormente, se direciona para a geração de valor para o usuário que irá consumir uma determinada informação, selecionando para ele conteúdos que estejam de acordo com seus interesses ou seus gostos, a curadoria de objetos digitais objetiva preservar o valor potencial de um recurso em formato digital (seu valor informacional) visando garantir o acesso a ele hoje e no futuro (Triques, Arakaki & Castro, 2020, p. 2).

Tal atividade é desempenhada com apoio institucional dos repositórios arquivísticos de informação digital ou, simplesmente, repositórios digitais de informação, com o objetivo de garantir que pesquisadores tenham acesso às informações quando necessitarem dela em qualquer momento futuro, enquanto seu valor informacional persistir (Abreu, Coneglian & Vidotti, 2017).

Segundo Gonzalez, essas instituições oferecem serviços capazes de

“[...] contribuir para o ensino e a pesquisa e atender às necessidades informacionais da sociedade” (2017, p. 216). Estes serviços são desempenhados por “[...] arquivistas, bibliotecários, cientistas, historiadores e estudiosos, profissionais que têm a informação como insumo de trabalho” (Abreu, Coneglian & Vidotti, 2017, p. 856).

A visão profissionalizada e institucionalizada da curadoria tem um aspecto preventivo, que busca proativamente encontrar possíveis problemas que possam comprometer o acesso a um recurso digital de valor informacional (Gonzalez, 2017). Essa gestão pode demandar ações como a migração das informações digitais para novos ambientes informacionais quando seus suportes originais se tornam obsoletos (Triques, Arakaki & Castro, 2020).

É inerente ao processo de curadoria de objetos digitais, o objetivo de “preservação digital”, ou seja, essa curadoria é feita com o propósito de não permitir a deterioração dos objetos digitais, seja pela inutilização ou pela obsolescência de seus suportes atuais dada pelo avanço da tecnologia. Assim, “[...] o desafio da preservação digital é permitir que essa informação digital permaneça acessível, interpretável e autêntica, a ponto que possa ser acessada a longo prazo” (Abreu, Coneglian & Vidotti, 2017, p. 851).

O *Digital Curation Centre* (DCC), entidade internacional que tem o objetivo de promover a capacitação de pessoas a instituições para o gerenciamento de dados de pesquisa, estrutura suas atividades a partir de um modelo para o ciclo de vida da curadoria digital (*Digital Curation Lifecycle Model*). Esse modelo é apresentado e discutido por Higgins (2008) e elenca de maneira estruturada as atividades que fazem parte desse tipo de curadoria.

No centro do modelo, estão os dados a serem preservados, que são objetos digitais ou bancos de dados digitais. A partir dos dados são desempenhadas as atividades de curadoria com o objetivo de preservar e garantir o acesso hoje e no futuro. O Quadro 1 apresenta de modo resumido as atividades previstas no modelo.

Dados esses mapeamentos das práticas abrangidas pelas atividades de curadoria de conteúdo e curadoria de objetos digitais, o tópico a seguir passa a discutir as possibilidades, limitações e implicações do uso de algoritmos de automação nas operações curatoriais.

QUADRO 1. Atividades do Digital Curation Lifecycle Model do DCC

Fase do processo de curadoria	Atividades desempenhadas
1. Ações para todo o ciclo de vida	1.a. Descrição e representação da informação 1.b. Planejamento da preservação 1.c. Vigilância e participação da comunidade 1.d. Curadoria e preservação
2. Ações sequenciais	2.a. Conceitualização (escolhas de métodos) 2.b. Criação e recepção dos dados 2.c. Avaliar e selecionar 2.d. Admitir/aceitar 2.e. Ação de preservação 2.f. Armazenamento 2.g. Acesso, uso e reuso 2.h. Transformação
3. Ações ocasionais	3.1. Descarte 3.2. Reavaliação 3.3. Migração

Nota: Adaptado de Higgins (2008).

2.3 AUTOMAÇÃO ALGORÍTMICA

James Gleick narra em seu livro *A Informação* o modo como Augusta Ada Byron King (1815-1852), a Condessa de Lovelace, conhecida na história da ciência como Ada Lovelace, criou os alicerces do que hoje chamamos de algoritmos, que são as bases dos programas de computador. “Ada criou um processo, um conjunto de regras, uma sequência de operações. Num outro século isso seria chamado de algoritmo e, posteriormente, programa de computador” (Gleick, 2013, p. 126).

Em meados do século XIX os computadores (ou máquinas de computar) não passavam de uma ideia ou uma vaga possibilidade. Ada estabeleceu contato com Charles Babbage (1791-1871), que desenvolvia uma máquina, construída a partir de engrenagens mecânicas, capaz de realizar certo tipo de cálculo, que ele chamou de Máquina Diferencial. A máquina nunca chegou a cumprir plenamente sua função, mas a partir das possibilidades que ela anunciava Ada Lovelace criou abstrações e novas aplicações que precisaram de pelo menos mais um século para serem de fato desempenhadas por uma máquina (Gleick, 2013).

Em essência, algoritmos são ainda definidos muito aproximadamente do modo como Ada Lovelace propôs: um arranjo abstrato, que

independe de seu suporte, contendo um conjunto de regras e uma sequência de operações, capaz de resolver determinado problema ou obter determinado tipo de resposta. Corrêa & Bertocchi apresentam uma boa definição atual para o termo. Para autoras, algoritmos são:

[...] um passo a passo computacional, um código de programação, executado numa dada periodicidade e com um esforço definido. O conceito de algoritmo permite pensá-lo como um procedimento que pode ser executado não apenas por máquinas, mas ainda por homens, ampliando seu potencial de acuidade associada à personalização. (Corrêa & Bertocchi, 2012, p. 31).

A Comunicação Social e a Ciência da Informação são hoje amplamente afetadas pela tecnologia. Há toda uma classe de conceitos e dispositivos tecnológicos criados para esses domínios, conhecida como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Nesse contexto, os processos de curadoria inevitavelmente tomam contato com as soluções tecnológicas e se moldam a elas. Os problemas da comunicação e da informação passam a ser (ou tentam ser) solucionados por algoritmos, capazes de promover a automação de processos de produção e recomendação de conteúdo, bem como de organização e representação da informação.

Entre os algoritmos capazes de automatizar processos de informação e comunicação estão a escrita automatizada, o processamento de linguagem natural, o reconhecimento de entidades nomeadas, a modelagem de tópicos, além dos algoritmos de classificação e descrição da informação e os algoritmos de filtragem e recomendação. Essas aplicações são descritas a seguir.

A escrita automatizada refere-se a um processo em que algoritmos são utilizados para gerar conteúdo escrito de forma automatizada, sem intervenção humana direta (Lopezosa, 2023). Essa prática envolve o uso de tecnologias e técnicas de processamento de linguagem natural (PLN) e inteligência artificial (IA) para produzir textos de maneira eficiente e escalável.

Como as atividades de curadoria não se concentram na produção de novos conteúdos, mas no tratamento daqueles já produzidos, a escrita automatizada tem impacto apenas indireto nessa atividade e as demais

aplicações algorítmicas aqui citadas possuem maior aderência ao contexto da curadoria.

Tanto a curadoria de conteúdo como a curadoria de objetos digitais implicam em processos de classificação temática da informação para que ela possa ser recomendada ou disponibilizada para usuários com interesse nos temas a que se referem.

Nesse sentido, algoritmos modernos amparados em grande poder computacional e grandes modelos de linguagem (*large language models*) são capazes de utilizar o PLN para a identificação de categorias, temas, entidades nomeadas, tópicos e assuntos abordados em qualquer documento (Silva, 2020).

Algoritmos de PNL tratam computacionalmente os elementos da comunicação humana, como sons, palavras, sentenças e discursos, considerando formatos e referências, estruturas e significados, contextos e usos, de modo a permitir que o computador se comunique em linguagem humana (Gonzalez & Lima, 2003).

De modo mais avançado, os algoritmos de modelagem de tópico (*topic modeling technologies*) envolvem técnicas como a mineração de dados, o aprendizado de máquina, o agrupamento de dados por meio de modelagem matemática e o uso de PNL para a nomeação dos tópicos ou assuntos encontrados nos documentos (Yin & Yuan, 2022). Ou seja, o próprio algoritmo determina ou modela o vocabulário que será utilizado para representar os assuntos e tópicos presentes em uma coleção de documentos com o uso de PLN.

Especialmente em função da popularização das mídias sociais, os algoritmos de classificação e descrição da informação e os de filtragem e recomendação de conteúdo têm ganhado atenção nos últimos anos. Santini (2020a) chama o conjunto dessas soluções de Sistemas de Recomendação, que se caracterizam como:

[...] sistemas informáticos de classificação, organização e recomendação de produtos culturais, baseados nas preferências e nos gostos dos usuários de internet. Os SRs são aplicações de software que pretendem dar suporte ao usuário em sua tomada de decisão quando este interage com espaços que oferecem grande quantidade de informação. (Santini, 2020a, p. 103)

A autora ainda faz uma aproximação entre os algoritmos de recomendação, que realizam processos de filtragem de informação, com processos clássicos da Organização do Conhecimento ao afirmar que “[...] as fronteiras que distinguem a Filtragem de Informação (FI) e a Recuperação de Informação (RI) nem sempre são claras” (Santini, 2020b, p. 104).

A distinção entre os dois processos estaria no fato de a RI consistir em processos controlados, realizados para satisfazer uma necessidade pontual de informação por parte do usuário, enquanto a FI consistir em um processo duradouro e contínuo, que se realiza mediante o monitoramento do comportamento e das escolhas dos usuários, buscando compreender seus interesses e encontrar informações que possam lhes ser relevantes.

Em conjunto essas soluções são capazes de proporcionar uma espécie de curadoria automatizada (Santini, 2020a) ou curadoria algorítmica (Lopezosa et al., 2023) da informação. Nos tópicos a seguir são discutidas as possibilidades e os eventuais problemas ou impedimentos desta anunciada curadoria automatizada.

3. RESULTADOS

3.1. ALGORITMOS E A CURADORIA DE CONTEÚDO

Em junho de 2021 o aplicativo Instagram fez uma publicação em seu blog oficial em que explica e defende o uso dos algoritmos de recomendação pela plataforma. Segundo a publicação, quando o aplicativo foi lançado, em 2010, os conteúdos eram apresentados em ordem cronológica invertida (do mais recente para o mais antigo). Em 2016 essa abordagem fazia com que, em média, os usuários deixassem de ver 70% de todo o conteúdo publicado por sua rede de contatos. Por isso, naquele ano, a plataforma adotou algoritmos para classificar as publicações de seus usuários “com base no que você mais gosta”, justificando a mudança afirmando que “[...] queremos aproveitar ao máximo o seu tempo e acreditamos que usar a tecnologia para personalizar sua experiência é a melhor maneira de fazer isso” (Mosseri, 2021, tradução nossa).

A publicação não diz se os algoritmos foram capazes de diminuir a quantidade de conteúdos que deixam de ser vistos pelos usuários. Mas esse é apenas um entre inúmeros exemplos que podem ser tomados como ilustração do modo como os processos de curadoria de conteúdo são desempenhados por algoritmos nas mídias digitais.

Rosembaun (2011), talvez pelo momento em que escreveu sobre o assunto, no começo dos anos 2010, vislumbrou a curadoria de conteúdo como uma retomada do controle humano sobre os processos de recomendação, em que o discernimento sobre a qualidade dos conteúdos voltaria a ser realizado por pessoas, sem intermediários e longe da tecnologia. Na perspectiva do autor, as competências do curador seriam a seleção, organização, apresentação e evolução do conteúdo de modo qualitativo, mas o computador seria capaz apenas de agregar, agrupar ou empilhar conteúdos de modo quantitativo.

Com o livro *Curation Nation*, publicado em 2011, Rosembaun, afirmava que o futuro seria formidável para a curadoria e, principalmente para os curadores humanos que viriam a constituir uma nação de curadores. Mais de dez anos depois podemos perceber que sua profecia se realizou apenas em parte. A curadoria de conteúdo, como processo, de fato ganhou importância e relevância social, mas os curadores humanos talvez não tenham conseguido assumir seu protagonismo ou, pelo menos, precisam conviver intensamente com os algoritmos, que fazem curadoria de conteúdo de modo automatizado. Esse fenômeno também é percebido por Corrêa e Bertocchi.

Sob o ponto de vista do campo da Comunicação, apreciamos uma imagem de abundância informativa, alavancada pelas redes digitais, e, ao mesmo tempo, o surgimento, na própria rede, de propostas curatoriais organizadoras. Ações essas exercidas na atualidade predominantemente por processos automatizados que assumem o papel de filtros dessa abundância informativa. (Corrêa & Bertocchi, 2012, p. 29)

As autoras discutem se há fronteiras entre o papel do homem e do algoritmo nos processos de curadoria digital e dão conta que “[...] a curadoria realizada pelos algoritmos menos complexos tende a olhar para trás” (Corrêa & Bertocchi, 2012, p. 32), ou seja, seleciona-se conteúdos buscando padrões no comportamento pregresso dos usuários, enquanto que

a curadoria humana olha para o futuro e “[...] é capaz de agregar novas e inusitadas perspectivas à informação, oferecendo ao usuários a surpresa, o inesperado [...]” (2012, p. 32). A combinação entre esses dois elementos, valendo-se de “algoritmos sofisticados”, e das “expertises do comunicador”, é o que geraria a verdadeira “curadoria comunicacional”, ou “curadoria da informação na comunicação” (2012, p. 32).

Atualmente essa preponderância dos algoritmos na curadoria de conteúdo provoca importantes questionamentos que, aos poucos, vão sendo enfrentados pela ciência. Colina (2023) investigou como as práticas algorítmicas impactam a forma como as informações são apresentadas e recebidas nas mídias sociais, bem como as consequências psicológicas e sociais do que chamou de manipulações algorítmicas.

Para o autor é inerente à aplicação de algoritmos em processos de curadoria na comunicação a promoção de manipulações do comportamento do usuário, por meio de operações como: 1) a personalização do conteúdo com base nas preferências passadas, criando bolhas de filtro que expõem os usuários a informações que confirmam suas crenças; 2) o estímulo a certos comportamentos utilizando conhecimentos da neurociência para incentivar o engajamento contínuo dos usuários nas plataformas; 3) o impacto psicológico que pode causar ansiedade, inadequação e dependência nas mídias sociais; e 4) o reforço de vieses cognitivos, limitando a exposição a diferentes perspectivas e contribuindo para a polarização e desinformação (Colina, 2023).

A questão dos vieses cognitivos é bem detalhada por Abeliuk (2023), que enumera sete tipos de vieses ou distorções que podem ser provocadas pelos algoritmos: 1) viés de popularidade: superestimação da popularidade de certos comportamentos no círculo íntimo; 2) viés de confirmação: algoritmos reforçam ideias preexistentes, limitando a diversidade de informações; 3) viés de seleção: recomendação algorítmica amplifica a voz de poucos usuários, aumentando a desigualdade de atenção; 4) viés de exposição seletiva: algoritmos influenciam a exposição a pontos de vista pouco variados ou limitados; 5) viés de atividade: poucos usuários geram a maioria dos conteúdos, reduzindo a diversidade de perspectivas; 6) viés de dados: a predominância, por exemplo, de websites em inglês, distorce o acesso a informações variadas; e 7)

viés do paradoxo da amizade: pessoas são, em média, menos populares que seus amigos nas redes sociais.

García-Orosa, Canavilhas e Vázquez-Herrero (2023) acrescentam outros impactos provocados pela automação algorítmica de processos de curadoria. Entre esses impactos está a disseminação de desinformação, uma vez que os algoritmos são capazes de espalhar informações rapidamente, tornando as campanhas intencionais de desinformação mais eficazes e prejudiciais. Outra questão está relacionada a mudanças no modo como as notícias e conteúdos são produzidos, uma vez que as organizações de notícias e produtores de conteúdo sentem a necessidade de se adaptar ao domínio dos algoritmos usados em motores de busca e mídias sociais para manter a visibilidade e a boa distribuição de seus produtos. Há ainda os problemas de usurpação de identidades, que se consolidam por meio do monitoramento excessivo dos usuários e de falhas de segurança e privacidade.

3.2. ALGORITMOS E A CURADORIA DE OBJETOS DIGITAIS

Conforme descrito no Quadro 1, o *Digital Curation Lifecycle Model* do DCC enumera as ações que compõem o processo de curadoria de objetos digitais em repositórios de informação. É possível perceber que algumas dessas ações são plenamente suscetíveis de serem desempenhadas por algoritmos, enquanto outras guardam a necessidade do olhar humano.

[...] os serviços gerados por Repositórios Arquivísticos Digitais, motivados pelas tecnologias, podem ter suas rotinas racionalizadas ao se utilizarem de sistemas de automação que agilizem o processo de recuperação e transmissão da informação, tornando-os acessíveis a todo cidadão. (Gonzalez, 2017, p. 216)

As ações de descrição e representação da informação (Quadro 1: 1.a) podem ser servir de algoritmos que usam *big data* e realizam o *data mining* associados ao PLN, reconhecimento de texto e reconciliação semântica de entidades, buscando, inclusive a conformação desses elementos com vocabulários controlados e outros dispositivos estruturados de representação, promovendo a geração automática ou semiautomática de metadados.

Algumas ações do ciclo de vida curadoria digital descrevem funções operacionais desempenhadas nos repositórios de informação e podem ser potencializadas pelo uso de algoritmos de automação, como a criação e recepção dos dados (Quadro 1: 2.b), sua avaliação e seleção (Quadro 1: 2.c) e a admissão/aceitação (Quadro 1: 2.d). Para Dutra e Macedo, esses algoritmos têm:

A função de mineração de dados e recursos informacionais em bases de dados estruturadas, semiestruturadas e não-estruturadas, selecionando e sugerindo novos objetos digitais aos avaliadores (curadores), que decidirão pela preservação, ou não, destes. (2016, p. 161)

Outras ações envolvem o trabalho intelectual do profissional da informação e dificilmente podem ser padronizadas, o que dificulta que sejam desempenhadas por algoritmos. É o caso, por exemplo, do planejamento da preservação (Quadro 1: 1.b) e a conceitualização e escolha de métodos de preservação (Quadro 1: 2.a).

As ações de acesso, uso e reuso (Quadro 1: 2.g) que têm o objetivo de proporcionar aos usuários o acesso e a apropriação dos dados custodiados pelo repositório digital, já são amplamente desempenhadas por algoritmos a partir de mecanismos de consulta, em que o usuário descreve sua necessidade de informação em um formulário eletrônico. “A partir desse momento, o sistema busca associar a demanda do usuário com determinados documentos disponíveis” (Santini, 2020a, p.105).

Compreendendo essa necessidade de interação humana em diversas atividades, Dutra e Macedo (2016) propõem um modelo de curadoria de objetos digitais semiautomática, que seria desempenhado parte por humanos e parte por algoritmos. Os autores sugerem três algoritmos diferentes para o desempenho das atividades do processo de curadoria:

Inicialmente, um “Algoritmo Coletor” faria a integração de diversas bases de dados com a base de dados do repositório digital, “[...] auxiliando no processo de limpeza e seleção dos objetos digitais advindos dos múltiplos domínios do conhecimento pesquisados” (Dutra & Macedo, 2016, p.162). Em seguida, um “Algoritmo Curador” faz uma análise, a partir de heurísticas que lhes são programadas, sobre a relevância do recurso para decidir “se deve ser criado um objeto digital para

representar aquele recurso coletado ou não” (Dutra & Macedo, 2016, p.163). Esse segundo algoritmo determina se o recurso é relevante ou se é descartável. Caso seja relevante, um avaliador humano faz sua análise e prepara seus metadados. Por fim um “Algoritmo Seletor” faz a distribuição desse recurso para as bases de dados ou processos de preservação do repositório digital.

Devido ao aspecto de preservação do material digital e aos esforços que promove para garantir acesso a eles enquanto mantiverem seu valor informacional, a curadoria de objetos digitais é, em essência, uma atividade de controle e minimização de problemas informacionais. Enquanto na curadoria de conteúdo aplicada no campo da comunicação é a própria ação curadora que provoca enviesamentos e problemas de ordem psicológica e social, na curadoria de objetos digitais não os problemas são provocados por eventuais falhas ou omissões em sua aplicação.

O tópico seguinte discute caminhos para a superação ou mitigação dos eventuais problemas provocados pela aplicação de algoritmos para a automação de processos de curadoria nos campos da comunicação e da informação.

3.2. PERSPECTIVAS DE SOLUÇÃO OU MITIGAÇÃO DOS PROBLEMAS DA AUTOMAÇÃO ALGORÍTMICA DA CURADORIA

A própria atividade de curadoria é capaz de enfrentar problemas provocados pela automação algorítmica. López-Borrull e Ollé (2020) entendem que a curadoria de conteúdo desempenha papel fundamental no combate à desinformação. Através dela é possível selecionar, organizar e apresentar informações relevantes e confiáveis, especialmente as de caráter científico, ajudando a filtrar e contrariar a propagação de notícias falsas e conteúdos enganosos.

Outra frente de enfrentamento desses problemas é a capacitação das pessoas para que compreendam melhor os processos de produção, classificação, seleção e recomendação de conteúdo. Nesse sentido Grumpel e Klawitter (2023) demonstraram que a adoção de protocolos didáticos foi capaz de desenvolver a competência midiática em jovens das gerações Z e alfa para a interpretação cuidadosa do conteúdo midiático e a

identificação de possíveis manipulações. Para os autores esse tipo de capacitação é capaz de combater a polarização na sociedade e proteger a democracia em um contexto em que as fronteiras entre fatos e manipulação são cada vez mais difíceis de discernir.

Por fim, há a necessidade de que os governos avancem na implementação e regulamentações que sejam efetivas na disciplinarização das organizações que atuam nesse setor. Stasi (2022) entende que essa regulação deve atuar em duas direções:

Na primeira, a regulação da curadoria de conteúdos deve ser orientada a garantir a diversidade, estabelecendo normas para que a curadoria automatizada assegure a diversidade de exposição dos usuários a diferentes tipos de conteúdo, evitando assim a redução artificial da diversidade em favor de outros interesses, como lucro econômico. Na segunda direção, a regulação deve garantir a desagregação das atividades de hospedagem e curadoria de conteúdos (Stasi, 2022).

Esta última proposta envolve separar as atividades de produção e hospedagem de conteúdos das atividades de curadoria, obrigando as grandes plataformas a permitirem que terceiros ofereçam os serviços de curadoria aos seus usuários, ou seja, permitir que outros provedores criem algoritmos de curadoria em seus ambientes. Isso proporcionaria aos usuários a escolha de quem realiza a curadoria de conteúdos em suas plataformas, promovendo uma concorrência mais saudável e diversidade de exposição.

4. CONCLUSÃO

Esse estudo de natureza descritiva e exploratória buscou identificar como as práticas de curadoria podem ser automatizadas por meio de algoritmos e quais as possíveis consequências desta automação.

De início estabeleceu-se uma distinção entre a curadoria de conteúdo, prática comum no campo da Comunicação Social e a curadoria de objetos digitais, prática explorada pela Ciência da Informação. Embora sejam ciências complementares e com importantes interseções, elas

representam domínios diferentes do conhecimento e o conceito de curadoria apresenta concepções distintas entre elas.

Contatou-se que no campo da Comunicação Social, a curadoria é um processo de mediação entre a oferta e a demanda por conteúdos, com objetivo de gerar valor para o usuário a partir da ação de um curador qualificado. De acordo com a literatura consultada, as atividades de curadoria de conteúdo envolvem a busca, seleção, análise, interpretação, filtragem, organização, apresentação distribuição e o compartilhamento de conteúdos. Atualmente essas ações são amplamente realizadas por algoritmos de diversos tipos.

Esse tipo de curadoria tem como sujeito o usuário do conteúdo que deve ter seus desejos e necessidades atendidos conforme seus gostos manifestos em suas ações progressas. Os estudos analisados sugerem que é inerente a esse tipo de atividade a provocação de problemas psicológicos e sociais, pois a seleção automatizada e proativa de conteúdos norteadas pelos gostos dos usuários é uma prática que intensifica e massifica a ação curadora, evidenciando e acentuando vieses e manipulações presentes em suas estruturas.

Na Ciência da Informação a curadoria é tida como um processo institucionalizado garantidor de acesso aos recursos digitais. Seus objetivos estão relacionados à preservação de objetos digitais com valor informacional para que continuem disponíveis a longo prazo, enquanto forem relevantes. Esse processo é bastante amplo e multifacetado, envolvendo grande diversidade de tarefas, sendo que nem todas são passíveis de serem desempenhadas por algoritmos pois demandam o trabalho intelectual do profissional de informação.

Esse tipo de curadoria tem como paciente os próprios dados em formato digital que, dado seu valor informacional, devem ser preservados para que possam ser disponibilizados, principalmente para pesquisadores, no momento (presente ou futuro) em que surgir a necessidade deles. Trata-se de uma atividade desempenhada para evitar problemas de disponibilidade, durabilidade e acesso aos dados digitais. Portanto, nesse caso, os problemas não são provocados pela ação curadora, mas sim por falhas e omissões em sua execução.

Identificou-se também que o enfrentamento dos problemas provocados pela automação dos processos de curadoria se dá principalmente em três frentes: 1) o aperfeiçoamento dos processos de curadoria, uma vez que a atividade é capaz por si mesma de remediar os fluxos de informação; 2) o desenvolvimento junto aos usuários das competências necessárias para a compreensão dos processos de curadoria, para que sejam capazes de identificar e combater vieses e manipulações; e 3) a regulação por parte do Estado das práticas de curadoria para que os interesses das corporações que oferecem produtos nesse mercado não sobrepujem os interesses dos usuários e da sociedade.

Com base nesses resultados exploratórios, pesquisas futuras nos campos da Comunicação Social e da Ciência da Informação podem buscar o aprofundamento do mapeamento dos eventuais problemas psicológicos e sociais provocados pela automação (e consequente intensificação) das atividades de curadoria, bem como a respeito dos caminhos apontados para o enfrentamento ou a mitigação dos efeitos negativos desses problemas.

5. REFERÊNCIAS

- Abeliuk, A. (2023). Sesgos algorítmicos en las redes sociales. *Revista Bits de Ciencia*, 24.
- Abreu, J. P., Coneglian, C. S., & Vidotti, S. A. B. G. (2017). Curadoria e preservação digital nos repositórios. In *Seminário em Ciência da Informação - SECIN*, 7. (pp. 848-861).
- Barbosa, C. (2013). A era da curadoria. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 2(4), 135-147. <http://bit.ly/3QRcDgi>.
- Camas, N. P. V., Fonfoca, E., & Hardagh, C. C. (2020). Pesquisa narrativa e curadoria de conhecimentos na cultura digital. *Re@d*, 3(1), 115-130. <https://bit.ly/3RfnOkm>.
- Colina, C. (2023). Manipulación algorítmica y sesgo psicosocial en redes sociales. *Temas de comunicación*, 46, 6–26.
- Correa, E. S., & Bertocci, D. (2012). O algoritmo curador: o papel do comunicador num cenário de curadoria algorítmica de informação. In *Correa, E. N. S. (Org.), Curadoria digital e o campo da comunicação* (pp. 23-39). São Paulo: ECA/USP.

- DCC (Digital Curation Centre). (s.d.). What is digital curation?
<https://bit.ly/3uwbZxb>.
- Dutra, M. L., & Macedo, D. D. J. de. (2016). Curadoria digital: proposta de um modelo para curadoria digital em ambientes big data baseado numa abordagem semiautomática para seleção de objetos digitais. *Informação & Informação*, 21(2), 143-169. <https://bit.ly/49Rsggv>.
- Ernesto, E., Santos, H., Cavalinhos, M., Vitorino, M. J., Geraldês, R. M., Gracel, P., Matos, S. L. de. Laureano, F., Patrício, S. & Estrela, O. (2014). Marketing e comunicação nos serviços de curadoria de informação: eixos teóricos e reflexões desenvolvidas em contexto académico. *Rebecin*, 1(2), 113-129. <https://bit.ly/46xZnTx>.
- García-Orosa, B., Canavilhas, J., & Vázquez-Herrero, J. (2023). Algoritmos y comunicación: Revisión sistematizada de la literatura. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 74, 9–21.
- Gleick, J. (2013). *A informação: uma história, uma teoria, uma enxurrada*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Gonçalez, P. R. V. A. (2017). Recomendações para certificação ou medição de confiabilidade para repositórios arquivísticos digitais confiáveis com ênfase no acesso. *Informação & Informação*, 22(1), 215-241. <https://bit.ly/3uwQzQL>.
- Gonzalez, M., & Lima, V. L. S. (2003). Recuperação de informação e processamento da linguagem natural. In XXIII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação. Campinas, Brasil.
- Grümpel, C., & Klawitter, O. (2023). Un acercamiento didáctico para sensibilizar respecto a los algoritmos subyacentes en el ejemplo de TikTok: Criterios para educar un pensamiento crítico en plataformas de videos de duración corta. Dykinson.
- Higgins, S. (2008). The DCC Curation Lifecycle Model. *The International Journal of Digital Curation*, 3(1). <https://bit.ly/46uJOMp>.
- López-Borrull, A. & Ollé, C. (2020). Curación de contenidos científicos en tiempos de fake science y Covid-19: una aproximación entre las ciencias de la información y la comunicación. In: *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*. Valencia, España, 28-30 de outubro, pp. 281-289.
- Lopezosa, C; Guallar, J.; Codina, L. & Pérez-Montoro, M. (2023). Curación de contenido y periodismo: revisión sistematizada exploratoria y visión experta. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 14(1). <https://bit.ly/3yOk969>.

- Marinho, N. (2014). Curadoria educativa como processo artístico. *Revista da Fundarte*, 14(28), 60-69. <https://bit.ly/3R0c3wU>.
- Mello, A. F. de. (2015). A curadoria de informação aplicada ao jornalismo: uma análise comparativa de aplicativos móveis (Dissertação de mestrado, PUC Rio Grande do Sul). <https://bit.ly/3sRBPLH>.
- Moseri, A. (2021, 8 de junho). Shedding more light on how Instagram works. <https://bit.ly/40YnWI3>.
- Pinto, F. M. A. G., Amaral, J. C. do, & Santos, M. de B. dos. (2019). Curadoria de dados de pesquisa em repositórios de ensaios clínicos: uma revisão de escopo. *Liinc em Revista*, 15(2), 84-100. <https://bit.ly/3GCcrNr>.
- Ramos, D. O. (2012). Anotações para a compreensão da atividade do “Curador de Informação Digital.” In: *Curadoria digital e o campo da comunicação* (pp. 12-21). ECA/USP.
- Resende, L. C. de, & Bax, M. P. (2020). A curadoria de dados científicos na Ciência da Informação: levantamento do cenário nacional. *AtoZ*, 9(1), 94-103. <https://bit.ly/40V9Lnk>.
- Rosenbaum, S. (2011). *Curation nation: why the future of content is context*. Nova York: McGrawHill.
- Sales, L. F., & Sayão, L. F. (2012). O impacto da curadoria digital dos dados de pesquisa na comunicação científica. *Encontros Bibli*, 17(Esp. 2), 118-135. <https://bit.ly/3Rfx3B8>.
- Santini, R. M. (2020a). *O algoritmo do gosto volume 1: os sistemas de recomendação on-line e seus impactos no mercado cultural*. Curitiba: Appris.
- Santini, R. M. (2020b). *O algoritmo do gosto volume 2: tecnologias de controle, contágio e curadoria de si*. Curitiba: Appris.
- Silva, A. V. e. (2020). Um modelo de classificação para o reconhecimento de entidades nomeadas [Dissertação (Mestrado em Semiótica e Linguística Geral), Universidade de São Paulo]. <https://bit.ly/4egZHeo>.
- Sizanosky, L., & Neves, H. S. (2019). Curadoria do conhecimento na prática educativa: uma proposição metodológica para a educação em privação de liberdade. (Dissertação de mestrado, Uninter).
- Stasi, M. L. (2022). La exposición a la diversidad de contenidos en las redes sociales: Entre la regulación o la desagregación en la curación de contenidos. *Teoría & Derecho: Revista de pensamiento jurídico*, 32, Artigo 32. <https://bit.ly/4aZCKcN>.

- Resendiz, P. O. R.; Blanco-Rivera, J, A. (2023). Preservación digital de contenidos publicados en la web y las redes sociales. México: Unam.
- Triques, M. L., Arakaki, A. C. S., & Castro, F. F. de. (2020). Aspectos da representação da informação na curadoria digital. *Encontros Bibli*, 25, 01-21. <https://bit.ly/3sQMEO0>.
- Yin, B., & Yuan, C.-H. (2022). Detecting latent topics and trends in blended learning using LDA topic modeling. *Education and Information Technologies*, 27(9), 12689–12712. <https://bit.ly/3KzLXhu>.

FROM DOCUMENTARY LANGUAGES (DLS) TO KNOWLEDGE ORGANIZATION SYSTEMS (KOSS)

CRISTINA MARIA GOLHIARDI MALACHIAS

FRANCISCO CARLOS PALETTA

*Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)
Universidade de São Paulo (USP)*

1. INTRODUCTION

With the growing volume of information, bibliographic retrieval and normative classification and description have given way to Documentary Languages (DLs), systems of standardized symbols constructed to facilitate communication between users and systems. According to Cintra et al. (2002), DLs are translated from Natural Language and establish a common ground for communication between users and systems. This common ground allows the association of questions with answers and the subsequent attainment of positive search results for information. Kobashi (1996) states that the constitutive units of DLs are: 1) **Natural Language**: the language of everyday use; 2) **Specialized Language**: the language used by experts in the core of knowledge; and 3) **Terminologies of the area**: a set of terms and their respective scientific definitions and classifications (p. 13).

According to Cintra et al. (2002), the translation from Natural Language to Documentary Language, called indexing, is necessary due to phenomena such as redundancy, ambiguity, polysemy, and variations in the particular way each speaker appropriates the language, present in Natural Language and neutralized in Documentary Language. Kobashi (1996) emphasizes the importance of Jean-Claude Gardin in proposing a formal model of Documentary Language, bringing together Documentation and Linguistics by elucidating the following elements: “a set of terms (the lexicon), by relationships between lexical units,

determined *a priori* (the paradigmatic axis) and by a syntax that articulates the linkages between the terms of the language (the syntagmatic axis)” (p. 7). The paradigmatic axis is related to semantics, and the syntagmatic axis to syntax.

To fulfill their mediating function, Documentary Languages needed to employ controlled vocabulary in a manner that allowed for the establishment of precise correspondences between terms and concepts. In essence, words become terms when their meanings refer to concepts or notions (Cintra et al., 2002, p. 33-40). Cintra et al. (2002) assert that DLs progressively abandoned the ambition to cover the entire universe of knowledge, freeing disciplines from the “monopoly of universal classifications.” They clarify that identifying the notional system of a knowledge domain is crucial to systematically organize it, once concepts do not exist in isolation within DLs; instead, they exist in their relation to one another (p. 40-42).

2. OBJETIVES

The objective of this study is to explore the transition from Documentary Languages (DLs) to Knowledge Organization Systems (KOSs) and to examine the influence of knowledge organization on user experience. The investigation synthesizes insights from both Information Science and Computer Science.

3. METODOLOGY AND RESULTS

This essay delves into the types and functions of KOSs, based on Zeng (2008) and Hodge (2000) and several authors in the Encyclopedia of Knowledge Organization (Mayernik, Rafferty, Hudon, Ridi). Semantic relationships within KOSs are discussed in the light of Ranganathan’s Faceted Classification Theory and Dahlberg’s Concept Theory. Practical examples of semantic relationships in each type of KOSs are provided by various authors (Campos, Gomes, Cintra), along with aspects of their implementation in Information Systems by Rosenfeld et al (2015).

The results of this study contribute to bridging potential gaps in the understanding of KOSs through examples, and to provide clarification on why *Knowledge Organization System (KOS)* is considered a broader term than *Documentary Language (DL)*.

4. DISCUSSION

4.1. DESIGNATIONS OF DOCUMENTARY LANGUAGE

Kobashi (1996) asserts that Documentary Language is known by various designations, namely: Indexing Language, Classification System, Information Language, and Subject Headings Lists (p. 13). Vogel (2009) further mentions additional terms, emphasizing nuances: Descriptive Language, Documentary Encoding, Authorized Subject List, Information Retrieval Language, Information Description Language, and Controlled Vocabulary (p. 81).

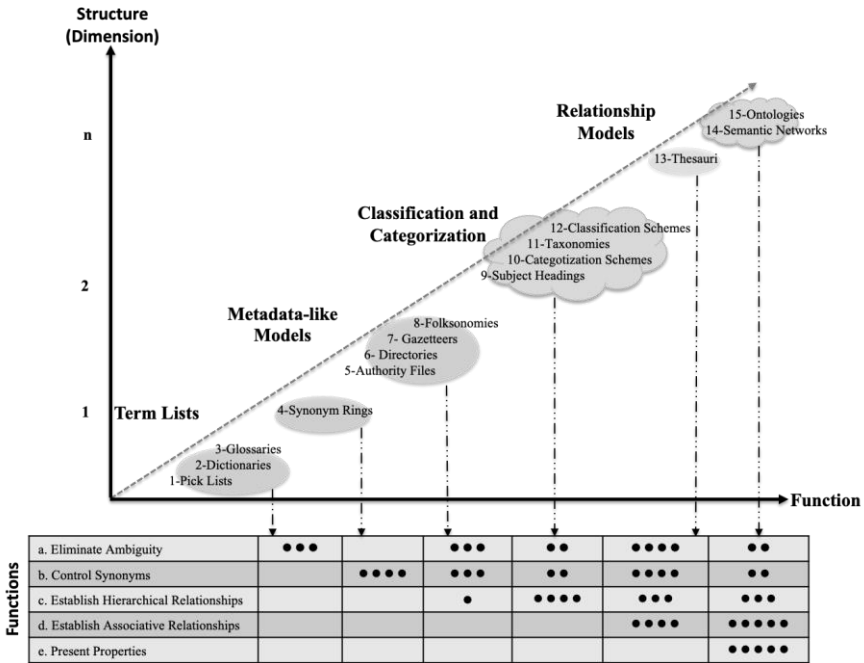
The diversity of Documentary Languages denominations and functions is extensive. Wanderley's dissertation, cited by Dodebei (2002, p. 40), in 1973, provided a survey of the names that Documentary Languages have received over time. They were referred to as 'indexing languages' by Melton, 'descriptive languages' by Vickery, 'documentary encodings' by Grolier, 'information languages' by Soergel, 'controlled vocabularies' by Lancaster, 'authorized subject lists' by Montgomery, and also as 'information retrieval languages' or 'information description languages.'

Here, we can highlight different aspects: the tools for the process (Melton), the descriptive function (Vickery), artificialization (Grolier, Lancaster, Montgomery), purpose (Soergel), and the retrieval function (Vogel, 2009, p. 81).

There is yet another term to be understood in its relationship with Documentary Language: Knowledge Organization System (KOS). Hodge (2000) defines KOSs as mechanisms to organize content into semantic schemes of concepts evoked by standardized terms, aiming to facilitate knowledge management and retrieval. KOS encompasses a range from Term Lists, Metadata-like Models, Classification and Categorization to Relational Models. The figure depicting Knowledge Organization Systems (KOSs), based on Zeng (2008), who, in turn, drew from Hodge (2000), illustrates the classification of KOS into these four groups,

along with the respective intensities in addressing or not addressing the functions of eliminating ambiguity, controlling synonyms, establishing hierarchical and associative (non-hierarchical) relationships, and presenting properties.

FIGURE 1. Knowledge Organization Systems (KOSs)



Source: Adapted from Zeng, 2008, p. 161; Mayernik, 2023.

Term Lists include: **1) Pick Lists**: limited sets of terms in some sequential order (alphabetical, chronological, numerical); **2) Dictionaries**: lists of words in alphabetical order and their etymologies, multiple meanings if applicable, etc. Dictionaries encompass a broader scope than glossaries; **3) Glossaries**: term lists on a specific subject along with corresponding definitions; **4) Rings of Synonyms**: terms defined as equivalents (not necessarily synonyms) for the purpose of information retrieval (Hodge, 2000, p. 5; Zeng, 2008, p. 7).

Metadata-like Models include: **5) Authority Files**: lists of preferred terms and variant terms in a particular domain; **6) Directories**: lists of

names and respective contact information; **7) Gazetteers:** geospatial almanacs containing names of places, coordinates, attractions, etc. (Zeng, 2008, p. 161).

Mayernik (2023) provides definitions from various authors (Michener, Fegraus, Danko, Gordon, Habermann) for metadata that converge into higher-level information about a document under the perspective of use, describing content and context of the object. Such information is translated into the thirteen minimum categories initially defined in 1995 as the standard by the Dublin Core: resource name, author, title, editor, contributor, date, type, format, identifier, source, language, relation, and coverage; later expanded to include two more categories: description and rights. The intention behind the creation of these minimum categories was to bring traditional cataloging practices already used in libraries into the digital world and, through a common approach to describing both physical and digital resources, aim to enhance the discovery and collection of resources on the web. The same article also addresses the challenges of standardizing metadata in the digital environment, given the inherent malleability of the environment. And it contributes to Zeng's list by mentioning: **8) Folksonomies:** user-defined metadata collections. The users themselves, rather than documentation professionals, associate metadata with digital resources. It is noteworthy that Folksonomies do not use Documentary Language, relying, instead on Natural Language. As users lack formal training in cataloging for institutional purposes, their tags become imbued with both their social context and unique worldview (Mayernik, 2023). In another article in the same encyclopedia, hashtags (#) are mentioned, serving not only as metadata but also as meta-comments for tags, opening new horizons for search resources. This extrapolates beyond the informational aspect to include emotional, humorous, factual dimensions, and even introduces negation, clarifying what the object is not (Rafferty, 2023).

Hashtags are user driven and serve as metadata to code and spread ideas and trends quickly and easily, however, it can be difficult to interpret hashtags and discover their relationships because of their free-form nature (Ma et al., 2013). One of the interesting aspects of hashtag use is that it is very often used as meta-commentary on the tagged information resource rather than just as descriptive tag. This approach to using the

hashtag, which goes beyond initial, official envisaged purposes and uses, might point to a creative use of tags and hashtags offering new approaches to search, not only informational search, but also emotional, mood, phatic, and even in the use of the #not hashtag, critical search. It is perhaps in this potential expansion of description and search that the strength of social tagging lies (Rafferty, 2023).

Classification and Categorization Models include: **9) Subject Headings:** a set of controlled terms representing the subjects of the items in a collection, along with rules for combining terms into compound headings; **10) Categorization Schemes:** groupings following a certain criterion; **11) Taxonomies:** divisions of items into ordered groups or categories based on specific characteristics; **12) Classification Schemes:** hierarchical and faceted arrangements of alphabetical or numerical notations to represent broad topics (Zeng, 2008, p. 161). According to Hodge (2000), Categorization Schemes, Classification Schemes, and Taxonomies are often interchangeable terms, despite subtle differences. In general, they group entities hierarchically into buckets or broader subject levels. Traditional Bibliographic Classification Systems such as the Dewey Decimal Classification (DDC), the Universal Decimal Classification (UDC), and the Library of Congress Classification (LCC) fall within this group, providing coverage across a wide spectrum of knowledge (p. 6).

Relational Models include: **13) Thesauri:** relationships between terms representing concepts; **14) Semantic Networks:** a set of terms representing concepts modeled as nodes in a network, with relationships (between nodes) of various types; **15) Ontologies:** conceptual models that allow the addition of properties (attributes) to classes (Zeng, 2008, p. 176-179).

Moraes & Moreira (2018) conducted a comparative study between Knowledge Organization Systems (KOS) and Documentary Languages, considering the following categories: **Application:** both serve the functions of mediation and organization and representation; KOS additionally considers digital environments; **Context:** both assist in organizing physical documents; KOS aids in organization within digital environments with logical systems understood by computers; **Structure:** both hierarchical, alphabetical, logical-semantic, syntagmatic,

Specialized Language, and Natural Language. KOS also employs conceptual relationships in the multidimensional plane; **Typology**: Documentary Languages encompass “controlled vocabulary, thesauri, ontologies, subject heading lists, and classification systems”; KOS, in addition to all these types, also encompasses “taxonomies, ontologies, conceptual maps, and rings of synonyms” (p. 970).

Despite small inconsistencies in this study, such as Ontology being cited as a typology of Documentary Language and operating in the multidimensional plane with property treatment, which was previously mentioned in the same study as an exclusive structure of KOS, such deviations do not invalidate the conclusion of the authors’ work: KOS includes and complements Documentary Languages, meaning the term “Knowledge Organization Systems” can be used as a broader term than “Documentary Language” (Morales & Moreira, 2018, p. 974). Mazzocchi (2023) contributes to this discussion by stating that terms associated with Documentary Language metaphorically allude to the concept of language, and the notion of “language” has been adjusted to “system”, following a trend in the Networked Knowledge Organization Systems (NKOS) community.

All these terms are still employed in a LIS/KO environment [...]. Most of them refer, although metaphorically, to the notion of “language”, something which has today been replaced by the metaphor “system”, following the inclination of the NKOS community (Mazzocchi, 2023).

Esteban Navarro (1996) had already pointed to the necessity of identifying a more suitable term than “Documentary Language,” originally emerged under the influence of French documentalists with a linguistic background (Chaumier, Coyaud, Gardin, Courier, and Fondin), in works published in the 1970s. Esteban Navarro (1996) suggested adopting the term “System of Representation and Organization of Documentary Information” instead, where “system” encompasses a cohesive set of elements interconnected semantically and dynamically towards a shared objective. Logical-linguistic instruments are utilized to effectively represent, organize, and communicate knowledge. The referred author underscores that Knowledge Organization is the established term for this triple perspective (represent-organize-communicate) on

documentary information (or knowledge), possibly because organization serves as a pivotal process mediating the other two acts.

The names may vary, yet the primary intention is to establish a common ground to facilitate communication with users. KOSs serve as semantic tools for structuring the knowledge within a specific domain into abstract models of information. In the following section, we will delve into the semantic relationships inherent to them.

4.2. SEMANTIC RELATIONSHIPS IN KOSs

According to Ferreira et al. (2017), Classification Theory is defined as a method for grouping elements into classes based on a specific perspective of their particular characteristics, achieved by comparing their similarities and differences. For example, INDIVIDUALS could be grouped by AGE, NATIONALITY, PROFESSION; ANIMALS could be grouped by SIZE, or divided between DOMESTIC and WILD; TERRESTRIAL, AQUATIC, and AERIAL; and so forth; in a school context, they could be classified as VERTEBRATES or INVERTEBRATES; in a butchery context, they become meat and could be classified as BEEF, PORTK, POULTRY or FISH. According to Ferreira et al. (2017), the very selection of characteristics for grouping already reflects the purpose of the classification being constructed, and a classification is neither permanent, nor accurate, nor comprehensive, as it will need to be revisited with temporal or situational shifts, among other changes. In Information Science (IS), classification principles are applied to group subjects that address documents, and it is crucial not only for the knowledge organization itself, but also for its retrieval and dissemination (p. 282). Esteban Navarro (1995) had previously noted the distinction between scientific or philosophical classifications and documentary classifications. While the former focus on theoretical and speculative aspects, documentary classifications are characterized by their pragmatic and utilitarian nature, aiming to satisfy users' demands.

A seminal contribution to the development of Classification Theory, as agreed upon by several authors (Ferreira et al., 2017; Gomes et al. 2006; among others), was the Faceted Classification Theory advocated by Ranganathan in the first half of the 20th century. This theory was later

discussed and modified by the Classification Research Group (CRG) and other authors. According to Gomes et al. (2006), Ranganathan was dissatisfied with the inflexibility of bibliographic classification systems, which were dichotomous or binary at the time. He created a new polytomous system: the Colon Classification, allowing facets to be connected in multiple directions. Each facet, in turn, was represented as the synthesis of various related subfacets. The representation of a concept in its facets and subfacets was named the Faceted Classification Theory. The name “Colon Classification” was chosen due to the use of colons (:) to separate facets in class numbers. According to Ferreira et al. (2017), the Colon Classification was the first scheme created using the Faceted Classification Theory, and its inaugural edition dates back to 1933 (Ferreira et al., 2017, p. 281-286; Gomes et al., 2006, p. 159).

Among the many definitions offered by Hudon (2023), a facet can be generically abstracted as the part resulting from the application of the principle of subject division, considering similarities and differences based on one or more specific characteristics. Facets are likened to the faces of a diamond in the figurative representation of different perspectives or sides of the same object. The own definition of the term “facet” is multifaceted, as noted in the encyclopedia:

The term facet is widely used by various communities of people involved in the exchange of goods and of information; in different contexts, it designates a category, a class, a cluster, a characteristic, a criterion, an aspect, a component, a filter, the chronological dimension expressed by a subdivision in a subject heading, or a non-essential attribute, its price for example, of a product sold online. The ambiguity introduced by Ranganathan and maintained by the CRG and others authorizes such a wide appropriation of the concept and the simple definition of a facet as any kind of provisional or permanent grouping (Hudon, 2023).

Ranganathan proposed a classification scheme based on the following categories, whose initials result in the anagram PMEST: PERSONALITY (everything that does not fit into any of the other categories), MATTER (what things are composed of), ENERGY (actions in processes), SPACE, and TIME. Each category would be configured as a facet. These categories were updated by the Classification Research Group (CRG) to: FINAL PRODUCT, PARTS, MATERIALS,

PROPERTY, PROCESS, OPERATION, AGENT, SPACE, TIME, and FORM of presentation. This same group, CRG, recognizes that there are no predefined categories, arguing that categories are derived from the subject matter to be classified in its specific context (Ferreira et al., 2017, p. 288-289). Rosenfeld et al. (2015) indicate the facets most frequently used in the business world: TOPIC, PRODUCT, DOCUMENT TYPE, AUDIENCE, GEOGRAPHY, and PRICE (p. 304).

In order to differentiate vertical and horizontal series in the formation of facets, Ranganathan created the classes called: **Arrays**: classes built on a single characteristic, such as, for example, in FRUITFUL TREE there would be APPLE TREE and GRAPEVINE; and **Chains**: classes of concepts with more (more specific) or fewer (more general) characteristics as the movement descends or ascends. For example, when moving down, the lower levels (descending movement) of the FRUITFUL TREE class, APPLE TREE is found as one of its types; when moving up the upper levels (ascending movement), the more general class TREE is encountered. Campos & Gomes (2003) conclude that these two classificatory structures respectively highlight “hierarchical relationships of genus-species and whole-part” (p. 161-162). However, the same article by these authors contains a passage in which Ranganathan refers to the idea of a relational model with cross-references (grafted branches) that prevent the identification of origin (original trunk), he asserts, which goes beyond the hierarchical relationship.

In the true tree of subjects, one branch is grafted onto another at many points. Small branches also graft onto each other in a similar way. Branches from one trunk graft onto those from another trunk. It is difficult to say to which trunk such branches belong. The trunks graft onto each other. Even then, the picture of the tree is not complete. It is much more complex than all of these (Campos & Gomes, 2003, p. 158).

The *Faceted Classification Theory* has unlocked the potential to portray intricate subjects within a specific domain with a high degree of specificity, reflecting the user’s needs richly. This is achieved by enabling subjects to be represented by the synthesis of terms, which, in turn, refer to concepts and may span across multiple facets, thus creating a network (rather than a dichotomous classification). This network remains

adaptable as it expands, without compromising the original structure (Ferreira et al., 2017, p. 294).

Another fundamental contribution to semantic relationships was the *Theory of Concept*, posited by Dahlberg (2006). According to this theory, knowledge can be categorized into four levels concerning its references to the real or abstract world, and organized according to a plan, grouping, arrangement, or verbal representation to enable recognition and use by individuals: **1) Level of knowledge elements**: characteristics of knowledge units communicated through the statement of properties; **2) Level of knowledge units**: concepts or syntheses of characteristics communicated through statements and represented by signs (words, terms, names, codes); **3) Level of larger knowledge units**: combinations of concepts in statements or in definitions or texts; and **4) Level of knowledge systems**: entities composed of knowledge units properly arranged in a planned and cohesive structure (p. 12).

Dahlberg (1978) distinguishes between general concepts and specific concepts in the relationship between humans and the objects around them. According to Dahlberg, unique objects are present in time and space (such as things, phenomena, processes, events, attributes, etc.) and correspond to individual objects, expressed by individual concepts. Objects situated outside time and space correspond to general objects, expressed by general concepts, the latter used in classification, as mentioned earlier. As examples of specific concepts, she mentions a specific football match between two teams at a scheduled date, time, and location, and the discovery of Brazil in 1500. As examples of general concepts, she cites football matches and maritime discoveries. Specific concepts inherit statements from the general concepts to which they are linked.

To enhance comprehension of the semantic relationships employed by the KOSs, Zeng (2008) presented them incorporated into functions, as shown at the bottom of the figure Knowledge Organization Systems (KOSs). These functions are: **a) Eliminate Ambiguity**: ambiguities occur in Natural Language when the same term refers to different concepts. For example, MERCURY can denote an AUTOMOBILE, a PLANET, a METAL, or a MYTHOLOGICAL GOD. According to

Zeng (2008), there are various methods to eliminate ambiguity, such as adding a qualifier to the term, like MERCURY (AUTOMOBILE), as employed in Subject Headings and Thesauri. Another way is to provide context, as employed in Pick Lists: BEVERAGES containing BUDWEISER, FLYING HORSE, HEINEKEN, KING FISHER, TAJ MAHAL, among others (p. 162-164); **b) Control Synonyms** or Establish Equivalence Relations: the equivalence relation is employed to connect preferred terms and their variants, which may include not only synonyms but also acronyms, abbreviations, misspelled words, outdated terms, and other expressions treated as synonyms for vocabulary control purposes. For example, ELECTRONIC COMMERCE as the preferred term, and EBUSINESS, E-BUSINESS, ECOMMERCE, E-COMMERCE as secondary terms (Rosenfeld et al., 2015, p. 295-296; Zeng, 2008, p. 164-168); **c) Establish Hierarchical Relations**: utilized by taxonomies and thesauri, imply a logical order and subordination among classes. Each element in the hierarchy has only one parent. According to Cintra et al. (2002), hierarchical relationships are subdivided into: Generic Relations, grouping notions of a class by similarity, such as ship and airplane are specific concepts linked to the broad concept of vessel. SHIP and AIRPLANE are types of the class VESSEL. Specific relationships separate notions by their differences, as in the example, SHIP is a MARITIME VESSEL, AIRPLANE is an AERIAL VESSEL; and Partitive Relationships, in which the superordinate notion is a whole, and the subordinate notions are parts. For example, considering SHIP as the whole, some of the parts or components would be the HULL, DECK, and MAST (Cintra et al., 2002, p. 52-59). Zeng (2008) also mentions a third type: Instance Relationships, where proper names are associated with a class that defines them, for example, MYDOOM and ILOVEYOU are instances of COMPUTER WORMS (p. 168); **d) Establish Associative Relationships**: used by thesauri and defined by negation, i.e., the impossibility of being defined (positively) as hierarchical. According to Cintra et al. (2002), associative relationships include sequential spatial or temporal dependency, “such as cause/effect, before/after, left/right, above/below, producer/product”, raw material/finished product. When comparing recommendations from various

authors and organizations (ISO, IBICT, Lancaster, Motta), Cintra et al. (2002) conclude that “there is a variety of relationships marked by different perspectives” and emphasizes the challenge of non-hierarchical relationships residing in the fact that “all words, terms, or concepts” can “relate to each other at some point” (Cintra et al., 2002, p. 52-59). Campos & Gomes (2005) provide an example of an associative relationship: the terms BRANDY and GINGER BRANDY should not be considered in a hierarchical relationship because the former refers to a “type of alcoholic beverage fermented-distilled from wine”, and the latter refers to a “distillate of sugarcane added with ginger, as an aromatic substance” (p. 1-3); **e) Present Properties:** Ontologies represent the latest generation of Knowledge Organization Systems (KOSs), encompassing all semantic functions defined by Zeng (2008) and adding properties (attributes) to classes (p. 176-179). As previously stated, according to the Encyclopedia of Knowledge Organization, these properties strengthen the relationship between classes in cross-reference and, for this reason, offer the possibility to represent knowledge with greater semantic richness. Soergel et al. (2004) provide an example taken from AGROVOC, a traditional Thesaurus developed and maintained by the Food and Agriculture Organization of the United Nations, transformed into an Ontology, as shown in the table AGROVOC Thesaurus transformed into Ontology. Soergel et al. (2004) justify including MILK as part of the animal COW in the context of nutrition, as its nutritional value and safety in consumption depend on the nature of the animal and the feed it ingests. Through the statements and rules contained in the Ontology, it is possible to infer that CHEESE is made from MILK and that if the COW eats feed contaminated with MERCURY (replacing SUBSTANCE Y in the rule), the CHEESE produced with the MILK from that COW may contain mercury, that is, be contaminated (p. 3-4). The abstraction of the concept into rules allows the substitution of variables PART X, SUBSTANCE Y, FOOD Z, and ANIMAL W with the values MILK, FAT, CHEESE, and COW, respectively, and without the need to explicitly state all occurrences, other values would be covered in the model, such as replacing SUBSTANCE Y with MERCURY.

TABLE 1. AGROVOC Thesaurus transformed into Ontology

AGROVOC Thesaurus	Hypothetical Ontology
Undifferentiated hierarchical relationships: milk NT cow milk NT milk fat cow NT cow milk Cheddar cheese BT cow milk	Differentiated relationships: milk <includesSpecific> cow milk <containsSubstance> milk fat cow <hasComponent> cow milk Cheddar cheese <madeFrom> cow milk
	Rule 1 Part X <mayContainSubstance> Substance Y IF Animal W <hasComponent> Part X AND Animal W <ingests> Substance Y Rule 2 Food Z <containsSubstance> Substance Y IF Food Z <madeFrom> Part X AND Part X <containsSubstance> Substance Y

BT: Broader Term

NT: Narrower Term

Source: Adapted from Soergel et al., 2004, p. 3.

This article highlights the importance of employing KOSs for knowledge organization and information retrieval, as supported by various authors. Rosenfeld et al. (2015) enrich this discussion by illustrating how integrating KOSs into the backend of information systems can enhance the user experience in the frontend, facilitating the discovery of pertinent documents in response to their search queries. Some types of KOSs and impact on user interactions: **4) Synonym Rings:** according to Rosenfeld et al. (2015), Synonym Rings expand searches by encompassing equivalent terms, thereby increasing the likelihood of users finding what they are looking for. However, they caution about the potential for user confusion when expanding the search spectrum too extensively. In such cases, Rosenfeld et al. (2015) recommend providing clarifications or, prior to displaying results, seeking user preferences regarding additional information. The absence of Synonym Rings, as emphasized by the cited authors, would lead to a reduction in search outcomes (p. 272-275); **5) Authority Files:** these files relate preferred terms to their variants, aiding in the more consistent adoption of approved terms and adding efficiency to content maintenance. Rosenfeld

et al. (2015) highlight the opportunity to educate users on preferred industry terms, extending beyond mere spelling corrections. This not only facilitates effective communication with experts but also increases information consumption outside the organization's confines (p. 275-277); **13) Thesauri**: according to Rosenfeld et al. (2015), several advantages stand out. These include the flexibility to refine the user interface through continuous ongoing observation, testing, and adjustment based on usage patterns. Another aspect is that the volume of information does not impact the development or maintenance of the thesaurus. Furthermore, users have the opportunity to navigate across related topics (through associative relationships), tailoring their original research according to their interests. The cited authors draw attention to the facet approach in Thesauri, providing a lasting foundation for content by offering multiple navigation paths. In the context of information system development, Rosenfeld et al. (2015) assert that we find ourselves amidst a transition from the traditional order to a new paradigm. This shift challenges us to discern which old rules can and cannot be applied.

We're in the midst of a transition from the thesaurus in its traditional form to a new paradigm embedded within networked information environments.

Traditional Thesauri emerged within the academic and library communities. They were used in print form and were designed primarily for expert users. When we took library science courses back in the '80s and '90s, a major component of online information retrieval involved learning to navigate the immense volumes of printed thesauri in the library to identify subject descriptors for online searching of the Dialog information service. People had to be trained to use these tools, and the underlying assumption was that specialists would use them on a regular basis, becoming efficient and effective over time. The whole system was built around the relatively high cost of processor time and network bandwidth.

Then the world changed. We're now dealing with totally online systems. We can't ask our customers to run to the library before using our website. We're typically serving novice users with no formal training in online searching techniques. They're likely to be infrequent visitors, so they're not going to build up much familiarity with our site over time. And we're operating in the broader business environment, where the goals may be very different from those of academia and libraries.

With this new paradigm, we're being challenged to figure out which of the old guidelines do and do not apply (Rosenfeld et al., 2015, p. 294-295).

To supplement the list provided by Rosenfeld et al. (2015) earlier, we included item: **15) Ontologies**: according to the perspective of Berners-Lee, the creator of the World Wide Web (www or Web), Ontologies constitute the core of the Semantic Web. They play a pivotal role in transforming the document network into an augmented knowledge network, allowing computers to process their rich meanings collaboratively and ensuring interoperability (Biagetti, 2023).

Ontologies are considered tools that allow computers to understand information, whereas other kinds of KOS seem not able to achieve this aim, as they are built for humans. However, the functions related to artificial intelligence are not the only relevant considerations. In fact, applications in library and information science may benefit from a richer set of high-level semantic relations that ontologies may provide in order to improve, for instance, subject analysis, in cooperation with philosophers and information scientists.

Machine-processing ability does not characterize ontological artifacts, as thesauri, being built on logical principles, could also allow computers to process data. The real feature that differentiates ontologies from (other) KOSs is the ability to represent a greater number of semantic relations, and, as it has been suggested by Zeng, to offer attributes for each class (Biagetti, 2023).

It is worth noting that the hypertext⁴ technology, pioneered by Berners-Lee's World Wide Web (www), has enabled the organization of knowledge in hyperdocuments, i.e., non-linear chains of digital information forming thematic pieces that connect into units of knowledge. According to Campos et al. (2003), linear writing reproduces thoughts in a tree structure, adhering to a hierarchy of ideas, while fragmented writing, a characteristic of hyperdocuments, reproduces thoughts within a network of idea associations (Campos et al., 2003, p. 8). It is important to acknowledge that a tree is a special type of network

⁴ "A hypertext is a document (or a set of documents) composed of several information units (called nodes), connected between them by links chosen a priori by those who produce the document itself (who select them among all logically possible links) and a posteriori by those who read the hypertext, deciding for themselves to cover it by following each time a particular path among the many that have been made possible by the authors or, in some cases, even by creating new ones" (Ridi, 2023).

(hierarchical, without circuits,) and, therefore, can be encompassed in fragmented writing, what does not hold true the other way around. In networks, elements do not need to be privileged, unlike in a tree; there are no dominant topics; instead, circumstances of domination or instants of subordination arise during the user's navigation.

5. CONCLUSIONS

This exploratory study aimed to bridge potential gaps in the comprehension of KOSs through illustrative examples. Commencing with the term Knowledge Organization System (KOS), it elucidated its broader scope, compared to the term Documentary Language (DL).

Following the understanding of the framework of KOSs, the next stage entails a thorough examination of their content. This involves considering factors such as selecting suitable classes for the defined domain, determining the ideal level of granularity, identifying semantic relationships that hold the most utility for the intended purpose, discerning the impact of context on the model, among others.

6. REFERENCES

- Biagetti, M. T. (2023). Ontologies (as knowledge organization systems). In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), *ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization*. <https://www.isko.org/cyclo/ontologies>
- Campos, M. L. A., & Gomes, H. E. (2005). Princípios de organização e representação do conhecimento na construção de hiperdocumentos. *DataGramaZero*, 6(6). <https://bit.ly/3QLkSu8>
- Campos, M. L. A., Souza, R. F., & Campos, M. L. M. (2003). Organização de unidades de conhecimento em hiperdocumentos: o modelo conceitual como espaço comunicacional para a realização da autoria. *Ciência da Informação*, 32(2). <https://bit.ly/3QSiORe>
- Campos, M. L. A., & Gomes, H. E. (2003). Organização de domínios de conhecimento e os princípios ranganathianos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 8(2), p. 150-163. <https://bit.ly/3Rdl32Q>
- Cintra, A. M., et al. (2002). *Para entender as linguagens documentárias* (2nd ed.). Polis.

- Dahlberg, I. (2006). Knowledge organization: a new science? *Knowledge Organization*, 33(1), 11-19.
- Dahlberg, I. (1978). Teoria do conceito. *Ciência da Informação*, 7(2). <https://bit.ly/3R9VnnP>
- Esteban Navarro, M. A. (1996). El marco disciplinar de los lenguajes documentales: la Organización del Conocimiento y las Ciencias Sociales. *Scire: Representación Y organización Del Conocimiento*, 2(1), 93–107. <https://doi.org/10.54886/scire.v2i1.1051>
- Esteban Navarro, M. A. (1995). Los lenguajes documentales ante el paso de la organización de la realidad y el saber a la organización del conocimiento. *Scire: Representación Y organización Del Conocimiento*, 1(2), 43–71. <https://doi.org/10.54886/scire.v1i2.1043>
- Ferreira, A. C., Maculan, B. C. M. D. S., & Naves, M. M. L. (2017). Ranganathan e a teoria da classificação facetada. *Transinformação*, 29(3), 279-295. <https://doi.org/10.1590/2318-08892017000300006>
- Gomes, H. E., Motta, D. F., & Campos, M. L. A. (2006). Revisitando Ranganathan: a classificação na rede. *Biblioteconomia, Informação & Tecnologia da Informação (BITI)*. <https://bit.ly/3MTp9un>
- Hodge, G. (2000). Systems of knowledge organization for digital libraries: beyond traditional authority Files. *Council of Library and Information Resources*. <http://bit.ly/3GcMxxz>
- Hudon, M. (2023). Facet. In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), *ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization*. <https://www.isko.org/cyclo/facet>
- Kobashi, N. Y. (1996). Análise documentária e representação da informação. *Informare: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação*, 2(2). <https://bit.ly/46syBfl>
- Mayernik, M. (2023). Metadata. In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), *ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization*. <https://www.isko.org/cyclo/metadata>
- Mazzocchi, F. (2023). Terminological issues. In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), *ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization*. <https://www.isko.org/cyclo/kos>
- Moraes, I. S. de, & Moreira, W. (2018). Os conceitos de Sistemas de Organização do Conhecimento e Linguagens Documentárias: Análise de Domínio. *XIX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2018*.
- Rafferty, P. (2023). Tagging. In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), *ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization*. <https://www.isko.org/cyclo/tagging>

- Ridi, R. (2023). Hypertext. In B. Hjørland, & C. Gnoli (Eds.), ISKO Encyclopedia of Knowledge Organization.
<https://www.isko.org/cyclo/hypertext#5.2>
- Rosenfeld, L., Morville, P., & Arango, J. (2015). Information Architecture: For the World Wide Web. O'Reilly Media.
- Soergel, D., et al. (2004). Reengineering thesauri for new applications: the AGROVOC example. *Journal of Digital Information*, 4(4).
<https://bit.ly/3STQpwG>
- Vogel, M. J. M. (2009). A influência da Jean-Claude Gardin e a linha francesa na evolução do conceito de linguagem documentária. *Perspectivas em Ciência da Informação, Especial*, 80-92. <https://bit.ly/47MArsr>
- Zeng, M. L. (2008). Knowledge Organization Systems (KOS). *Knowledge Organization*, 35(2-3), 160-182.

THE STATE OF E-GOVERNMENT AND DIGITAL COMPETENCES IN THE EUROPEAN UNION AND SPAIN

TAMARA MORTE NADAL
Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCTION

The Council of Europe declared in 2000 in the Lisbon Strategy that Information Technologies were the basis of a competitive, dynamic, and knowledge-based economy. This document, also known as the Lisbon Agenda, was the turning point for the promotion of the Information Society in the European Union (European Committee of the Regions, 2022). The European Commission launched the eEurope 2002 plans, eEurope 2005 and the i2010 strategy for supporting the development of ICT infrastructures such as e-government (Negreiro & Tambiama, 2019).

In the European Union, the development of e-government was inspired by the European Digital Strategy, the Digital Agenda for Europe of 2010 and the eGovernment Action Plan 2011–2015 and 2016–2020 (Robles et al., 2021). The Digital Single Market Strategy for Europe announced the eGovernment Action Plan 2016–2020, with the strategic objectives of “modernizing public administration, achieving cross-border interoperability and facilitating interaction with citizens” (European Commission, 2016).

During the years 2020 and 2021, the European Union established the policy foundations for Europe’s digital transformation during the decade 2020 - 2030. These initiatives are a key part of the European Commission’s priority for 2019–2024, A Europe Fit for the Digital Age (European Commission, 2020).

The Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government, launched on December 2020, is the highest commitment

of the Member States to make a digital transformation by investing in high-quality, user-centric and seamless cross-border digital public services. Among its principles are strengthening digital inclusion and digital literacy, trust and security in digital government interactions and promoting human-centred systems in the public sector. This Declaration is built on previous initiatives such as the Tallinn Declaration and the Council of the EU Conclusions on the EU eGovernment Action Plan 2016-2020 (Council of the European Union, 2020).

The policy programme Path to the Digital Decade, adopted on 15 September 2021, was followed by the Communication 2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade. It set out digital targets that the EU as a whole aims to achieve by 2030 to shape the Digital Decade (European Commission, 2021a). The four cardinal points of the policy are: a digitally skilled population and highly skilled digital professionals, secure and sustainable digital infrastructures, the digital transformation of businesses, and the digitalisation of public services (European Commission, 2021b). By 2030 the EU has set specific targets to move all key public services 100% online, have 100% of EU citizens have online access to medical records through e-Health, and shift to a coverage of 80% of citizens who use the digital ID. Therefore, by 2030 online public services should be available to all and they should be user-friendly, efficient, secure and personalised.

On 26 January 2022, the Declaration on Digital Rights and Principles complemented these targets to guide policymakers and to set the foundations for more human-centric digital initiatives (European Commission, 2022a). Finally, the European Commission Digital Strategy was launched on June 2022 to support the EU's priorities by 2030. This strategic plan has declared five strategic objectives: empower in digital skills to foster a digital culture, make EU policies digital-ready, incentive a business-driven digital transformation, make the digital landscape of the Commission inclusive, sustainable, streamlined and seamless, and provide a green, secure, and resilient infrastructure (European Commission, 2022b).

In September 2023 a first state of the Digital Decade report 2023 was released to review the development and state of the implementation of

the EU Member States of the Digital Decade policy programme. According to this report, it is necessary to monitor the use of digital public services to ensure that everyone has equal access to them (European Commission, 2023b).

Regarding Spain, the Government of Spain has launched different programmes for developing e-government since 2005. The main programmes were Plan Avanza (2005–2008) and Plan Avanza 2 (2009–2011 and 2011–2015) (Robles et al., 2021).

Digital Spain 2026 is the 2022 update of the Digital Spain Agenda, launched in 2020, to synchronise it with Spain's Recovery Plan. The previous update of the Digital Spain Agenda was Digital Spain 2025. The Digital Spain Agenda is a strategy that serves as the country's digital transformation roadmap. The Digital Agenda has ten strategic axes and two new cross-cutting axes, divided into three dimensions: infrastructure and technology, economy, and people. For each strategic axe, there is a goal to achieve by 2026. The objective regarding digital public services is that 50% of them should be available on a mobile app. The Spanish public administration aims for a personalized, proactive, and omnichannel model, based on a permanent active listening of the citizens to know their needs and demands (Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation, 2022a).

The Government of Spain launched 2021 the Plan for the Digitalization of Spain's Public Administration: 2021-2025, its Digital Government and Digital Public Services Strategy, under the National Recovery, Transformation and Resilience Plan. According to this plan, the relationship between Spanish citizens and the digital public administration is transactional, fragmented, generalist, and impersonalized. These hamper the more vulnerable groups' access to government services. One of the main challenges included in this strategic framework is to develop a citizen-oriented public administration, with higher quality, accessible, inclusive, efficient, personalized, and secure digital public services (Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation, 2021b). These services will be offered nationwide to reduce depopulation and they will adapt to the needs of Spanish citizens. This digital transformation is closely related to the green and sustainable transition

that the European Union is encouraging as set out in the European Green Deal or in the communication A Europe fit for the digital age (European Commission, 2020).

2. OBJECTIVES AND METHODOLOGY

The general objective of this research is to underline what reports and indexes about e-government are published and how they define and assess digital public services, to explore the state of these services in the European Union as a whole and in Spain. Therefore, an identification and analysis of international and European reports about e-government was made, with Spain as a case study.

To achieve this aim, a document analysis will be held. Document analysis is defined as “the systematic collection, documentation, analysis, interpretation and organization of data, printed or electronic” (Kayesa & Shung-King, 2021). Any document containing text can be analysed, such as books, newspaper articles, academic journal articles, and institutional reports (Morgan, 2022). The type of documents that can be used includes policies and regulations (Gross, 2018). Document analysis is used in the majority of policy studies since it is useful for understanding policy content and understanding how information is presented and framed formally (Dalglish et al., 2020).

3. RESULTS AND DISCUSSION

3.1. ASSESSMENT OF E-GOVERNMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE EUROPEAN UNION

There are several international frameworks for measuring the development of digital public services and their use among countries (Lynn et al., 2022). These reports are elaborated periodically by international organizations and from bodies from the European Union, and usually they are based on a set of indicators.

The National Interoperability Framework Observatory (NIFO) is a monitoring tool of the European Commission that gathers information about the state-of-play of digital public administrations across the EU

Member States and associated countries. This information is updated annually in the Digital Public Administration factsheets (National Interoperability Framework Observatory, 2022a; National Interoperability Framework Observatory, 2022b).

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) published the OECD Digital Government Index (DGI) in 2019, which translates the Digital Government Policy Framework (DGPFG) into a measurement tool and includes six dimensions identified in this framework. It takes the recommendations from the OECD and compares the digital government progress of the 29 OECD Members and four key partner countries. A sustainable, consistent and long-term strategy, investing in sound governance models and in developing government data policies, engaging users and stakeholders in the design of digital government initiatives, and monitoring the implementation of these initiatives is the principal recommendations to achieve a fully digital government (OECD, 2020). It is detected the necessity of the adoption of guidelines with specific actions to align public sector objectives set in government strategies.

The E-Government Development Index (EGDI), provided by the UN E-Government Survey 2022, delivers a numerical ranking of e-government development among the United Nations Member States. It is calculated through three indexes, the “Online Service Index (OSI)”, the “Telecommunication Infrastructure Index (TII)”, and the “Human Capital Index (HCI)”. According to this E-Government Survey, the European Union has an average E-Government Development Index (EGDI) value of 0.8305, the most highly developed infrastructure, and has the most homogeneous e-government development. European countries occupy a high position in the top-ranking 25 countries in the world (United Nations, 2022).

One of the key reports regarding digital transformation in the European Union is the Digital Economy and Society Index (DESI), published by the European Commission, which reports the EU-27 countries digital progress (European Commission, 2022c). The Digital Economy and Society Index (DESI) reports are integrated into State of the Digital Decade to monitor progress towards the digital targets of the Digital

Decade 2030 (European Commission, 2023b). DESI monitors the progress towards objectives, targets, and multi-country projects (MCPs) and it is aligned with all the targets proposed in the Path to the Digital Decade to ensure that all the Digital Decade targets are assessed. For each target, the key performance indicators (KPIs) defined by the European Commission for measuring how the EU is achieving the targets of the 2030 Digital Decade are included in the DESI (European Commission, 2023a).

The DESI 2023 includes 32 indicators, eleven of which are Digital Decade KPIs. They are grouped into “Dimensions” and “Sub dimensions”. The four dimensions measured by DESI 2023 are: “Digital skills”, “Digital infrastructures”, “Digital transformation of businesses” and “Digitalisation of public services”. The digital public services indicators are collected from Eurostat and the eGovernment Benchmark (European Commission, 2023b). The fourth dimension, “Digitalisation of public services” is divided into two subdimensions: “e-Government” (in the sense of deployment and management of public services) and “e-Health”. The subdimension of “e-Government” is composed by seven indicators: e-Government users, digital public services for citizens, digital public services for businesses, pre-filled forms, transparency of service delivery, design and personal data, user support and mobile friendliness. DESI 2023 shows that 74% of internet users interacted with public administration online. However, personal information is pre-filled in only in 68% of online services (Table 1).

TABLE 1. Indicators for digital public services in Europe according to DESI 2020-2023

Indicators	DESI 2020 (2019 data)	DESI 2021 (2020 data)	DESI 2022 (2021 data)	DESI 2023 (2022 data)
e-Government users	61%	64%	65%	74%
Pre-filled forms	NA	64	64	68
Digital public services for citizens	NA	75	75	77
Digital public services for businesses	NA	84	82	84
Open data	NA	78%	81%	NA

Source: European Commission (2021c, 2022c, 2023b)

Among others, a new indicator was introduced in DESI 2021, “Digital public services for citizens”, that measures “the extent to which a service or information concerning service for citizens is provided online, and via a portal” (European Commission, 2021c). The EU scores 77 on average in this indicator in DESI 2023. These services can be offered fully, partially, or not at all online and their data is extracted from the e-Government Benchmark (European Commission, 2023b).

According to the DESI 2023 data, 88% of central government services, 76% of regional services and 62% of local services are offered online in the European Union. Overall, Member States face challenges related to resilience, sovereignty and a human-centred digital environment. Besides, they should supervise the progress of the use of digital public services. More investment to make more secure, citizen-friendly and interoperable services is needed to give equal access to them (European Commission, 2023b).

The e-Government Benchmark, a report written by Capgemini, Sogeti, IDC and Politecnico di Milano for the European Commission Directorate General for Communications Networks, Content and Technology, measures the availability and the quality of the public digital services of 35 European countries (the 27 European Union Member States, Iceland, Norway, Switzerland, Albania, Montenegro, North Macedonia, Serbia, and Türkiye) and compares how governments deliver digital public services. According to Lynn et al. (2022), this framework is a shift from the supply side of governments (maturity models) to the demand-side (citizens). This report uses for this analysis four dimensions with 14 underlying indicators and 48 related survey questions. In 2020 the method was updated (Capgemini et al., 2023a).

The maturity e-government models began on the early stages of e-government, so they are more focused on technology adoption and do not address the impact, use and usefulness of e-government. The overall eGovernment maturity score is the average of the User Centricity, Transparency, Key Enablers, and Cross-Border Services dimension scores (Capgemini et al., 2023a). The overall maturity of the European Union of the 2023 report is 70%. User centricity dimension scores best, with 90 points, followed by the Key Enablers and Transparency

dimensions, averaging 71 and 62. However, Cross-Border Services only scores 57 points (see Table 2).

TABLE 2. Indicators for digital public services in Europe according to DESI 2020-2023

Dimension	Key questions	EU Score
User Centricity	To what extent are services provided online? How mobile friendly are they? And what online support and feedback mechanisms are in place?	90
Transparency	Are public administrations providing clear, openly communicated information about how their services are delivered? Are they transparent about policy making and digital service design processes, as well as about the way people's personal data is being processed?	62
Key enablers	What technological enablers are in place for the delivery of eGovernment services?	71
Cross-Border Services	How easily are citizens from abroad able to access and use the online services? And what online support and feedback mechanisms are in place for cross-border users?	57

Source : Capgemini et al. (2023a)

According to the e-Government Benchmark 2023 data, 84% of government services are available online in the Member States and 7% of the services are even delivered proactively, which means that governments anticipate user needs and deliver citizens certain services before they are requested to do so. Nevertheless, 80% of government services for citizens are online and 92% of services in business life events are online. Moreover, entrepreneurs enjoy more user user-centric, more transparent, and more international services than citizens (Capgemini et al., 2023a). Malta and Estonia are the frontrunners in the transition to the digital government, followed by Luxembourg, Iceland or Finland (Capgemini et al., 2023b).

However, the user-centricity indicator not only includes digitalising services but also providing support functionalities. Regarding online support, 96% of government portals indicate the contact details of the responsible department, 90% offer demonstration videos or live chat functionalities, 90% have a feedback function that allows users to share

their experiences and 85% have an online complaint form (Cappgemini et al., 2022a). Furthermore, 89% have a discussion fora or social media page and 95% of government portals have a frequently-asked-questions section (Cappgemini et al., 2023b).

Regarding transparency, some indicators could relate to user experience. The dimension “Transparency of service delivery” assesses how clearly the service process is described to the user. 80% of services send a delivery notice and in 61% of them, users can track their progress. 60% of them stipulate the delivery timelines of services. However, only 54% provide users with the option of saving their work as a draft, 52% have a maximum time limit set and 46% of the services specify how long it will take the users to fill in the application form. 34% of the services offer information and statistics about their performance. Besides, only 41% of government websites include visual aids or suggestions for filling out input fields in online forms and 48% of websites have the functionality to flag the input as incorrect and provide an error message when the user enters erroneous information into the form service (Cappgemini et al., 2023b).

There were pilot indicators for measuring user centricity that were analysed, but not included into the final score, such as the “Web Accessibility Foundations” or “Mobile Service Delivery”. Regarding “Web Accessibility Foundations”, the majority (82%) of public sector services do not comply successfully with the Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 criteria. Another of the identified challenges is to offer interoperable services in multiple languages to achieve a Europe with cross-border citizenship. Moreover, only 63% of the digital public services can be completed on a mobile device (Cappgemini et al., 2023b).

Since 2019, five reports have been published to assess e-government performance and the digital transformation: one from the OECD, one from the United Nations and three from the European Commission (Table 3).

TABLE 3. Overview of e-government indexes and indicators

Index	Year	Responsible body	Indicators
OECD Digital Government Index	2019	Organisation for Economic Co-operation and Development	Digital Government Policy Framework (DGGP): digital by design, data-driven, acts as a platform, open by default, user-driven, and proactive.
E-Government Development Index (EGDI)	2020	United Nations	Calculated through three indexes: Online Service Index (OSI), Telecommunication Infrastructure Index (TII), Human Capital Index (HCI)
The Digital Economy and Society Index (DESI)	2022	European Commission	Human capital, connectivity, integration of digital technology, digital public services, and research and development in ICT
Digital Decade Report (includes the new DESI)	2023	European Commission	Digital skills, Digital infrastructures, Digital transformation of businesses, Digitalisation of digital public services
e-Government Benchmark	2023	European Commission	User centricity, Transparency, Key Enablers and Cross-Border Services

Source: own elaboration

3.2. ASSESSMENT OF E-GOVERNMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION IN SPAIN

In the OECD Digital Government Index 2019 (DGI) Spain occupies the 7th position (OECD, 2020), whereas, in the e-Government Development Index (EGDI), elaborated by the UN, Spain has obtained an EGDI exceeding 0.88 and ranks the 18th in the global ranking (United Nations, 2022). In the DESI 2022, Spain ranked 7th among the 27 EU Member States and 5th for the dimension of digital public services. In the eGovernment Benchmark 2023 Spain is in the 11th position.

DESI 2023 does not make a ranking of the Member States, but it includes a Digital Decade Country Report for all the countries. The Digital Decade Country Report 2023 for Spain displays data of the seven indicators for the subdimension “eGovernment” and makes a comparison with the data of the European Union (Table 5). Spain is above the EU average in the number of e-Government users (84% versus 74%)

and digital public services for citizens (86 versus 77) (European Commission, 2023c). It is also above all the other indicators, particularly in “Digital public services for citizens”, “Digital public services for businesses”, “Pre-filled forms” and “Transparency of service delivery, design and personal data”.

TABLE 4. Overview of e-government indexes and indicators

Indicator	Position
OECD Digital Government Index 2019	7
E-Government Survey 2022 (UN)	18
Digital Economy and Society Index 2022	7
Digital Economy and Society Index 2022: digital public services	5
eGovernment Benchmark 2023	11

Source: own elaboration

TABLE 5. eGovernment Indicators in the Digital Decade Report

Indicators	DESI 2023 (Spain)	DESI 2023 (EU)
e-Government users	84%	74%
Digital public services for citizens	86	77
Digital public services for businesses	91	84
Pre-filled forms	83	68
Transparency of service delivery, design and personal data	73	65
User support	87	84
Mobile friendliness	92	93

Source: European Commission (2023c)

According to the eGovernment Benchmark 2023 Factsheets, Spain excels in the dimension of “user centricity”, with 98 points. In the rest of the dimensions, Spain is above the average of the EU countries: Transparency (73 points compared to 62 on average in the EU), Key enablers (81 compared to 71), and Cross-border services (67 compared to 57). In addition, 96% of government services are online. Spain was considered in 2022 a “Fruitful eGovernment” since scored 73% in Penetration and 79% in Digitalisation. The “Fruitful eGovernment” group achieves high performance in innovative digital services and delivers these services efficiently and effectively (Capgemini et al., 2022b; Capgemini et al., 2023c).

In the benchmarking analysis of the eGovernment Benchmark 2022, Spain's performance qualified as “On-track” on the overall score, which means that their Digitalisation and Penetration levels “were to be expected based on the relative indicator score”. However, Spain overperformed in “User centricity” and “Cross-Border Services” (Cappemini et al., 2022b). Hence, this country is at the forefront of e-government and digital public services internationally and in the European Union. However, according to the National Statistics Institute (2021) and the National Observatory of Technology and Society (2022), there is a digital divide in the uptake of digital public services by the Spanish population, conditioned by the level of education, age, income and gender. The uptake of digital public services decreases among the youngest and oldest groups of the population. The youngest does not need to interact with the Public Administration, but in the oldest groups, this is related to their level of digital skills and their habits (National Observatory of Technology and Society, 2021).

As stated by the National Observatory of Technology and Society (2021), 8% of Spanish citizens have used digital public services at least once, and the implementation of online services by the public administration is positively valued by 64% of citizens. It should be noticed that those who have used them are the ones who gave a higher rating.

The Digital Spain 2026 strategy aims to improve the user experience of citizens through the implementation of smart virtual assistants and a general access point. Hence, the Public Administration has implemented smart virtual assistants and chatbots. However, just 34% of citizens had used it (National Observatory of Technology and Society, 2021) and only 42% of them were satisfied with the implementation of this type of assistance, since human interaction gives more confidence to users when asking questions or clarifying doubts.

One of the most valued measures among e-government users was the implementation of a general access point to consult all the notifications and communications sent by the different administrations and public bodies since 58% considered that it was an interesting initiative (National Observatory of Technology and Society, 2021). This could be an example of how making a previous analysis of the situation leads to

more effective policies and measures. In the case of the chatbots, few citizens use them because they do not consider them useful. However, in 2021 the creation of a general access point was highly regarded and hence is more valued by citizens.

It seems that those who have not used digital public services have some issues with mistrust of these tools (National Observatory of Technology and Society, 2021). It is also influenced by the propensity of the users to engage in online activities, their adoption of the use of the Internet, their level of digital skills, their previous experience with these types of services, their level of trust and the online availability of these services.

The Spanish National Statistics Institute also measures indicators related to the use of e-government services. In 2021, users that needed an online interaction with Public Administration declared as reasons for not doing it that they had delegated that procedure to another person (39%), lack of skills (39%), or not having a digital signature or certificate (36%), lack of trust and concern about data privacy (22%) or the online unavailability of the service (12%). The majority of the users who has contacted with the public administration have done so to download or print an official form or to obtain some kind of information, as well as to make an appointment for certain services (National Statistics Institute, 2021; National Statistics Institute, 2023).

Regarding presenting the tax declaration via the Internet, almost half of the internet users in the last months have submitted the tax declaration through third parties (42.2%) and almost half of the users have requested an official document or certificate or they have applied for subsidies or rights (47,8%). Users that needed to request an official documentation or claim through a website or an application of the public administration in the last 12 months declared as reasons for not doing it that they had delegated that procedure to another person (59.2%), lack of skills (36.4%), lack of trust and concern about data privacy (27%) or for other reasons (42.1%). Besides, 39.1% of users have declared to have difficulty using of these services. For instance, users stated that the most frequent problem when using digital public services was having technical problems (43.1%) (National Statistics Institute, 2023).

In another report made by Prodigioso Volcán (2022), Are the digital procedures clear? 47.5% of the Spanish digital public services are exclusively available online, despite the fact that 56.9% of users would prefer to complete complex administrative processes in person, especially those with low incomes and the elderly. The access to information, obtaining official documents and requests for appointments seems the most frequent reasons to interact with the public administration. It is essential to know what are the most used services to distinguish what are the needs of the population when contacting the public administration. It should be noticed that tax declaration or requesting an official documentation or claim through a website or an application seems to be difficult for users since almost half of them do not present it by themselves.

Hence, it seems that users usually have problems using digital public services and a high percentage prefer others to do the paperwork for them. It appears that electronic identification or a digital certificate is one of the most common barriers to overcoming red tape. According to Prodigioso Volcán (2022), 18% of Spanish users reported that their main difficulty was not being able to use a digital certificate. The consultancy also revealed that 91.7% had technical problems, and 83% of Spanish users abandoned digital procedures because they did not understand them. Young people also encounter difficulties with digital public services due to a lack of understanding of bureaucratic language. In many cases, the only alternative for completing these administrative procedures is to seek help from family members (Prodigioso Volcán, 2022).

4. CONCLUSIONS

Regarding digital public services, progress is uneven across the Member States. Moreover, services for citizens are less available online compared to services for businesses. More advanced services that require technologies such as big data or artificial intelligence need more investment (European Commission, 2023b). Overall, all Member States aim to improve access and uptake of public digital services by making them more user-friendly, more accessible, citizen-oriented, and interoperable

(European Commission, 2022c; European Commission, 2023b). In that vein, the European Commission aims to offer access to digital public services for the most vulnerable (older people, people with disabilities, people with low socioeconomic status and people living in rural areas) to ensure EU fundamental rights (European Commission, 2023b).

It should be noticed that though the DESI report gives a complete picture of the delivery state of digital public services, it lacks of in depth information about the perspective of the users or about the friendliness of the services. Nor does it contemplate the problem of digital inclusion, as it is an index that remains on a surface level.

Though the eGovernment Benchmark is an exhaustive report, it only provides information from the supply side of e-government. However, the report stressed that there are human characteristics such as age, income levels, or digital proficiencies that should be considered for the provision of eGovernment (Capgemini et al., 2023b). The dimension “User centricity” is very infrastructure-focused. It should be observed whether these parameters are enough to determine if an online public service is centred on the user (Capgemini et al., 2023b). Therefore, governments should have a more user-centric vision and make tailored digital public services according to the need of their users. But to achieve this, it is necessary to have previous studies on their needs, through greater citizen participation and obtaining the vision of all the stakeholders in the service design processes.

Though the Spanish population claims that that they had problems when interacting with the public administration and 39% of them declared as reasons for not doing an online interaction that they had delegated that procedure to another person, Spain has a fairly high position in the national and international ranks for the delivery of digital public services. However, it seems that there is still an important digital divide when using digital public services in Europe. It seems that the public administration is generally not aware of the difficulties that users experience when they have to use their online services. European and Spanish policies idealise what services should be like, but it would also be necessary to focus on how to analyse their current state, beyond complying with international or European rankings.

Overall, these reports only give descriptive information about the availability of the services, in the same vein as the first academic studies about e-government research. Reports such as DESI and the eGovernment Benchmarks are valuable, but they often lack the necessary depth to fully understand the specific challenges a particular country faces in the use of digital public services. Before embarking on the design of digital public services, it is crucial to first understand the needs of the population, especially among the most vulnerable groups. The United Nations has noticed that incorporating a digital inclusion perspective is key to develop an inclusive e-government. When integrating digital inclusion in policy making, it is necessary to identify what are the barriers that are affecting the most vulnerable groups. Then an implementation strategy targeted to those groups should be developed. This strategy should be grounded in data (United Nations, 2022). However, this is not reflected in the described e-government indexes and there is a lack of inclusion strategies and inclusive designs. Governments should add inclusion indexes to understand how the implementation of digital public services affect citizens.

5. REFERENCES

- Capgemini, Sogeti, IDC & Politecnico di Milano (2022a). *eGovernment Benchmark 2022: Synchronising Digital Governments. Insight report*. Publications office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/488218>
- Capgemini, Sogeti, IDC & Politecnico di Milano (2022b). *eGovernment Benchmark 2022: Synchronising Digital Governments. Background report*. Publications office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/488218>
- Capgemini, Sogeti, IDC & Politecnico di Milano (2023a). *eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments. Insight report*. Publications office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/474056>
- Capgemini, Sogeti, IDC & Politecnico di Milano (2023b). *eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments. Background report*. Publications office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/48656>

- Capgemini, Sogeti, IDC & Politecnico di Milano (2023c). *eGovernment Benchmark 2023 Factsheets. Connecting Digital Governments*. Publications office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/63976>
- Council of the European Union. (2020). *Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government at the ministerial meeting during the German Presidency of the Council of the European Union on 8 December 2020*. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=75984
- DalGLISH, S.L., Khalid, H. & McMahon, S.A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424–1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- European Commission (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179>
- European Commission (2020). *Shaping Europe's Digital Future*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en
- European Commission (2021a). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_es
- European Commission (2021b). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF
- European Commission (2021c). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021. Thematic chapters*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/library/digital-economy-and-society-index-desi-2021>
- European Commission (2022a). *European Declaration on Digital Rights and Principles for the Digital Decade*. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/82699>
- European Commission (2022b). *European Commission Digital Strategy. Next generation digital Commission*. https://ec.europa.eu/info/publications/EC-Digital-Strategy_en

- European Commission (2022c). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters*.
<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764>
- European Commission (2023a). *2030 Digital Decade: Commission adopts indicators to monitor Europe's digital transformation and issues guidance to Member States*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/2030-digital-decade-commission-adopts-indicators-monitor-europes-digital-transformation-and-issues>
- European Commission (2023b). *2023 Report on the state of the Digital Decade*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0570>
- European Commission (2023c). *Spain in the Digital Economy and Society Index*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-spain>
- European Committee of the Regions. (2022). *The Lisbon Strategy in short*. <https://portal.cor.europa.eu/europe2020/Profiles/Pages/TheLisbonStrategyinshort.aspx>
- Gross, J.M.S. (2018). Document Analysis. In Frey, B.B. (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation* (545-548). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781506326139.n209>
- Kayesa, N.K. & Shung-King, M. (2021). The role of document analysis in health policy analysis studies in low and middle-income countries: Lessons for HPA researchers from a qualitative systematic review. *Health Policy OPEN*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.hopen.2020.100024>
- Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., Curran, D., Fox, G. & O’Gorman, C. (2022). Digital Public Services. In *Digital Towns* (pp. 49-68). Springer.
- Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation (2021b). *Plan for the Digitalisation of Spain's Public Administration: 2021-2025*. https://administracionelectronica.gob.es/dam/jcr:1ef516da-65b8-4e59-996b-50a3d2591702/Plan_Digitalizacion_Ingles_ACC.pdf
- Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation (2022a). *Digital Spain 2026*. <https://espanadigital.gob.es/index.php/en>
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- National Interoperability Framework Observatory (2022a). *About NIFO - National Interoperability Framework Observatory*. <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/about>

- National Interoperability Framework Observatory (2022b). *Digital Public Administration Factsheets – European Union*.
https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2022_EU_vFinal.pdf
- National Observatory of Technology and Society (2021). *Estudio sobre digitalización de la Administración*. Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation. <https://doi.org/10.30923/094-22-008-7>
- National Observatory of Technology and Society (2022). *Uso de tecnología en los hogares españoles 2022*. Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation. <https://doi.org/10.30923/094-22-016-8>
- National Statistics Institute (2021). *Survey on Equipment and Use of Information and Communication Technologies in Households*.
<https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=8320>
- National Statistics Institute (2023). *Survey on Equipment and Use of Information and Communication Technologies in Households*.
<https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=8922&capsel=8926#>
- Negreiro, M. & Tambiama, M. (2019) *EU policies – Delivering for citizens. Digital transformation (Report PE 633.171)*. Brussels, EPRS, European Parliament.
[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)633171](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)633171)
- OECD (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 03, OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.
- Prodigioso Volcán (2022). *¿Son claros los trámites digitales?*
<https://comunicacionclara.com/claridad-tramites-digitales/>
- Robles, J.M., Torres-Albero, C. & Villarino, G. (2021). Inequalities in digital welfare take-up: lessons from e-government in Spain. *Policy Studies*, 43(5), 1096-1111. <https://doi.org/10.1080/01442872.2021.1929916>
- United Nations. (2022). E-Government Survey 2022. *The future of Digital Government Department of Economic and Social Affairs*. United Nations.
<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

