

La compañía de seguros basada en el comportamiento: perspectivas del Centro Global Allianz para la Economía Conductual.

Soraya Catoja | Ann-Kathrin Crede¹

Allianz, Centro Global para la Economía Conductual

La aplicación de la economía conductual en los negocios se reconoce desde hace tiempo como una poderosa herramienta para optimizar la toma de decisiones, mejorar la fidelización de los clientes y aumentar la eficiencia operativa. En este artículo se comparten ideas prácticas del Centro Global de Economía Conductual de Allianz sobre cómo se pueden integrar eficazmente los conocimientos de la economía conductual en una gran organización aseguradora y en sus operaciones diarias. A partir de un proyecto reciente destinado a aumentar la adopción digital en la asistencia en carretera, destacamos el valor de los diseños basados en la evidencia y el impacto de las soluciones basadas en el comportamiento. Según los resultados de pruebas piloto realizadas en 13 países, presentando el canal digital como opción predeterminada y comunicando claramente sus ventajas y facilidad de uso, se produce un aumento significativo del número de clientes que optan por la vía digital en lugar de llamar por teléfono.

Allianz Global Center for Behavioral Economics

Nuestra historia:

Allianz, proveedor global de seguros, lanzó el Centro Global Allianz para la Economía Conductual (GCBE, por sus siglas en inglés Global Center for Behavioral Economics) en 2021 con el fin de incorporar la experiencia conductual a la empresa. Desde entonces, el centro ha completado con éxito más de 50 proyectos en diferentes líneas de negocio y geografías. En el corazón del GCBE se encuentra un equipo internacional de expertos en ciencias del comportamiento dedicados a apoyar a las entidades de Allianz en todo el mundo para abordar los retos relacionados con el cambio de comportamiento humano. Estos retos van desde aumentar la honestidad en la notificación de siniestros hasta incrementar la adopción de canales de servicio digitales eficientes. Nuestra misión es aplicar los conocimientos de economía conductual a donde tienen un impacto financiero. Lo que comenzó como una iniciativa estratégica interna ha evolucionado más allá de un centro de costes tradicional, transformándose en una función generadora de beneficios. A medida que avanzamos, nuestra misión se extiende más allá de Allianz, aportando conocimientos conductuales basados en la evidencia al mercado en general.

Cómo lo hacemos funcionar

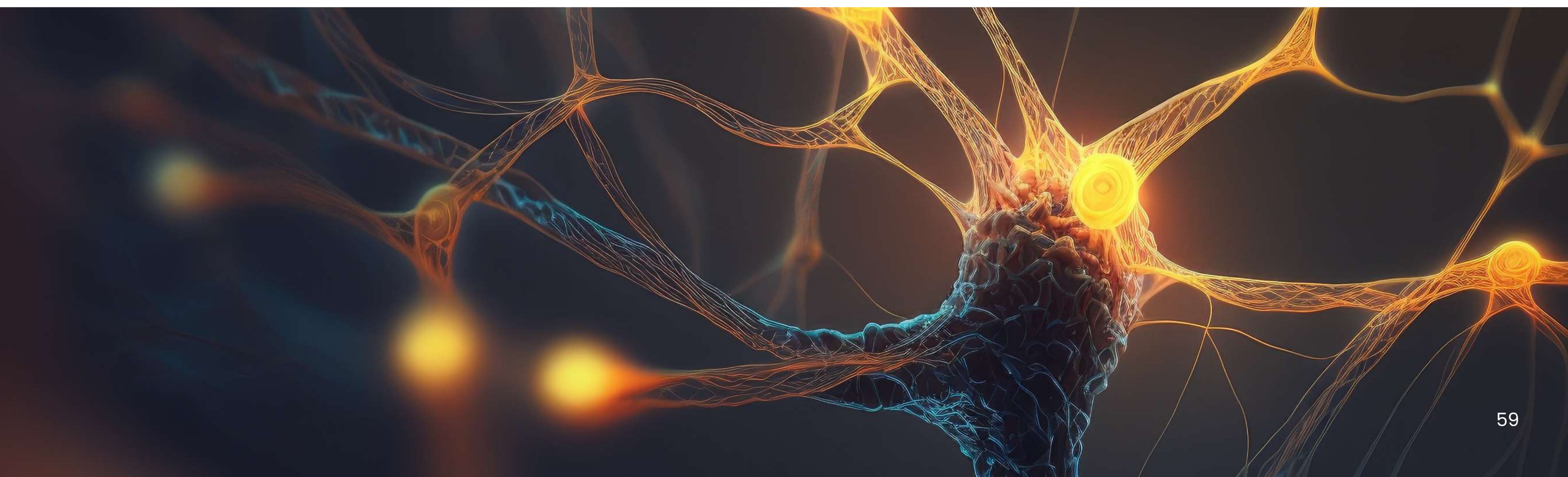
Como bien saben muchos profesionales de las ciencias del comportamiento, incorporar la economía conductual en los procesos empresariales no consiste solo en realizar experimentos interesantes, sino también en aportar un valor real. Al actuar como consultores internos, trabajamos de la mano con equipos de diferentes funciones y ubicaciones geográficas para resolver problemas con relevancia práctica. Creemos que hay tres factores que nos han ayudado en este proceso.

En primer lugar, operamos en un entorno único: una estructura global con conocimiento local. Y, como formamos parte de Allianz, a menudo se nos considera iguales: lo suficientemente cercanos como para comprender las realidades locales, pero lo suficientemente independientes como para desafiar el statu quo y aportar cambios. Nuestro equipo centralizado presta apoyo a las entidades de Allianz en todo el mundo, trabajando en estrecha colaboración con los equipos locales para garantizar que las soluciones conductuales se adapten a las necesidades específicas del mercado. Esta configuración nos permite ampliar las intervenciones exitosas respetando los matices normativos, las normas culturales y las limitaciones operativas, lo que a su vez nos ayuda a ofrecer un cambio escalable y sensible, sin adoptar un enfoque único para todos. Al formar parte del negocio, también tenemos un acceso más fácil a datos operativos y flujos de trabajo internos, lo que nos ayuda a pasar más rápidamente de la información a la implementación.

En segundo lugar, intentamos combinar el rigor científico con el pragmatismo operativo. Utilizamos ensayos controlados aleatorios (ECA) siempre que es posible, pero también tenemos en cuenta el ritmo de la actividad empresarial. Cuando no es posible realizar ECA completos en los que se separan cada una de las modificaciones, cambiamos de estrategia y llevamos a cabo pilotos secuenciales, tratamientos cargados o comparaciones previas y posteriores para asegurarnos de que seguimos aprendiendo, adaptándonos y mejorando. Esta mentalidad nos permite seguir avanzando sin renunciar a nuestros altos estándares.

En tercer lugar, traducimos la ciencia en estrategia. Nuestro equipo no solo conoce la teoría de la ciencia del comportamiento, sino que también tiene experiencia en su aplicación en entornos con objetivos comerciales, políticas internas y limitaciones de recursos. Trabajamos en estrecha colaboración con las partes interesadas y nos aseguramos de que los conocimientos sobre el comportamiento se ajusten a los objetivos empresariales reales. Además, gracias a que hablamos varios idiomas, podemos comunicarnos con nuestros socios en su lengua materna, lo que nos permite generar confianza y facilitar la colaboración entre los distintos mercados.

En última instancia, creemos que esta forma de trabajar puede dar lugar a soluciones más rápidas, económicas y centradas en las personas que las intervenciones empresariales tradicionales, que a menudo se basan en corazonadas. Sin embargo, la economía conductual solo es eficaz si se puede aplicar de forma que resulte relevante para las empresas. Para ilustrar cómo funciona en la práctica, en las siguientes secciones se destaca uno de nuestros casos de uso que muestra cómo pequeños cambios basados en la evidencia pueden generar resultados medibles en todos los mercados. Se trata de un caso con el que muchas empresas pueden identificarse: animar a los clientes a pasar de los servicios tradicionales basados en llamadas a canales digitales más rápidos y de autoservicio.



¿Por qué esperar?

El reto de orientar a los clientes hacia soluciones digitales más rápidas

Las transacciones de seguros se están trasladando cada vez más al ámbito digital, ofreciendo a los clientes opciones de autoservicio para todo, desde la presentación de reclamaciones hasta la actualización de pólizas. Estas herramientas prometen mayor comodidad, rapidez y flexibilidad, pero muchos clientes siguen prefiriendo llamar por teléfono (Blut et al., 2016; Fernandes y Oliveira, 2021). ¿Por qué? La economía conductual ofrece información valiosa sobre el reto que supone fomentar la adopción de tecnologías de autoservicio. Muchos clientes siguen siendo fieles a los canales tradicionales, a menudo debido a un conocimiento limitado, una comprensión poco clara de las ventajas o una preferencia natural por las rutinas y lo conocido. Si bien es esencial desarrollar herramientas digitales sólidas, la tarea más compleja consiste en impulsar el cambio de comportamiento necesario para su uso generalizado. Para aprovechar plenamente el potencial de la transformación digital, debemos mirar más allá de la implementación técnica y apoyar de forma proactiva a los clientes en la adopción de nuevas formas de interactuar con nuestros servicios de seguros.

El caso de uso

En uno de nuestros proyectos a gran escala, examinamos más detenidamente el siguiente caso de uso. Imagina que estás en la carretera y tu coche se avería de repente. Necesitas asistencia inmediata, así que llamas a tu compañía de seguros para solicitar ayuda en carretera. Una voz automatizada le responde y le presenta claramente dos opciones: permanecer en línea para hablar con un agente del centro de atención telefónica o cambiar a una solución digital más rápida a través de un enlace SMS y una aplicación web. En un proyecto en el que participaron entidades de Allianz en 13 países, descubrimos que, a pesar de que el canal digital ofrecía tiempos de espera significativamente más cortos, la mayoría de los clientes seguían optando por permanecer en línea. Nuestro reto consistía en rediseñar los mensajes de voz automatizados utilizando información sobre el comportamiento de los clientes para animar a más clientes a optar por la solución digital.

Auditoría conductual: identificar qué ayuda y qué dificulta la adopción digital

Durante la fase de auditoría conductual, exploramos dos preguntas clave: ¿Qué impide a los clientes elegir la vía digital (“detractores”) y qué los animaría a hacerlo (“facilitadores”)? Basándonos en una revisión exhaustiva de la bibliografía, identificamos los factores que impulsan el comportamiento y que parecen funcionar independientemente del contexto específico (véase la tabla 1). Dada la amplia variedad de países que participan en el proyecto, desde mercados europeos como Alemania, los Países Bajos y Polonia hasta Australia, India y Tailandia, era esencial desarrollar soluciones que se adaptaran a las características culturales y específicas de los clientes de cada mercado. Para lograr este objetivo, colaboramos estrechamente con los equipos locales para identificar los facilitadores y detractores más relevantes para su respectivo contexto. A través de talleres individuales de auditorías conductuales en cada país, recopilamos información valiosa sobre el comportamiento de los clientes locales. Por citar algunos ejemplos, en Polonia, los fraudes por SMS y las advertencias de la policía hicieron que los clientes se mostraran con precaución a la hora de hacer clic en los enlaces. Esto nos obligó a dejar claro que el SMS era seguro y había sido enviado realmente por Allianz. En la India, la desconfianza generalizada hacia las instituciones hizo que una aplicación web que confirmaba la llegada de una grúa resultara menos tranquilizadora que la promesa de asistencia personalizada de un agente del centro de atención telefónica. Como resultado, tuvimos que asegurarnos de que la información proporcionada por la aplicación se percibiera como fiable y tranquilizadora. Por último, descubrimos que los clientes de Tailandia tenían que introducir el número de identificación de su vehículo para solicitar una grúa, un dato que muchos no sabían de memoria. Por ello, tuvimos que informar a los clientes de forma proactiva sobre la necesidad de buscar el número de identificación de su vehículo con antelación, con el fin de evitar abandonos durante este paso del proceso. Comprender estos matices específicos del mercado fue fundamental para diseñar soluciones eficaces.

Tabla 1: Factores conductuales que impulsan la adopción de la tecnología de autoservicio

“Facilitadores”: Factores que motivan a los clientes a elegir la vía digital	
Facilidad cognitiva	<p>Cuando las herramientas digitales son intuitivas y fáciles de usar, los clientes son más propensos a utilizarlas. Esto se ve respaldado por un modelo mental que explique para qué sirve la herramienta y cómo funciona, no solo qué información contiene. La facilidad de acceso y uso, junto con la fluidez del proceso, reducen el esfuerzo mental y aumentan la comodidad, haciendo que la experiencia digital sea fluida.</p>
Utilidad / Beneficios	<p>Las soluciones digitales que ahorran tiempo y esfuerzo de forma visible fomentan su adopción. La gratificación más rápida y la flexibilidad de la asistencia 24/7, accesible al ritmo del cliente, mejoran el valor percibido.</p> <p>También es importante cómo se presentan las ventajas: destacar las ventajas tanto individuales como colectivas puede reforzar aún más la motivación</p>
Confianza	<p>La confianza desempeña un papel fundamental en la adopción digital. Señales como las garantías de protección de datos y la comunicación transparente sobre el funcionamiento del proceso reducen la ambigüedad.</p> <p>En algunos casos, incluso las señales más sutiles que ejemplifican un “toque humano”, a través del diseño o el lenguaje, pueden activar la heurística afectiva, haciendo que la experiencia resulte más fiable y empática.</p>
Prueba social	<p>Los clientes son más propensos a probar algo nuevo si saben que otras personas como ellos están haciendo lo mismo. Ver que otros clientes utilizan activamente una herramienta digital (más allá de los testimonios seleccionados) refuerza su legitimidad y ayuda a superar las dudas.</p>
“Detractores”: Factores que dificultan o desaniman a los clientes a adoptar soluciones digitales	
Sesgo del status quo	<p>Los clientes tienden a quedarse con los canales que les son familiares, incluso cuando hay mejores opciones disponibles, debido a su preferencia por lo conocido. Esto está influenciado por el sesgo de omisión, por el cual los clientes se sienten más cómodos sin hacer nada (quedándose al teléfono) que tomando una medida que introduce incertidumbre (cambiando a lo digital).</p>
Aversión al riesgo y a la pérdida	<p>Los clientes perciben las posibles desventajas de utilizar los canales digitales, como un servicio inferior, la pérdida de derechos o las preocupaciones en materia de seguridad, como más importantes que las posibles ventajas. El arrepentimiento anticipado de tomar la “decisión equivocada” puede pesar más que la experiencia real, lo que lleva a la procrastinación o la evitación.</p>
Aversión a los algoritmos	<p>Muchos clientes se sienten incómodos con la toma de decisiones automatizada, especialmente en situaciones delicadas desde el punto de vista emocional o financiero. Pueden percibir los algoritmos como menos fiables, menos transparentes o incapaces de tener en cuenta las circunstancias individuales, lo que los lleva a preferir la interacción humana.</p>
Riesgo percibido de fracaso	<p>Existe el temor de que las herramientas digitales no funcionen como se espera, lo que provocaría retrasos, errores o problemas sin resolver. En situaciones de mucho estrés, este riesgo percibido de fracaso hace que el contacto humano se perciba como la opción más segura y fiable.</p>
Cambio de percepción	<p>Algunos clientes sospechan que los canales digitales están diseñados principalmente para reducir los costes de la empresa, posiblemente a su costa. Cuando un servicio digital se percibe como menos personal o de menor calidad, puede provocar una sensación de injusticia, especialmente si el cliente cree que la empresa se beneficia más que él.</p>

Fuentes: Andrés-Sánchez y Gené-Albesa (2023), Andrés-Sánchez y Gené-Albesa (2024), Faulkner et al. (2019), John y Blume (2017).

De la auditoría a la acción: diseño de soluciones basadas en el comportamiento

Trasladamos los conocimientos obtenidos en la auditoría conductual directamente a la fase de rediseño, con el objetivo de alinear los principales impulsores del comportamiento con soluciones específicas y basadas en datos. En talleres de rediseño específicos, creamos conjuntamente nuevas versiones de los mensajes de voz automatizados que los clientes escuchan al inicio de la llamada telefónica, incorporando los conceptos básicos de la economía conductual (véase la tabla 2). Para cada país, desarrollamos varias versiones adaptadas a las preferencias y patrones de comportamiento locales, que se probaron mediante pilotos controlados. La versión que resultó más eficaz, medida por su éxito a la hora de animar al mayor porcentaje de clientes a elegir la opción digital, se implementó finalmente en ese mercado.

Tabla 2: Conceptos conductuales clave que guían el rediseño

Concepto	Descripción	Aplicación al caso de uso
Predeterminado	Las personas tienden a elegir la opción que requiere menos esfuerzo, a menudo la opción preseleccionada o predeterminada (Johnson y Goldstein, 2003).	En el mensaje de voz automatizado, la opción digital se presentó como la opción estándar, lo que daba la sensación de que era el siguiente paso natural, al tiempo que se mantenía disponible la opción telefónica.
Sin Fricciones	Cuando una opción parece sencilla, intuitiva y requiere un esfuerzo mínimo para utilizarla, las personas son más propensas a seguir adelante (Davis, 1989).	El mensaje hacía hincapié en lo fácil y sencillo que era acceder y utilizar la herramienta digital, lo que reducía el esfuerzo percibido para interactuar con el canal digital.
Beneficios tangibles	Hacer que los beneficios sean concretos ayuda a las personas a visualizar cómo encajan en sus propias vidas, lo que a su vez aumenta la relevancia personal y la motivación (Trope y Liberman, 2010).	El mensaje destacaba las ventajas prácticas del canal digital, como una asistencia más rápida y la ausencia de tiempos de espera, para que su valor resultara tangible y personalmente relevante.
Confianza	Las personas tienden a confiar más cuando se sienten seguras de que un proceso es seguro, legítimo y gestionado por una fuente fiable (Berg et al., 1995).	El mensaje de voz automatizado reforzó la confianza al identificar claramente al remitente, explicar los pasos a seguir y señalar la legitimidad y seguridad del canal digital.
Prueba Social	Las personas son más propensas a seguir un comportamiento cuando creen que otras personas, especialmente aquellas similares a ellas, ya lo están haciendo (Schultz et al., 2007).	El mensaje hacía referencia al creciente número de clientes que elegían la opción digital, lo que ayudaba a reducir las dudas al mostrar que el comportamiento era familiar y ampliamente aceptado.
Evitar la incertidumbre	Las personas son menos propensas a probar algo nuevo cuando los resultados parecen poco claros o arriesgados y tienden a seguir con comportamientos familiares (Ellsberg, 1961).	El mensaje reducía la incertidumbre al explicar claramente lo que el cliente podía esperar del canal digital, lo que ayudaba a generar confianza en el proceso.

Prueba de mensajes de voz rediseñados en un mercado europeo

Para que esto sea más tangible, veamos más de cerca los mensajes de voz automatizados utilizados en uno de los países europeos participantes. Por motivos de privacidad de los datos, no podemos compartir los guiones exactos, pero podemos presentar el contenido reformulado y las ideas subyacentes.

- ▶ El mensaje de control (mensaje 0) informaba a los clientes de las dos opciones disponibles: permanecer en la línea o cambiar al canal digital. En esta versión, la opción predeterminada era permanecer en la línea, lo que se presentaba como la forma estándar de proceder.

A continuación, desarrollamos dos versiones alternativas, cada una de ellas con conceptos clave de economía conductual:

- ▶ El mensaje 1 se centraba en los beneficios tangibles, haciendo hincapié en que elegir la opción digital podía reducir significativamente los tiempos de espera. El canal digital se presentaba como la forma natural y esperada de continuar (opción predeterminada).
- ▶ El mensaje 2 destacaba la facilidad de uso, asegurando a los clientes que solicitar asistencia a través de la aplicación web sería rápido y sencillo. Al igual que el mensaje 1, también presentaba la herramienta digital como la opción predeterminada para continuar.

Para evaluar la eficacia de las grabaciones de voz rediseñadas, realizamos una prueba A/B simultánea. Se asignó aleatoriamente a los clientes que llamaban para solicitar asistencia en carretera uno de los tres mensajes de voz automatizados y se realizó un seguimiento sistemático de su comportamiento, es decir, si permanecían en línea o cambiaban a la opción digital.

Entonces, ¿qué mensaje fue más eficaz para animar a los clientes a utilizar el canal digital?

Como se ilustra en la figura 1, tanto el mensaje 1 como el mensaje 2 aumentaron significativamente la probabilidad de que los clientes optaran por la solución digital en más de 20 puntos porcentuales en comparación con el grupo de control ($p < .001$, basado en regresiones OLS). Sin embargo, no hubo diferencias estadísticamente significativas en eficacia entre ambos mensajes.

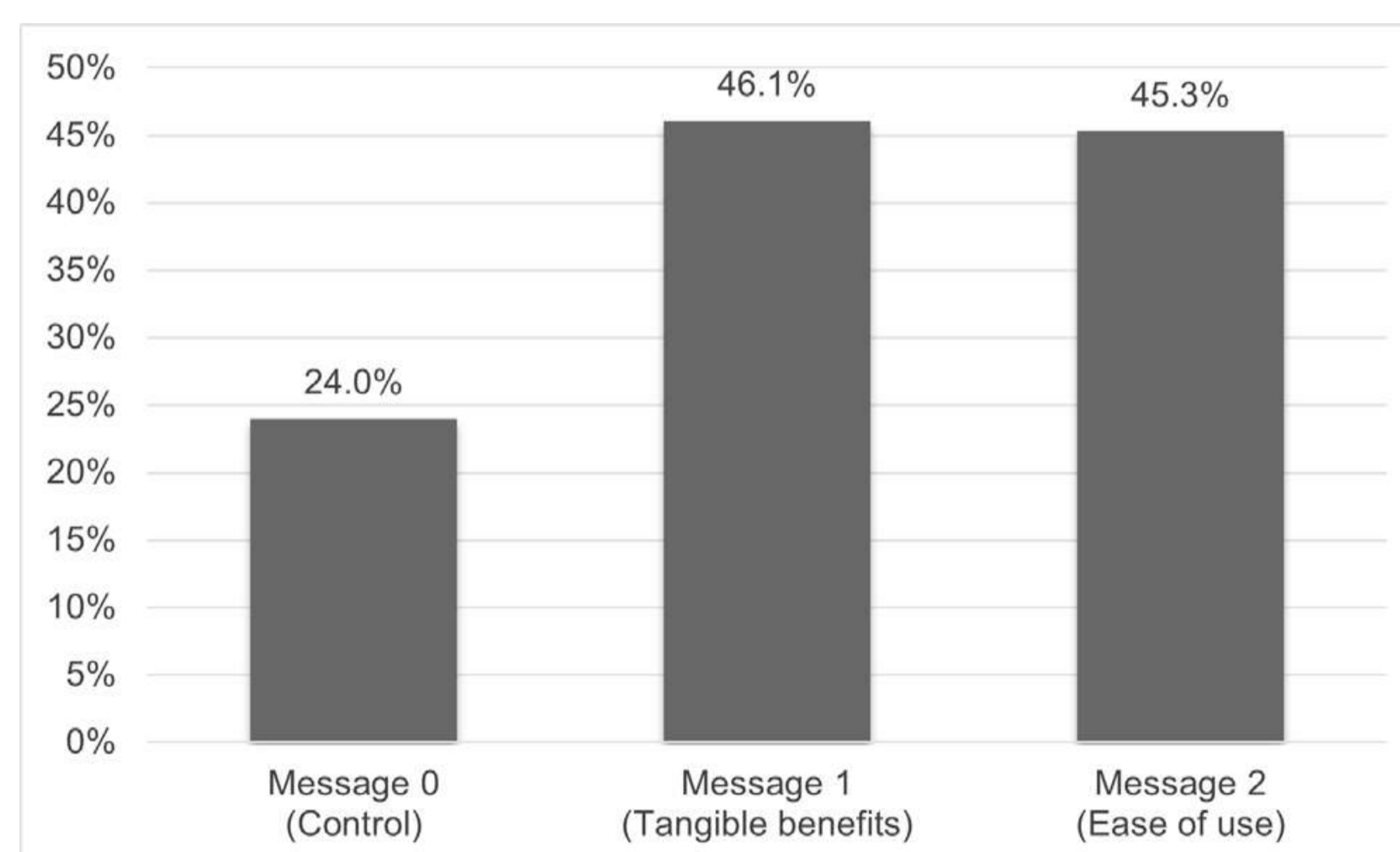


Figura 1: Porcentaje de clientes que seleccionaron la opción digital para solicitar asistencia en carretera en un mercado europeo.

Diferencias culturales

Una lección clave de este proyecto es la importancia de realizar pruebas específicas para cada mercado. Lo que funcionó en un país no siempre se tradujo en éxito en otro. Por ejemplo, probamos el concepto de prueba social haciendo hincapié en que cada vez más clientes optaban por el canal digital. Si bien este mensaje influyó positivamente en el comportamiento de los clientes en un mercado, tuvo el efecto contrario en otro, lo que provocó un descenso en la adopción digital. Como ejemplo concreto, la figura 2 muestra los resultados de la

prueba del mensaje de prueba social en un país de habla alemana (DACH) frente a un país anglosajón.

En los países DACH, el mensaje provocó un aumento en la adopción digital de 18,8 puntos porcentuales (65 % frente a 46,2 %, $p < .001$, basado en regresiones OLS), mientras que en los países anglosajones provocó una disminución de 18,4 puntos porcentuales (31,7 % vs. 50,1 %, $p < 0,001$, según regresiones OLS). Una hipótesis para explicar este marcado contraste son las diferencias culturales en el ámbito del individualismo frente al colectivismo.

Los clientes de la región DACH, que tiende a ser más colectivista, pueden sentirse animados por el comportamiento de los demás, interpretándolo como una validación social. Por el contrario, los clientes del contexto anglosajón, más individualista, pueden percibir estos mensajes como intrusivos o contrarios a su preferencia por la toma de decisiones independientes, especialmente cuando buscan ayuda en una situación personal (Hofstede, 2001). Estos hallazgos ponen de relieve que las diferencias culturales suponen un obstáculo importante para la simple ampliación a escala mundial de soluciones basadas en el comportamiento.

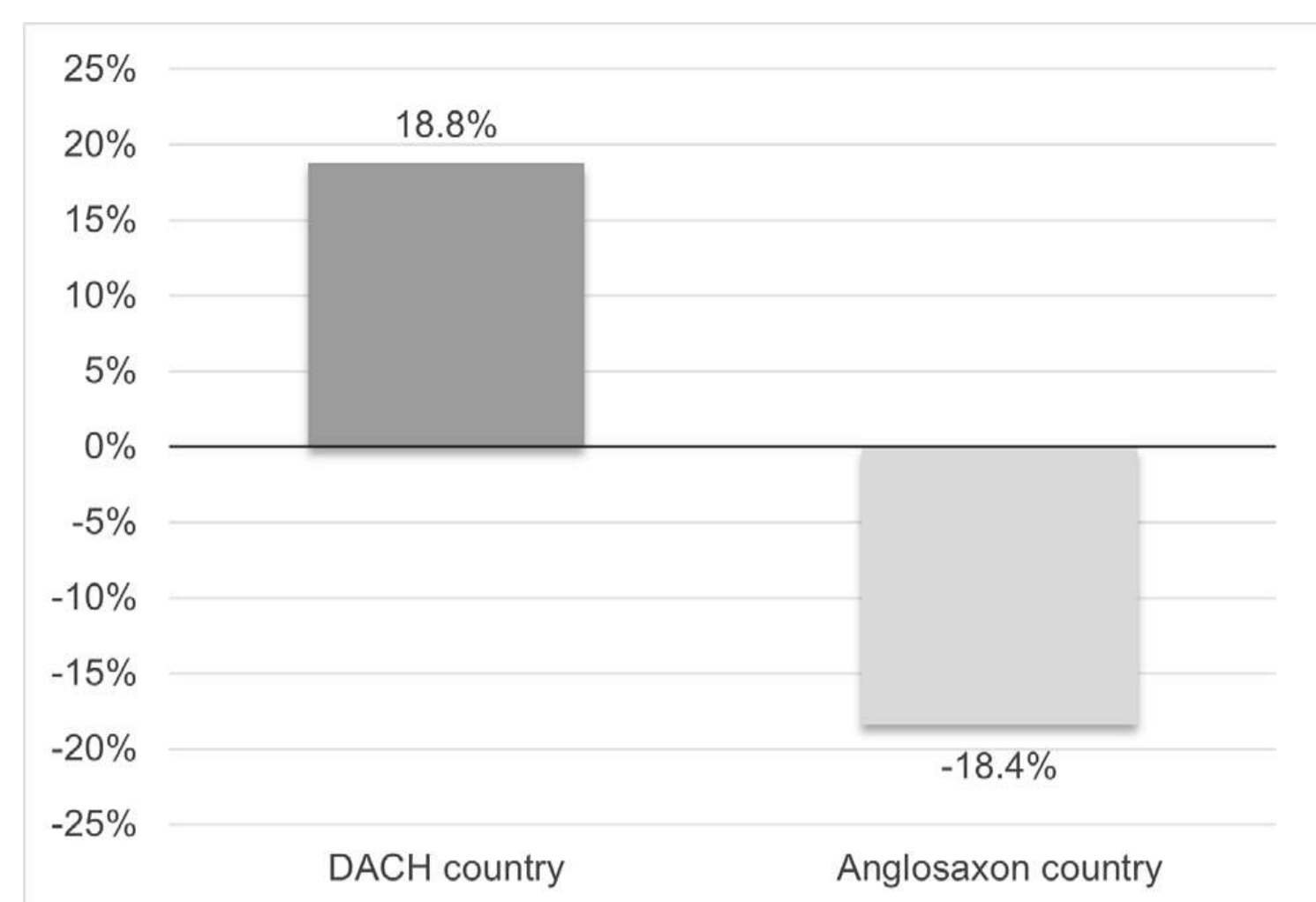


Figura 2: Variación en puntos porcentuales de los clientes que eligieron la opción digital con el tratamiento de prueba social frente a la referencia.

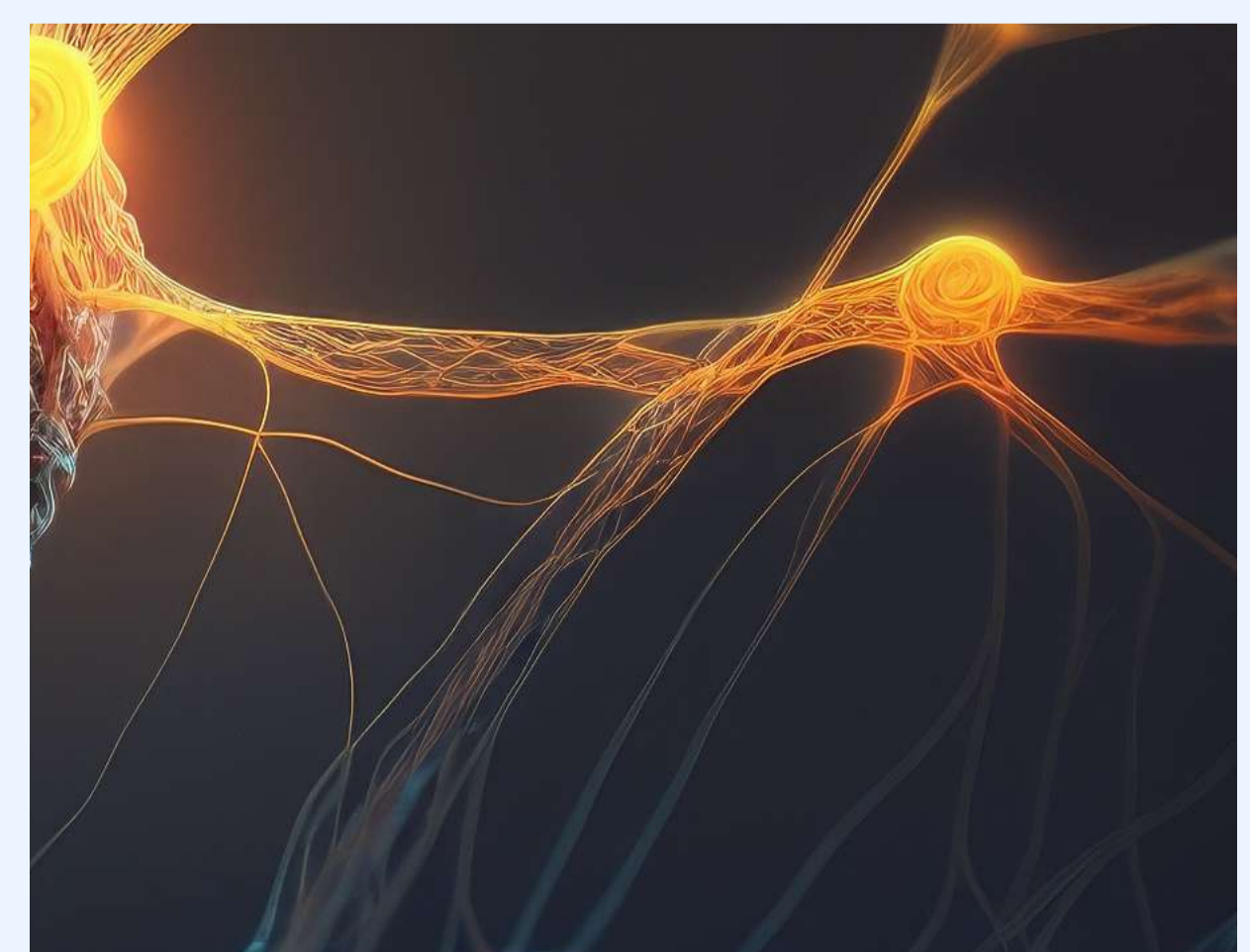
Resultados y aprendizajes clave

En general, nuestros rediseños basados en el comportamiento lograron aumentar las solicitudes de asistencia en carretera digital en los 13 países, lo que permitió ofrecer un servicio más rápido y eficiente a los clientes, al tiempo que se generaron importantes ahorros de costes (en total, para todos los mercados, casi un millón de euros al año) gracias a la reducción del volumen de llamadas al centro de atención telefónica. De cara al futuro, es esencial seguir investigando para comprender los efectos a largo plazo de fomentar el uso de los canales digitales. Quedan por responder algunas preguntas importantes: ¿Seguirán los clientes eligiendo la opción digital en futuras interacciones o volverán a llamar por teléfono? ¿Cómo influye este cambio en la satisfacción y la confianza de los clientes a lo largo del tiempo? Investigar si estos cambios de comportamiento se mantienen es fundamental para garantizar que el impacto observado no sea solo inmediato, sino también duradero.

A medida que la ciencia del comportamiento sigue evolucionando, su aplicación práctica ofrece una valiosa perspectiva para mejorar la toma de decisiones y los resultados en una amplia gama de entornos. Nuestro caso práctico sobre asistencia en carretera muestra cómo la ciencia del comportamiento puede generar un impacto tanto para los clientes como para la empresa. Con solo rediseñar un mensaje de voz automatizado, basándonos en conocimientos locales y pruebas de comportamiento, hemos animado a miles de clientes a solicitar ayuda digital más rápidamente, lo que ha reducido los tiempos de espera y el volumen de llamadas al centro de atención telefónica. Y aunque este caso se centró en un momento específico del recorrido del cliente, los patrones de comportamiento que lo sustentan, es decir, la procrastinación a la hora de actuar, la tendencia a quedarse con lo predeterminado o la dificultad para entender comunicaciones poco claras, no son exclusivos del sector de los seguros. Aparecen en todos los sectores, desde la banca hasta la logística, pasando por el comercio electrónico, la sanidad y el sector público. Reconocer estos patrones permite a las organizaciones de todos los sectores diseñar experiencias más sencillas y eficaces que satisfacen mejor tanto a las personas como a los objetivos empresariales.



“Con solo rediseñar un mensaje de voz automatizado, basándonos en conocimientos locales y pruebas de comportamiento, hemos animado a miles de clientes a solicitar ayuda digital más rápidamente, lo que ha reducido los tiempos de espera y el volumen de llamadas al centro de atención telefónica”





LOS AUTORES

Soraya Catoja | Ann-Kathrin Crede

Soraya Catoja es economista conductual sénior en el Centro Global de Economía Conductual. Soraya diseña y prueba intervenciones conductuales en múltiples mercados. Su trabajo se centra en optimizar la experiencia del cliente, reducir las ineficiencias operativas y minimizar el fraude, especialmente en el contexto de las reclamaciones de seguros. Con experiencia tanto en consultoría como en el ámbito académico, combina el rigor científico con la relevancia empresarial.

Ann-Kathrin Crede es directora de compromiso en el Centro Global de Economía Conductual de Allianz, donde ha trabajado durante los últimos tres años. Tiene un doctorado en Economía Conductual por la Universidad de Berna, Suiza. Antes de incorporarse a Allianz, trabajó en consultoría, asesorando a instituciones públicas sobre la aplicación de conocimientos conductuales al diseño de políticas. Su trabajo está impulsado por una gran pasión por tender puentes entre el mundo académico y la práctica, traduciendo la investigación científica en soluciones viables para la vida cotidiana y los negocios.

REFERENCIAS:

- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122-142. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1027>.
- Blut, M., Wang, C., & Schoefer, K. (2016). Factors influencing the acceptance of self-service technologies: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 19(4), 396-416. <https://doi.org/10.1177/1094670516662352>.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- de Andrés-Sánchez, J., & Gené-Albesa, J. (2024). Not with the bot! The relevance of trust to explain the acceptance of chatbots by insurance customers. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02621-5>.
- de Andrés-Sánchez, J., & Gené-Albesa, J. (2023). Explaining policyholders' chatbot acceptance with an unified technology acceptance and use of technology-based model. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(3), 1217-1237. <https://doi.org/10.3390/jtaer18030062>.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643-669. <https://doi.org/10.2307/1884324>.
- Faulkner, N., Jorgensen, B., & Koufariotis, G. (2019). Can behavioural interventions increase citizens' use of e-government? Evidence from a quasi-experimental trial. *Government Information Quarterly*, 36(1), 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.009>.
- Fernandes, T., & Oliveira, E. (2021). Understanding consumers' acceptance of automated technologies in service encounters: Drivers of digital voice assistants' adoption. *Journal of Business Research*, 122, 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.058>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- John, P., & Blume, T. (2017). Nudges that promote channel shift: A randomized evaluation of messages to encourage citizens to renew benefits online. *Policy & Internet*, 9(2), 168-183. <https://doi.org/10.1002/poi3.148>.
- Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338-1339. <https://doi.org/10.1126/science.1091721>.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434. <https://doi.org/10.1111/j.14679280.2007.01917.x>.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018963>.