

**Incidencia de la Estrategia de Omnicanalidad en la Lealtad de los Clientes del Comercio
Minorista en las Grandes Superficies de Bogotá**

David Fernando Casas Saldaña
Carlos Alberto Nieto Pieruccini

Gerardo Mendoza Dederle
Director de tesis

Andrés Hernán Mejía Villa
Asesor de Trabajo de Grado

Maestría en Gerencia Estratégica, Universidad de La Sabana
Agosto 5 de 2022

Tabla de contenido

Abstract	4
Resumen	5
Introducción	6
Justificación y Delimitación del Problema de Investigación	7
Problema de Investigación	7
Pregunta de Investigación	8
Hipótesis	8
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Tipo de Investigación	9
Métricas de lealtad	9
Variables de omnicanalidad	9
Marco Teórico y Conceptual	10
Estrategia	10
Omnicanalidad en el comercio minorista	10
Grandes superficies (comercio minorista)	12
Experiencia del Cliente	12
Lealtad en el comercio minorista	14
Diseño metodológico: datos/instrumentos/procesamiento datos	15
Componente Cuantitativo	15
<i>Tabla 1. Frequentist Scale Reliability Statistics (Tabla generada por JASP)</i>	17
Análisis de resultados	17
<i>Tabla 2. Frequentist Individual Item Reliability Statistics (Tabla generada por JASP)</i>	18
<i>Tabla 3 Uso de canales por momento del viaje del cliente (elaboración propia)</i>	19
<i>Tabla 4. Preferencias clientes unicanales por tipo de canal (elaboración propia)</i>	19
<i>Tabla 5. NPS por cada grupo de estudio (Elaboración Propia)</i>	20
<i>Tabla 6. Frecuencia de compra clientes unicanales y ominicanales (elaboración propia)</i>	20
<i>Tabla 7. Atributos y su correlación con el NPS en clientes unicanales. (Tabla generada por JASP)</i> 22	
<i>Tabla 8. Atributos y su correlación con el NPS en clientes Omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	23
<i>Tabla 9. Percepción de satisfacción entre los dos grupos de clientes, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	23

<i>Ilustración 1. El atributo de disponibilidad comparado por tipo de cliente, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	24
<i>Tabla 10. CES (Customer Effort Score) entre los dos grupos de clientes, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	24
<i>Ilustración 2. CES en el atributo devolución o cambio comparado por tipo de cliente, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	25
<i>Tabla 11. Escala de Likert de la valoración de las variables de consistencia de información en relación con el precio (V16), las características de los productos (V17), la calidad ofrecida en los diferentes canales (V18) y la fluidez experimentada de los</i>	25
<i>Tabla 12. Valoración de las variables de calidad (V20), precio (V21), servicio al cliente (V22) y ambiente e imagen (V23) de los clientes unicanales.</i>	26
<i>Tabla 13. Valoración de las variables de calidad, precio, servicio al cliente y ambiente e imagen para todos los clientes, clientes unicanales y omnicanales. (Tabla generada por JASP)</i>	26
Análisis por tipo de tienda.....	26
<i>Tabla 14 Preferencia por tipo de tienda</i>	27
<i>Ilustración 3. Preferencia por tipo de tienda.....</i>	27
<i>Tabla 15. NPS tiendas por departamento</i>	28
<i>Tabla 16. NPS supermercados.....</i>	28
Componente Cualitativo.....	28
Conclusiones	31
Conversatorio con los Expertos	33
Futuras Investigaciones	34
Anexo I	35
Anexo II	41

Abstract

Purpose- This investigation proposes an analysis of the impact of omnichannel strategy on retail customer loyalty with a roadmap to measure and evaluate the main loyalty indicators during the customer journey and customer experience in the retail environment.

Design / methodology / approach -We provide qualitative and quantitative analysis throughout this research and propose comprehensive performance metrics categorized with respect to three major loyalty variables as repurchase indicators and the NPS (Net Promoters Score) and four major omnichannel variables such as channel preference, transparency for customers of the different channels offered, content consistency in each channel and the CES (Customer Effort Score). We provide four semi-structured interviews of companies and people with vast experience and knowledge of the retail sector in Bogotá Colombia and the development of a survey of 275 people in Bogotá to analyze the variables of loyalty and omnichannel from the point of view of the retail sector and its customers. From a practical perspective, our research provides a starting point and analysis between metrics to be used for assessing the main interests and strategic direction of omnichannel retailers.

Findings -The qualitative and quantitative analysis provides additional insights for critical success components in transition to omnichannel retailing and customer loyalty finding outstanding variables in customer loyalty such as the level of customer service offered, the ease of exchange or refunds on their purchases, the fluidity and clarity of the content in the different channels, the management of the brand and the aspect and the environment of the stores, among others. As a result of this research, two groups of customers are studied because of the analysis of the sample, a group of customers who carry out their purchase process through a single channel, which we call single-channel customers, and another group of customers who carry out their purchase process through more than one channel, which we call omnichannel customers. The NPS of the single-channel customers obtained a value of 46.2 and that of the omnichannel customers of 31 points. Therefore, in relation to the research question and the hypothesis raised in this work, it can be concluded that omnichannel does not influence in such a direct way the loyalty of customers in the department store retail trade in Bogotá compared to the level of customer service offered in this sector.

Research limitations/Implications - Omnichannel studies are very recent and there are not many analyzes in the literature that relate omnichannel and loyalty. Additionally, from the point of view of quantitative analysis, the selected sample is not probabilistic.

Practical implications- The results found will help managers and directors in the retail sector to develop strategies to improve loyalty, customer experience and omnichannel strategies.

Keywords- Omnichannel, loyalty, customer experience, customer journey, net promoter score, customer effort score, customer service.

Resumen

Esta investigación propone un análisis del impacto de la estrategia omnicanal en la lealtad de los clientes en el sector minorista de grandes superficies de la ciudad de Bogotá. En este trabajo se presentan unos constructos cualitativos y cuantitativos para medir y evaluar los principales indicadores de lealtad durante el viaje del cliente y la experiencia del cliente en el entorno minorista. A partir de estos análisis proponemos métricas de desempeño integrales categorizadas con respecto a tres variables principales de lealtad, indicadores de recompra, voz a voz y el NPS (Net Promoters Score) y cuatro variables de omnicanalidad, preferencia de canal, transparencia para los clientes de los diferentes canales ofrecidos, consistencia de contenido en cada canal y el CES (Customer Effort Score). A partir de cuatro entrevistas semiestructuradas a empresas y personas con vasta experiencia y conocimiento del sector minorista en Bogotá Colombia y el desarrollo de una encuesta a 275 personas en Bogotá analizamos las variables de lealtad y omnicanalidad desde el punto de vista del minorista sector y sus clientes. Desde una perspectiva práctica, nuestra investigación proporciona un punto de partida y un análisis entre las métricas que se utilizan para evaluar los principales intereses y el direccionamiento estratégico de los canales minoristas que podrán tomar como base para diseñar estrategias orientadas a mejorar la lealtad de los clientes, su experiencia de compra y profundizar en los atributos mejor valorados por los clientes del sector de grandes superficies en Bogotá. El análisis cualitativo y cuantitativo proporciona información adicional sobre los componentes críticos del éxito en la transición a la venta minorista omnicanal y la lealtad del cliente al encontrar variables destacadas en la lealtad del cliente, como el nivel de servicio al cliente ofrecido, la facilidad de intercambio o devoluciones en sus compras, la fluidez y claridad de los contenidos en los diferentes canales, la gestión de la marca, la disponibilidad y la estética y el entorno de las tiendas, entre otros. Como resultado de esta investigación se estudian dos grupos de clientes producto del análisis de la muestra, un grupo de clientes que realizan su proceso de compra a través de un solo canal, que llamamos clientes unicanales, y otro grupo de clientes que realiza su proceso compra a través de más de un canal, que llamamos clientes omnicanales. El NPS de los clientes unicanales obtuvo un valor de 46,2 y el de los clientes omnicanales de 31 puntos. Por lo tanto, con relación con la pregunta de investigación y la hipótesis planteada en este trabajo, se puede concluir que la omnicanalidad no influye de una manera tan directa en la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies de Bogotá en comparación con el nivel de servicio al cliente ofrecido en este sector.

Introducción

Según Alzaris et al (2021) el incremento de teléfonos inteligentes a nivel global ha permitido cada vez más a compradores investigar, evaluar, y comprar productos y servicios. Requiriendo del comercio minorista una experiencia del cliente más integrada y cohesiva, independientemente de cómo el cliente inicie la interacción con cada canal dispuesto para la venta y con la tienda física. Este mismo autor menciona que, la gestión omnicanal eficaz, definida como la gestión sinérgica de los canales disponibles (tanto fuera de línea como en línea) en la que el cliente en general tiene una experiencia optimizada cuenta con pocos estudios de investigación académica.

Dado lo anterior, el presente estudio busca evidenciar si existe alguna relación entre la estrategia de experiencia omnicanal y la lealtad de los clientes del comercio minorista en las grandes superficies de Bogotá, Colombia, evidenciada en la recomendación y recompra por parte de los clientes.

Para llevar a cabo esta investigación, el punto de partida fue el análisis de la literatura para comprender las investigaciones previas en relación con la omnicanalidad y la lealtad en la industria del sector minorista de grandes superficies. Durante este proceso se encontraron documentos e información de los temas relacionados a omnicanalidad y a lealtad de los clientes por separado, sin embargo, muy pocos relacionaban la incidencia de las estrategias omnicanal con la lealtad de los clientes, lo que daba más incentivo para avanzar en la presente investigación.

Luego de recopilada la información y antecedentes de investigación de omnicanalidad y lealtad en el comercio minorista, se requería comprender su importancia y posible incidencia en el sector minorista de grandes superficies en la ciudad de Bogotá Colombia. Para este fin se ejecutó un trabajo de campo con variables cuantitativas y cualitativas indagando la preferencia de uso de canales a lo largo de las diferentes etapas de compra de los clientes de diferentes comercios de grandes superficies de Bogotá, comprendiendo diferentes atributos y su correlación con el indicador del Net Promotore Score (NPS).

Estos resultados se contrastaron con opiniones de expertos en gerencia de canales y experiencia de cliente de empresas representativas del sector minorista de grandes superficies de la ciudad de Bogotá con el objetivo de complementar con su visión acerca del impacto de la omnicanalidad en la lealtad de los clientes.

Atributos como disponibilidad, servicio al cliente, fluidez de la información entre los canales ofrecidos por cada tienda, el ambiente físico de las tiendas y el riesgo impactan de manera positiva la lealtad de los clientes y su experiencia de compra. Aunque la variable precio es importante para los clientes, en este trabajo de investigación se obtienen hallazgos que indican que otros atributos pueden ser más relevantes.

Este trabajo de investigación podrá ser usado como punto de partida para gerentes, directivos y todos aquellos interesados en la implementación de estrategias de omnicanalidad y su incidencia en la lealtad de los clientes del sector minorista de grandes superficies.

Justificación y Delimitación del Problema de Investigación

Diversos académicos han reconocido la importancia de la lealtad de los clientes como un factor determinante para el crecimiento de las organizaciones (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016). Así mismo, generar y mantener clientes leales se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos en las diferentes industrias (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016). Por un lado, los clientes leales ayudan a las compañías a disminuir los costos de mercadeo por la recomendación que realizan a sus amigos y familiares. Por otro lado, son clientes que gastan más en la marca y están dispuestos a pagar un mayor valor por servicios o productos premium (Dick & Basu, 1994). Es por lo que la lealtad se ha convertido en un factor de suma importancia para desarrollar organizaciones saludables a nivel financiero y a nivel reputacional. Adicional a esto, una de las principales misiones de los CEO de las compañías es construir estrategias que generen valor para los clientes, y generar relaciones estrechas con los clientes a largo plazo y evitar su desertión. La lealtad como objetivo direcciona a la organización para acoplar la estrategia corporativa a los intereses de sus clientes y demás interesados como menciona Reichheld (1996).

Al comprender la importancia de la lealtad de los clientes debemos preguntarnos sobre los factores que impactan en la lealtad de los clientes. Al analizar la literatura, se evidencian diversos estudios donde sale a la luz la fuerte relación que existe entre la calidad del servicio y la experiencia de cliente en la lealtad de los clientes (Yuen & Chan, 2010). El éxito de cualquier organización depende del relacionamiento que tiene con sus clientes (Calvo-Porrall & Lévy-Mangin, 2015), no basta con entregar productos o servicios con lo mínimo esperado; es necesario generar experiencias que dirijan a los clientes a desarrollar mayor grado de vínculo con la marca que permita generar recompra, voz a voz y mayor margen de compra (Oliver, 1999).

Teniendo como base que la calidad del servicio y la experiencia de los clientes están estrechamente relacionadas con la lealtad, se pretende investigar si la omnicanalidad está vinculada como un factor de calidad de servicio que incentive la lealtad de los clientes en la industria del comercio minorista en Bogotá.

Problema de Investigación

Rob Markey (2020), citando a Peter Drucker, afirma que en un entorno competitivo e interconectado las compañías deben diseñar estrategias para captar nuevos clientes y mantener fidelizados a los actuales. Este autor expresa que uno de los principales retos de los comercios minoristas precisamente es este, la generación de relaciones estrechas con los clientes que permitan mantener o incrementar el valor de cliente a lo largo del ciclo de vida. Así mismo, Markey (2020) resalta la necesidad de tener visión a largo plazo que permita crear y ofrecer valor diferencial a través de un servicio o producto tan valioso que los clientes estén dispuestos a pagarlo por encima de lo ofrecido por los competidores.

En el comercio minorista, donde la diferenciación por producto es baja (Sogn-Grundvåg & Young, 2013), es importante buscar los factores que más impactan en la creación de valor para los clientes y en la generación de lealtad de estos. Según Yuen & Chan (2010), la calidad del servicio y de los productos tienen un impacto positivo en la lealtad de los clientes. Al tomar como base el estudio de estos autores, se desea analizar si las estrategias de omnicanalidad pueden ayudar a mejorar la percepción del servicio y por ende incidir en la lealtad de los clientes.

En la actualidad, los clientes exigen interactuar con los comercios a través de diferentes canales para buscar, comprar y solicitar información (Lisa R. Melsted, 2015) . Dado lo anterior, el presente estudio pretende investigar si los clientes están dispuestos a recomendar y aumentar la frecuencia de compra como resultado de la disminución del esfuerzo al interactuar entre los diversos canales dispuestos por los comercios.

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide la estrategia de omnicanalidad en la lealtad de los clientes del comercio minorista en las grandes superficies en Bogotá?

Hipótesis

La implementación de estrategias de omnicanalidad favorece la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies en Bogotá

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la estrategia de omnicanalidad en la lealtad de los clientes en el comercio minorista en las grandes superficies en Bogotá.

Objetivos Específicos

- Determinar las variables para medir el grado de lealtad de los clientes en el comercio minorista en las grandes superficies de Bogotá.
- Establecer las variables que determinan la preferencia de los canales por parte de los clientes al momento de interactuar con los comercios minoristas en las grandes superficies de Bogotá.
- Recoger información cuantitativa y cualitativa que permita estimar la correlación entre las variables de lealtad y de omnicanalidad.
- Comprobar la hipótesis a partir del análisis de la correlación entre las variables de lealtad y omnicanalidad.

Tipo de Investigación

Según Bernal (2010) el tipo de investigación hipotético-deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis. Este trabajo ha tomado como punto de partida el supuesto de que la implementación de estrategias de omnicanalidad favorece la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies en Bogotá.

Según Veloso et al. (s. f.) y Lee et al. (2019) para medir la lealtad y la omnicanalidad es necesario comprender las siguientes métricas:

Métricas de lealtad

- Indicadores de recompra de los clientes: Yi y Jeon (2003) Define la lealtad de los clientes hacia una marca o producto como un comportamiento de consumo caracterizado por compras frecuentes en un tiempo determinado.
- NPS (Net Promoters Score): El NPS es un indicador que permite medir el grado de lealtad de un cliente hacia una marca o empresa, fue introducida por primera vez por Reichheld (1996) para medir la disposición de recomendación de un producto, servicio o compañía, se mide a través de la pregunta: ¿Qué tan probable es que usted recomiende a (Producto, marca, compañía) a un amigo, familiar o colega? Los clientes que responden de 0 a 6 son detractores, entre 7 y 8 son pasivos y los que responden de 9 a 10 son promotores. (Srirahayu et al., 2021)
- CES (Customer Effort Score): Dixon et al. (2010) sugiere el indicador CES, el cual hace parte de las llamadas métricas de feedback, donde mide el servicio percibido a través de experiencias pasadas en una o varias interacciones. Este indicador se mide a través de la pregunta ¿Qué tanto esfuerzo le implicó realizar (Descripción de la interacción)? En una escala de uno a cinco, siendo este último el de mayor esfuerzo. Este indicador es uno de los mejores predictores de recompra. (de Haan et al., 2015)

Variables de omnicanalidad

Las variables propuestas para comprender la percepción de integración de los canales fueron realizadas por Sousa y Voss (2006a) junto con Rodríguez-Torrice (2020)

- Preferencia de los canales para la entrega del servicio por parte de los clientes.
- Transparencia para los clientes de los diferentes canales de servicio ofrecidos (Los clientes saben de todos los canales disponibles por la empresa de comercio minorista y tienen claridad de los atributos ofrecidos por cada uno)
- Consistencia de contenido (El indicador que un cliente recibe la misma respuesta a una consulta publicada a través de diferentes canales)

Marco Teórico y Conceptual

En este apartado se presentan los principales fundamentos teóricos de esta investigación, centrados éstos en las descripciones de los siguientes términos:

- Estrategia
- Omnicanalidad en el comercio minorista
- Grandes superficies (comercio minorista)
- Experiencia del cliente
- Lealtad en el comercio minorista

Estrategia

Desde el punto de vista de definición de la estrategia, Dess et al (2019) sugiere que es el plan de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y los objetivos de la organización.

Sin embargo, Porter (1996) menciona que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto diferente de actividades en la empresa. Estas actividades diferentes generan una mezcla única de valor en las organizaciones que las diferencian de sus rivales.

Por otra parte, Mintzberg et al (1998) establece diez puntos de vista de la estrategia en el marco de diez escuelas de pensamiento, escuela de diseño, escuela de planificación, escuela de posicionamiento, escuela empresarial, escuela cognitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural, escuela ambiental y por último escuela de configuración. Según Mintzberg, la estrategia requiere varias definiciones, por lo menos cinco. Correspondiente a las 5 P's (plan, patrón, perspectiva, posición y estrategia).

Las tres definiciones revisadas hasta ahora sugieren que la estrategia puede desarrollarse desde la misión y los objetivos, la generación de valor y desde las cinco P's de Mintzberg. Según Akter et al (2021) la óptica del canal minorista de grandes superficies las empresas necesitan repensar su estrategia para atender la demanda y los hábitos de compra actuales de los clientes que realizan sus decisiones de compra utilizando varios canales al mismo tiempo, por ejemplo: ordenando en línea, pero recogiendo en la tienda, buscando un mejor precio en línea a través de teléfonos móviles mientras está en la tienda, cambiando de un canal a otro en busca de un mejor valor, etc.

Omnicanalidad en el comercio minorista

El relacionamiento con los clientes a lo largo de los diferentes canales ha evolucionado, desde la estrategia de multicanalidad hasta la omnicanalidad (Sorescu et al., 2011). El primero, consiste en disponer un conjunto de canales no necesariamente relacionados entre sí para apoyar al cliente en el proceso de compra (Geyskens et al., 2002). La segunda, hace referencia a la disposición de múltiples canales entre online y offline integrados entre sí para optimizar la experiencia del

cliente a lo largo de las interacciones (Verhoef et al., 2015a). En esta misma línea, lee et al (2019) expone que la omnicanalidad implica sinergia e integración de canales con el fin de crear una experiencia de marca unificada para los clientes, independientemente del canal o la etapa en la que se encuentren durante el proceso de compra de los clientes.

Como se evidencia, el concepto de integración cobra gran relevancia para comprender la omnicanalidad como estrategia (Verhoef et al., 2015a). A lo largo de todas las interacciones, el cliente puede pasar de un canal a otro sin interrupciones manteniendo un óptimo nivel de experiencia (Hossain et al., 2020). De igual manera, al estar integrados los canales, los clientes pueden usarlos de forma simultánea durante el proceso de compra, por ejemplo, el cliente puede ver los precios en el canal online, mientras observa las características del producto en la tienda física (Hossain et al., 2020).

Como mencionan Taylor et al (2019) en esta estrategia, es el cliente quien tiene el control de cómo y cuándo desea iniciar y terminar la interacción con la compañía, y la empresa del comercio minorista debe llevar al cliente a través de sus diferentes canales para motivarlo a comprar más con el mismo nivel de servicio. La toma de decisión de compra del cliente estará influenciada por la información que se suministre en dichos canales, como precios, niveles de inventario, la ubicación de los productos y las opciones de compra, entre otros. Dicha información deberá ser consistente a lo largo de todos los canales usados por las compañías del comercio minorista (Beck & Rygl, 2015).

Diversos estudios han demostrado que la gestión y las inversiones en la estrategia omnicanal están ganando impulso. Los informes muestran que la implementación de un sistema omnicanal da como resultado un 250% más frecuencia de compra, 13% más de valor de pedido, 90% más de retención de clientes, y un 13,5% más de interacción en comparación con un canal único (Hossain et al., 2020).

Del mismo modo, un estudio sobre la gestión omnicanal de servicio al cliente reveló que solo el 7% de los encuestados estaban extremadamente satisfechos de que las marcas proporcionaran una solución perfecta, integrada y ofrecieran una experiencia de servicio consistente en todos los canales (Zendesk, s. f., 2013).

Al tomar como referencia estos datos, se puede afirmar que las compañías del comercio minorista que tienen una estrategia multicanal deben entonces, organizar los canales de una forma eficiente para ofrecer un nivel de servicio estandarizado a sus clientes (Neslin & Shankar, 2009).

Existen diferentes estrategias de omnicanalidad en el comercio minorista. En primer lugar, se encuentra BOSS (buy-online-ship-from-store), donde el cliente compra a través de canales digitales y los productos son enviados desde las tiendas. También está la estrategia BOPS (buy-online-pickup-in-store), los clientes compran online y recogen en la tienda. (Galipoglu et al., 2018). Una de las grandes ventajas de la estrategia BOPS, consiste en que los clientes pueden ver y comparar los productos en ambientes digitales y recogerlos en la tienda, dando así la posibilidad a los clientes disfrutar de los productos en un menor tiempo (*How to Win in an Omnichannel World*, s. f.).

Para acceder a estos canales, los clientes cuentan con tecnologías recientes e innovadoras, como teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, asistentes virtuales como Siri y Alexa, y aplicaciones móviles, permitiendo tener información en tiempo real, comparar y pagar por medio de canales digitales. Estas tecnologías han tenido un impacto importante en el comportamiento de los consumidores en el comercio minorista, por tal razón estas compañías deberán invertir recursos para mejorar la experiencia a lo largo de los canales que tienen a disposición para prestar el servicio sus clientes (W. Gao et al., 2021).

Grandes superficies (comercio minorista)

Existen diversos tipos de formatos de tiendas: los hipermercados, supermercados y tiendas por conveniencia (Reutterer & Teller, 2009). Los supermercados son tiendas que se caracterizan por la venta de alimentos, víveres y algunos productos de salud y belleza. Estas tiendas se caracterizan por tener enfoque en altos-bajos precios y por servicio al cliente. También encontramos las tiendas por conveniencia, el cual tienen surtido más limitado, precios más elevados y los consumidores compran de forma rápida (Levy & Weitz, 2007). En nuestro estudio vamos a enfocarnos en los hipermercados, caracterizados por precios bajos, amplia variedad de productos y en donde los clientes tienen la posibilidad de comprar todos los productos que necesitan en un solo punto (*one-stop shopping*) (Levy & Weitz, 2007).

Experiencia del Cliente

Según Cartillo-Jiménez y Gallardo-Echenique (2020) La experiencia del cliente se entiende como la interacción directa o indirecta que pueda tener la persona frente a un producto o servicio de la marca y se desarrolla en una reacción positiva o negativa que pueda experimentar. Es por eso, que las marcas buscan gestionar la experiencia del cliente, que se define como el proceso de administrar estratégicamente la experiencia completa que tiene un cliente frente al producto.

Desde el punto de vista de Barari (2020), esta experiencia puede catalogarse en dos frentes, el cognitivo y el afectivo. El primero está enfocado en qué tan fácil o difícil el cliente está interactuando con los productos y servicios, cómo está obteniendo la información (precios, calidad) que le permita tomar decisión de compra. El segundo hace referencia al nivel de emocionalidad o fidelidad que el cliente tiene como resultado de su compra.

Otra visión es la de Andajani (2015), donde expone que la experiencia del cliente incluye todos los puntos de contacto en los que el cliente interactúa con la empresa, el producto o el servicio. Justamente cuando Meyer, C & Schwager, A (s. f.) menciona que la experiencia del cliente abarca las respuestas subjetivas e internas de los clientes a los encuentros directos o indirectos con una empresa, dejan muy claro que no solo se percibe la experiencia del cliente con el contacto físico de este, sino también con el contacto indirecto que puede venir de los diferentes canales virtuales de una compañía del comercio minorista.

Con base en lo anterior, es importante comprender la experiencia del cliente a lo largo de su ciclo de vida, comprender el relacionamiento durante la pre-compra, la compra y la poscompra. (Lemon & Verhoef, 2016). Para lograr este entendimiento es necesario mapear las interacciones que viven los clientes con los proveedores de servicios y productos (Berry et al., 2006). Estas interacciones

se evidencian en el viaje del cliente (customer journey), termino ampliamente adoptado en el diseño y gerencia de servicios (Rawson et al., 2013). Estas interacciones son contadas como una historia o camino del cliente que realiza en diferentes etapas de compra (Lemon & Verhoef, 2016)

En la primera etapa el cliente tiene el primer contacto con la marca, en este momento el cliente busca información y pone en consideración si realiza o no la transacción (Hoyer, 1984), la segunda fase es la compra, en esta fase el cliente selecciona, ordena y realiza el pago del producto o servicio (Lemon & Verhoef, 2016), esta fase tiene amplia atención, dada la importancia en el relacionamiento con los clientes, ampliamente estudiado en el comercio minorista. (Ofir & Simonson, 2007). Finalmente, la etapa de la post venta, el cliente consume el producto, el cliente se involucra con la marca, y puede realizar algún tipo de requerimiento (Lemon & Verhoef, 2016). Para el presente estudio es importante comprender la experiencia omnicanal que tienen los clientes a lo largo de las interacciones en cada una de las fases mencionadas.

Según Sese y Verhoef (2016) en la experiencia del cliente es importante considerar las características y los atributos del canal para explicar las elecciones y el uso del tipo de canal de preferencia de cada cliente. Los diversos canales difieren en varios factores, tanto en los canales físicos o virtuales, por ejemplo, su grado de accesibilidad, la conveniencia percibida, sus costos de desplazamiento, la disponibilidad inmediata del producto, el diseño del sitio web, el diseño del catálogo de los productos y las capacidades de la tienda física. Sese y Verhoef (2016) también mencionan que las actitudes de los clientes hacia los atributos del canal y sus percepciones sobre ellos son importantes para comprender el comportamiento del cliente en presencia de múltiples canales de interacción que tiene a su disposición. El grado de integración de los diversos canales también parece ser un factor importante del comportamiento del canal seleccionado por el cliente, por lo que los niveles más altos de integración y la transparencia de esta integración están asociados con comportamientos deseables del cliente.

Por su parte, Gao et al (2021) menciona que para construir una experiencia de cliente óptima en un entorno físico los precios y las promociones, la calidad de la interacción entre la empresa y los clientes, y el trato especial era suficiente para las empresas. Sin embargo, en un entorno virtual, aspectos como comercio electrónico y el comercio móvil destaca de una manera importante la facilidad de uso y la utilidad percibida del canal, la conveniencia y la personalización, elementos de diseño de páginas web y tecnologías de realidad virtual, son críticas para las experiencias de cliente percibidas en entornos online.

Ahora bien, ¿Qué beneficios trae para las empresas minoristas contar con una buena experiencia de cliente? Según McLean et al (2018) los investigadores han acordado que las experiencias superiores del cliente pueden generar resultados constructivos, como más compras del cliente, satisfacción, boca a boca positivo, intención de recompra y frecuencia de uso.

No obstante, no basta con identificar los beneficios de la experiencia del cliente, sino entender cómo puede mejorarse a través de una correcta implementación estratégica de la omnicanalidad. Como mencionan Castillo-Jiménez y Gallardo-Echenique (2020). La estrategia omnicanal es la representación de un cliente comprando en ambos espacios, físico y virtual, que comprende el uso de varios canales sincronizados de forma indistinta, sin interrupciones, durante el proceso de compra y así obtiene una experiencia positiva. Lee et al (2019) sugiere que la integración de

canales es uno de los aspectos más importantes del comercio minorista omnicanal, es decir describe los esfuerzos de una empresa para garantizar una estrecha colaboración entre sus múltiples canales para lograr operaciones sincronizadas.

Lealtad en el comercio minorista

En los últimos tiempos, la lealtad de los clientes ha cobrado relevancia para las organizaciones. Desarrollar clientes leales a la marca se ha convertido en una de las principales metas para lograr ventaja competitiva (Russell-Bennett et al., 2007). La lealtad se ha convertido en uno de los principales indicadores de éxito de las organizaciones (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016).

A finales del siglo XX, varios autores dedujeron que tener clientes satisfechos y entregarles lo mínimo esperado, no era suficiente para desarrollar organizaciones sostenibles (Oliver, 1999). Por ejemplo, Deming (1985) fue uno de los primeros en expresar “no es suficiente tener clientes meramente satisfechos”, desde este entonces se empezó a marcar una clara diferencia entre satisfacción y lealtad cobrando una alta relevancia este último (Oliver, 1999).

Antes de exponer el impacto de la lealtad, es importante comprender este concepto. Al analizar lo descrito por diferentes académicos la definición realizada por Oliver (1999, p. 34) es una de las más recurrentes en la literatura, descrita como “Un compromiso profundo de comprar o patrocinar un producto o servicio de forma constante en el futuro, lo que provocaría compras frecuentes de la misma marca o conjunto de marcas, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que tienen el potencial de revocar cambios en el comportamiento”. Una de las definiciones del término “lealtad” es la propuesta por Aaker (1991) quien describe la lealtad desde un enfoque actitudinal y de comportamiento. El primer enfoque lo describe en mayor profundidad Dick et al. (1994) expresando que los atributos de lealtad son de carácter afectivo y cognitivo. En este orden de ideas, la confianza, la recomendación y el compromiso hacia la marca mide el grado en el que el consumidor a nivel psicológico está vinculado a la marca (Almomani, 2019).

El segundo enfoque es el de comportamiento, el cual describe la forma en el que el consumidor realiza compras de forma recurrente en la misma marca y su intención de compra no se ve afectado por incremento en los precios o la publicidad de los productos complementarios o sustitutos (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016).

Del mismo modo como se define el concepto de lealtad, es importante comprender cuales son los principales atributos que impactan en la lealtad de los clientes en el sector de las grandes superficies. En este orden de ideas, diversos autores han realizado estudios para comprender los factores que están relacionados con la lealtad de los consumidores en esta industria. Uno de ellos fueron Nguyen y Pham (2021), ellos realizaron su estudio en Saigon Co.op, un comercio en Vietnam, donde analizaron los principales factores que determinan la lealtad de los clientes, con una muestra de 250 respondientes de este comercio, determinaron que uno de los atributos con mayor correlación en la lealtad era la imagen de marca, sin embargo las otros variables como percepción de precio, percepción de calidad en producto y en servicio tienen una correlación positiva con la lealtad

Otros estudios, como los realizados por investigaciones como M.Gao y Huang (2021) realizaron un estudio en Hema un retail del grupo de Alibaba, analizaron la relación entre la integración de canales, la consistencia y la calidad del servicio como impactaban en la lealtad de los clientes. Por otro lado, Orel et al (2014) expone que los sistemas de autogestión pueden impactar en la satisfacción y por ende en la lealtad de los clientes.

A nivel de experiencia en las tiendas, el ambiente, entendiéndose como la “personalidad” y la imagen, colores, diseños, distribución entre otros atributos, es uno de los factores que pueden impactar en la lealtad de los clientes (Theodoridis & Chatzipanagiotou, 2009).

Por último, es de interés anotar otros impactos que trae para los negocios gestionar y promover la lealtad de los clientes. Por un lado, se disminuyen los costos de retención y de adquisición como resultado de la recomendación (Oliver, 1999). Así mismo, los clientes están dispuestos a pagar por precios premium y el tamaño de mercado de la marca puede aumentar como fruto de los clientes leales. (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999; Reichheld & Teal, 1996)

Diseño metodológico: datos/instrumentos/procesamiento datos

Según Sampieri (2006) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Así mismo, Se puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema (Hernández Sampieri et al., 2006). Este autor establece que las principales ventajas del enfoque mixto se basan en lograr una perspectiva más precisa del fenómeno de investigación, ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación, la multiplicidad de observaciones produce datos más "ricos" y variados, al combinar métodos, aumentamos no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido, y los modelos mixtos logran que exploremos y exploremos mejor los datos (Hernández Sampieri et al., 2006).

El desarrollo de la presente investigación se realizó bajo el método mixto hipotético - deductivo y cualitativo (Bernal, 2010) . La hipótesis general fue:

H1: La implementación de estrategias de omnicanalidad favorece la lealtad de los clientes del comercio minorista en grandes superficies en Bogotá

Para validar o refutar dicha hipótesis se ejecutó un trabajo de campo usando herramientas cuantitativas y cualitativas.

Componente Cuantitativo

Para desarrollar el componente cuantitativo del proyecto, se elaboró un instrumento de medición (Anexo I) para analizar la correlación entre las variables asociadas a la lealtad y a la omnicanalidad. Se elaboró un conjunto de constructos para medir cada una de estas variables y entender el nivel de correlación entre ellas.

Para este componente la población objetivo fueron clientes habituales de comercios minoristas mayores de edad en la ciudad de Bogotá. A partir de diferentes constructos se analizó el grado de lealtad y preferencia de canales de los clientes al momento de interactuar con los comercios minoristas.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó el criterio según los tamaños de la población, definiendo poblaciones finitas para $N \leq 100.000$ y poblaciones infinitas para $N > 100.000$ (Rodríguez, s. f., 1996).

Para este análisis, se determinó una población infinita, dado que el trabajo de campo se realizó en la ciudad de Bogotá, Colombia. Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia) la población de Bogotá en 2020 fue 8.380.801 habitantes. («Bogotá Dane 2020», s. f.).

Con el fin de estimar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para estimar el muestreo de una población infinita (Rodríguez, s. f., 1996):

$$n = \frac{4 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

4 = Equivalente a 2 desviaciones estándares para un intervalo de confianza del 95,5%.

e^2 = Cuadrado del error de estimación.

p = Porcentaje del resultado que se investiga (p = .50 o p% = 50%).

q = Porcentaje complementario (q = 100 – p). En nuestro trabajo como se desconoce la proporción de personas que usan múltiples canales de venta para sus compras en el sector minorista en Bogotá, se asume que p = q = 50%.

El total de las muestras obtenidas en nuestro trabajo de campo en el componente cuantitativo fue de 275 encuestas con un error aproximado del 6%

$$n = \frac{4 * 50 * 50}{6,03^2} = 275$$

Según Bernal (2010), dentro del procedimiento para estimar el tamaño de la muestra el error de estimación en variables cuantitativas es máximo el 10%.

Es importante mencionar que la muestra seleccionada es no probabilística, según Sampieri (2006) una muestra no probabilística se utiliza diferentes investigaciones cuantitativas y cualitativas, seleccionando sujetos "típicos" con la esperanza de que sean casos representativos de una población determinada, supone un procedimiento de selección informal, por lo tanto, los resultados no se pueden generalizar a la totalidad de la población.

El instrumento utilizado para realizar el trabajo de campo fue la aplicación móvil Jotform versión 2.1.22 por medio de la cual se envió un enlace a las personas a encuestar y que a su vez los dirigió al aplicativo móvil o página web para su correspondiente diligenciamiento.

Con dicho aplicativo se ejecutó una prueba piloto para analizar la confiabilidad del instrumento de medición, teniendo como resultado 35 encuestas efectivas. Estos registros se analizaron por medio del software de estadística JASP versión 0.15. Para comprender dicha confiabilidad se determinaron los coeficientes de Omega de McDonald y el alfa de Cronbach.

Frequentist Scale Reliability Statistics		
Estimate	McDonald's ω	Cronbach's α
Point estimate	0.939	0.930
95% CI lower bound	0.909	0.892
95% CI upper bound	0.969	0.958

Tabla 1. Frequentist Scale Reliability Statistics (Tabla generada por JASP)

De acuerdo con los resultados de la prueba de fiabilidad del constructo se obtuvo un valor de alfa y omega superior al 92%. Este resultado indica que el constructo es fiable para responder a la hipótesis planteada. Adicionalmente se evaluaron los intervalos de confianza para los estimadores de fiabilidad. Se observó que a un 95% de confianza los estimadores pueden presentar valores entre 0.892 y 0,969 lo que refuerza la fiabilidad del constructo.

Análisis de resultados

Para analizar cada uno de los constructos se calcularon valores de correlación, los cuales arrojaron resultados entre 0,7 y 0,9. Estos valores permiten considerar aceptable cada uno de los constructos (Campo-Arias & Oviedo, 2008). En la siguiente tabla se muestran los valores de correlación obtenidos:

Frequentist Individual Item Reliability Statistics			
Item	If Item dropped		
	McDonald's ω	Cronbach's α	Item-rest correlation
P8	0.944	0.934	0.290
P9	0.940	0.931	0.368
P10	0.933	0.924	0.745
P11	0.938	0.929	0.498
P12	0.934	0.925	0.703
P13	0.935	0.926	0.705
P14	0.937	0.928	0.547
P15	0.938	0.929	0.500
P16	0.939	0.930	0.395

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If Item dropped		Item-rest correlation
	McDonald's ω	Cronbach's α	
P17	0.938	0.929	0.514
P18	0.935	0.925	0.690
P19	0.938	0.928	0.524
P20	0.941	0.931	0.380
P21	0.932	0.922	0.851
P22	0.931	0.922	0.826
P23	0.934	0.925	0.708
P24	0.935	0.925	0.672
P25	0.936	0.926	0.716
P26	0.936	0.927	0.609
P27	0.929	0.921	0.881
P28	0.931	0.925	0.774

Tabla 2. Frequentist Individual Item Reliability Statistics (Tabla generada por JASP)

Al analizar esta información, se observó que existe una correlación directa en la mayoría de las preguntas a realizar.

Al validar el instrumento, se realizó el trabajo de campo durante 1 mes hasta obtener una muestra representativa. El primer paso para comprender a nivel cuantitativo el impacto de la estrategia de omnicanalidad en la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies en Bogotá, consistió en identificar a los clientes que tienen su relacionamiento con el comercio a través de un solo canal y los clientes que tienden a interactuar entre diferentes canales a lo largo de sus diferentes interacciones con estos comercios. Los primeros se han denominado clientes unicanales con el 51% de la muestra y los segundos, clientes omnicanales, quienes representan el 49% de la muestra.

De igual manera, se analizó el uso dado por los encuestados a cada uno de los canales en los diferentes momentos del *viaje del cliente* para los dos grupos:

Omnicanales

Canales	Momentos del viaje del cliente (Customer Journey)				
	Búsqueda Información	Selección Producto	Pagar Compra	Preferencia Despacho	Devoluciones
Tienda física	5%	12%	11%	10%	12%
Página web propia de la cadena	12%	5%	5%	0%	2%
A domicilio	0%	0%	0%	10%	0%
App externas (Rappi, Cornershop, etc.)	2%	1%	2%	0%	1%
App propia de la cadena	1%	2%	1%	0%	1%
No he realizado devoluciones ni reclamos	0%	0%	0%	0%	3%
Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)	0%	1%	1%	0%	1%
Teléfono	0%	0%	0%	0%	2%

Tabla 3 Uso de canales por momento del viaje del cliente (elaboración propia)

Al analizar estos datos se observa que los clientes omnicanales tienden a usar principalmente la tienda física y la página web del comercio para interactuar en cada uno de los momentos. En el caso de la búsqueda de información los clientes suelen usar en mayor medida la página web, coincidiendo con lo planteado por Verhoef et al. (2015b) donde expone que los canales digitales sobresalen en esta etapa del viaje, se obtienen mejor información (Santos & Gonçalves, 2019), se evita el riesgo de comprar el producto equivocado (Flavián et al., 2019). En las siguientes interacciones, selección de los productos, el pago, el despacho y las devoluciones, los clientes prefieren relacionamiento presencial en las tiendas físicas.

Unicanales

Canales	Momentos del viaje del cliente (Customer Journey)				
	Búsqueda Información	Selección Producto	Pagar Compra	Preferencia Despacho	Devoluciones
Tienda física	19%	19%	19%	18%	19%
Página web propia de la cadena	1%	1%	1%	0%	1%
A domicilio	0%	0%	0%	2%	0%
App propia de la cadena	0%	0%	0%	0%	0%
Teléfono	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla 4. Preferencias clientes unicanales por tipo de canal (elaboración propia)

Se encontró que el 93% de los clientes unicanales encuestados prefieren interactuar con la cadena de su preferencia, por medio de la tienda física.

Tanto en el grupo de clientes omnicanales como unicanales, la tienda física es el principal canal de interacción. Diferentes autores explican este comportamiento por diferentes razones, como el

acceso a mejor surtido (Kang, 2018) , mayor confianza en la compra (Flavián et al., 2019), mayor control de la experiencia de compra (Rejón-Guardia & Luna-Nevarez, 2017).

Después de identificar estos grupos, se determinó el grado de lealtad de cada uno de estos a través del indicador NPS (*Net promotor score*) obteniendo los siguientes resultados:

NPS CLIENTES UNICANALES			NPS CLIENTES OMNICALES		
Número de promotores	65	55%	Número de promotores	49	42%
Número de detractores	10	8%	Número de detractores	13	11%
Total		46,2	Total		31,0
Toda la muestra	119		Toda la muestra	116	

NPS	46,2	NPS	31,0
------------	------	------------	------

Tabla 5. NPS por cada grupo de estudio (Elaboración Propia)

Con estos resultados se evidenció un mayor grado de recomendación por parte de los clientes unicanales con un valor de 46,2 en contraste con los clientes omnicanales que obtuvieron un NPS de 31 puntos. Desde el punto de vista de la frecuencia de compra, el 53,2% de los clientes que interactúan a través de un solo canal compran entre una vez a la semana y cada 15 días, en contraste, solo el 40% los clientes omnicanales compran con esta frecuencia, por lo que la frecuencia de compra también es mayor en los clientes del tipo Unicanal como se muestra en la siguiente tabla:

Muestra	Frecuencia aproximada de compra	Frecuencia	porcentaje
OMNICAL	a. Una vez a la semana	20	17.094
	b. Una vez cada 15 días	27	23.077
	c. Una vez al mes	43	36.752
	d. Una vez cada dos o 3 meses	25	21.368
	e. Una vez al año	2	1.709
	Missing	0	0.000
	Total	117	100.000
UNICAL	a. Una vez a la semana	37	30.328
	b. Una vez cada 15 d.as	28	22.951
	c. Una vez al mes	41	33.607
	d. Una vez cada dos o 3 meses	13	10.656
	e. Una vez al año	3	2.459
	Missing	0	0.000
	Total	122	100.000

Tabla 6. Frecuencia de compra clientes unicanales y ominicanales (elaboración propia)

A partir de las mediciones de los indicadores de NPS y frecuencia de compra, se puede inferir que el hecho de tener a disposición un conjunto de canales para interactuar con los clientes no impacta de forma directa en la lealtad de los clientes. Los clientes cuyo comportamiento de compra se centra en un solo canal, tienden a ser más leales y a recomendar más a los comercios de su preferencia.

Adicional a lo anterior, se buscó en la literatura diferentes estudios que muestran los principales atributos que determinan la lealtad de los clientes en el comercio minorista, destacándose los siguientes:

Disponibilidad: Cotarelo et al (2021) menciona que la disponibilidad es el atributo relacionado con si el producto está en inventario en el punto de colocación del pedido o la información acerca de cuándo estará disponible incluyendo la información de diferentes tipos de sustitución del producto relacionado.

Riesgo: Sousa y Voss (2006) mencionan que el riesgo de privacidad percibido ocurre cuando los minoristas a menudo necesitan recopilar datos de clientes a través de canales para mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, en algún momento, los clientes generan preocupaciones sobre la privacidad, el riesgo entonces se determina desde el uso de su información y que su privacidad pueda verse comprometida a través de la recopilación, el uso y compartir su información privada.

Consistencia de contenido: Sousa y Voss (2006) indican que la consistencia de contenido se define como la coherencia de la información, los servicios y experiencias entre varios canales percibida por el cliente.

Consistencia de proceso: Sousa y Voss (2006) indican que la consistencia de proceso se define como la coherencia de los procesos entre varios canales percibida por el cliente.

Fluidez: Experiencia vivida por los clientes que interactúan entre diferentes canales con una baja fricción entre ellos (Hoffman & Novak, 1996). Los clientes que experimentan integración entre los canales reportan una mejor satisfacción. (Animesh et al., 2011)

Calidad del producto: Autores como Minguela (2011) exponen que la calidad de los productos es uno de los principales factores que están relacionados con la lealtad de los clientes, adicional es uno de los atributos que ayuda a marcar la diferencia con la competencia y por ende desarrollar ventaja competitiva.

Precio: Según Stigler (1996), el precio es el valor que el cliente debe dar a cambio para disfrutar de un bien o servicio. Los comercios tienen diferentes estrategias de precio para atraer clientes nuevos y mantener a los actuales (Rahman & Jalil, 2014).

Servicio al cliente: Autores como Bolton y Drew (1991), exponen el servicio al cliente como la diferencia entre el desempeño actual del servicio y las expectativas del cliente. Yuen y Chan (2010) dentro de sus investigaciones argumentan que este atributo tiene un impacto importante en la lealtad de los clientes.

Imagen de marca: Se describe como el posicionamiento y conciencia de marca que tienen los consumidores, y la opinión positiva al momento de interactuar con la marca (Saleem & Raja, 2014).

Ambiente: Hace referencia a factores como temperatura, luz, música entre otros. Estos pueden afectar la emocionalidad al momento de interactuar en las tiendas, impactando en la frecuencia de compra y experiencia positiva (Muhammad et al., 2014).

Se realizó el análisis de correlación a través del coeficiente de Spearman para comprender cuáles de estos atributos son los que tienen mayor impacto en el nivel de recomendación. Se obtuvieron los siguientes resultados para los dos grupos estudiados.

Cientes Unicanales

Atributo	Spearman's rho	p
Disponibilidad	0.498 ***	8.030e-9
Riesgo	0.626 ***	2.576e-14
Esfuerzo en la búsqueda de información	0.421 ***	1.886e-6
Esfuerzo para realizar el pago	0.414 ***	2.912e-6
Esfuerzo para recibir los productos	0.536 ***	3.480e-10
Esfuerzo en la devolución o cambio	0.653 ***	8.228e-16

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabla 7. Atributos y su correlación con el NPS en clientes unicanales. (Tabla generada por JASP)

A partir del coeficiente de correlación de Spearman, se puede afirmar que todos estos atributos tienen una correlación positiva con el NPS. Los atributos “riesgo” y “esfuerzo en la devolución o cambio” impactan en mayor grado el NPS de los clientes unicanales.

Cientes Omnicanales

En la tabla 5 se presentan los resultados de la correlación entre los atributos más destacados de los clientes omnicanales con el NPS.

Atributos	Spearman's rho	p
Rapidez	0.308	0.163
Disponibilidad	0.366 ***	5.324e-5
Riesgo	0.456 ***	2.644e-7

Atributos	Spearman's rho	p
Consistencia de contenido (Precio)	0.264 **	0.005
Consistencia de contenido (Información)	0.401 ***	1.095e-5
Consistencia de proceso	0.472 ***	1.301e-7
Fluidez	0.416 ***	4.253e-6
Producto	0.398 ***	1.262e-5
Precio	0.197 *	0.036
Servicio al cliente	0.432 ***	1.595e-6
Ambiente	0.367 ***	5.874e-5
Imagen de marca	0.180	0.055

Tabla 8. Atributos y su correlación con el NPS en clientes Omnicanales. (Tabla generada por JASP)

En los clientes omnicanales todos los atributos expuestos tienen una correlación positiva con el NPS. Los atributos riesgo, el servicio al cliente y la consistencia de proceso, son los que más impactan en el nivel de recomendación. Este último atributo incide en mayor grado sobre la lealtad, ya que la calidad en el servicio ofrecido en los diferentes canales debe ser homogéneo para que el comprador obtenga una experiencia positiva, lo que coincide con lo mencionado por Beck & Rygl (2015) que indica que en un proceso omnicanal exitoso la información deberá ser consistente a lo largo de todos los canales usados por las compañías del comercio minorista.

A continuación, se presenta un análisis adicional para comprender las diferencias significativas en la percepción de satisfacción entre los dos grupos de clientes, los clientes unicanales y los clientes omnicanales. En la siguiente tabla se presentan los principales atributos que presenta mayor diferencia entre estos dos grupos

	W	p
RAPIDEZ	180.000	0.654
DISPONIBILIDAD	5638.000	0.003
RIESGO	6774.000	0.480

Tabla 9. Percepción de satisfacción entre los dos grupos de clientes, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)

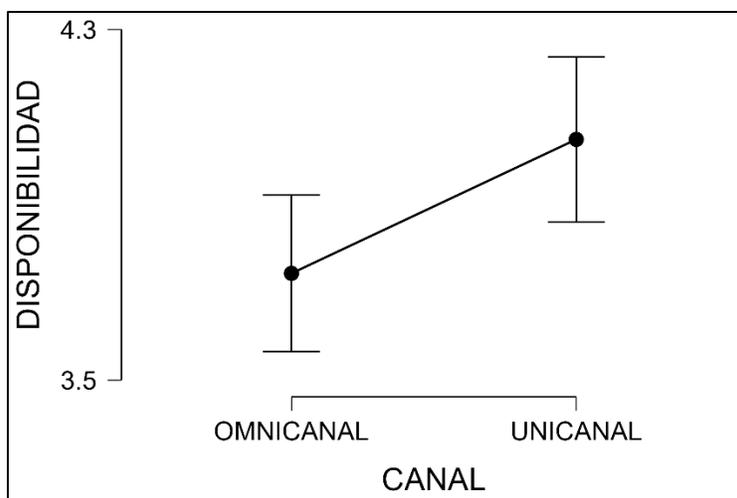


Ilustración 1. El atributo de disponibilidad comparado por tipo de cliente, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)

Como puede observarse en la tabla 6 y en la gráfica 1, el atributo de disponibilidad tiene mayor diferencia en comparación con los atributos de rapidez y riesgo, por lo tanto, los clientes unicanales perciben un mayor grado de satisfacción a partir de la disponibilidad de productos en comparación con los clientes omnicanales.

Por otro lado, se realizó el análisis del indicador CES (Customer Effort Score), para comprender las diferencias que pueden existir entre los dos grupos de clientes a lo largo de su viaje de cliente (customer journey). Se analizó el esfuerzo de los dos grupos en diferentes momentos: búsqueda de información, pago, recepción del producto y devolución o cambio de un producto comprado.-Se realizó la prueba no paramétrica de U-Mann Whitney con los siguientes resultados:

Muestras Independientes T-Test

Momento del Customer Journey	W	p
BUSCAR INFORMACION	6114.000	0.040
PAGO	6929.000	0.674
RECIBIR PRODUCTO	6472.500	0.177
DEVOLUCION O CAMBIO	5283.000	3.017e-4

Tabla 10. CES (Customer Effort Score) entre los dos grupos de clientes, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)

Se evidenció una diferencia significativa del CES entre los dos grupos de clientes. Los clientes del tipo unicanal perciben un menor grado de esfuerzo para realizar una devolución o cambio que los clientes de tipo omnicanal.

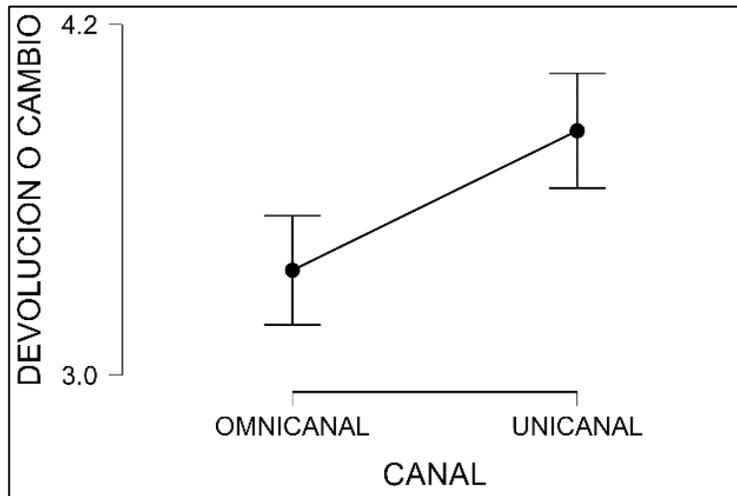


Ilustración 2. CES en el atributo devolución o cambio comparado por tipo de cliente, clientes unicanales y clientes omnicanales. (Tabla generada por JASP)

Para el grupo de clientes omnicanales se realizó un análisis con el fin de identificar el factor que más impacta en su experiencia de compra en el comercio de su preferencia. Dentro de los atributos analizados, se encuentran la consistencia de información en relación con el precio, las características de los productos y la calidad ofrecida en los diferentes canales, así como la fluidez experimentada al tener contacto por medio de los diferentes canales dispuestos.

En la tabla 8 se observa la valoración en una escala de Likert en la que se puede observar que aproximadamente el 71% de las personas encuestadas expresó su satisfacción con cada una de estas variables. En los clientes omnicanales, la fluidez es el atributo de mejor valoración cuando viven una experiencia de compra en su comercio de preferencia.

Tabla de contingencia

Valor	Atributo				Total
	V16	V17	V18	V19	
1 - Totalmente en desacuerdo	13	6	5	3	27
2 - En desacuerdo	28	34	25	17	104
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	25	27	24	106
4 - De acuerdo	32	39	41	56	168
5 - Totalmente de acuerdo	11	10	16	15	52
Total	114	114	114	115	457

Tabla 11. Escala de Likert de la valoración de las variables de consistencia de información en relación con el precio (V16), las características de los productos (V17), la calidad ofrecida en los diferentes canales (V18) y la fluidez experimentada de los

Para el grupo de los clientes unicanales (51% del total de la muestra) quienes declararon realizar todo su viaje de compra en la tienda física, se evaluaron los siguientes atributos: calidad de los productos, precio, servicio al cliente y ambiente e imagen de marca como se muestra en la tabla 9.

Descriptive Statistics

	Valid	Missing	Mode
V20	115	1	3.000
V21	115	1	2.000
V22	115	1	3.000
V23	115	1	4.000

Tabla 12. Valoración de las variables de calidad (V20), precio (V21), servicio al cliente (V22) y ambiente e imagen (V23) de los clientes unicanales.

En ese orden de ideas el ambiente que viven en las tiendas físicas incide de una forma importante en el impacto sobre el nivel de preferencia, a nivel de experiencia en las tiendas, el ambiente, entendiéndose como la “personalidad” y la imagen, colores, diseños, distribución entre otros atributos, es uno de los factores que pueden impactar en la lealtad de los clientes (Theodoridis & Chatzipanagiotou, 2009).

Como puede observarse la variable precio no incide de manera importante en la preferencia de los clientes. Este hallazgo parece estar en línea con (Dick & Basu, 1994) quienes mencionan que los clientes leales gastan más en la marca y están dispuestos a pagar un mayor valor por servicios o productos premium.

Otro análisis realizado dentro de la investigación se basó en la revisión de los siguientes atributos de forma transversal, es decir de manera independiente del grupo al que pertenece el cliente, obteniendo los siguientes resultados:

Atributos	Spearman's rho	p
Producto	0.398***	1.262e-5
Precio	0.197*	0.036
Servicio al cliente	0.432***	1.595e-6
Ambiente	0.367***	5.874e-5
Imagen de marca	0.180	0.055

Tabla 13. Valoración de las variables de calidad, precio, servicio al cliente y ambiente e imagen para todos los clientes, clientes unicanales y omnicanales. (Tabla generada por JASP)

A partir de estos valores se deduce que el atributo que más impacta en la lealtad de los clientes corresponde al de servicio al cliente. Esta importante deducción se evidencia también en la literatura, que muestra que este atributo tiene una fuerte correlación con la experiencia del cliente e impacta en su lealtad (Parasuraman et al., 1988).

Análisis por tipo de tienda

En relación con la pregunta de selección número 1 del constructo cuantitativo se obtuvo el siguiente resultado por tipo de tienda:

Tienda	Preferencia	% de preferencia
Éxito	69	29.36%
Jumbo	53	22.55%
Carulla	27	11.49%
Alkosto	18	7.66%
Pricesmart	17	7.23%
Falabella	15	6.38%
Olímpica	12	5.11%
Homecenter	12	5.11%
Makro	7	2.98%
Metro	5	2.13%
Grand Total	235	100.00%

Tabla 14 Preferencia por tipo de tienda

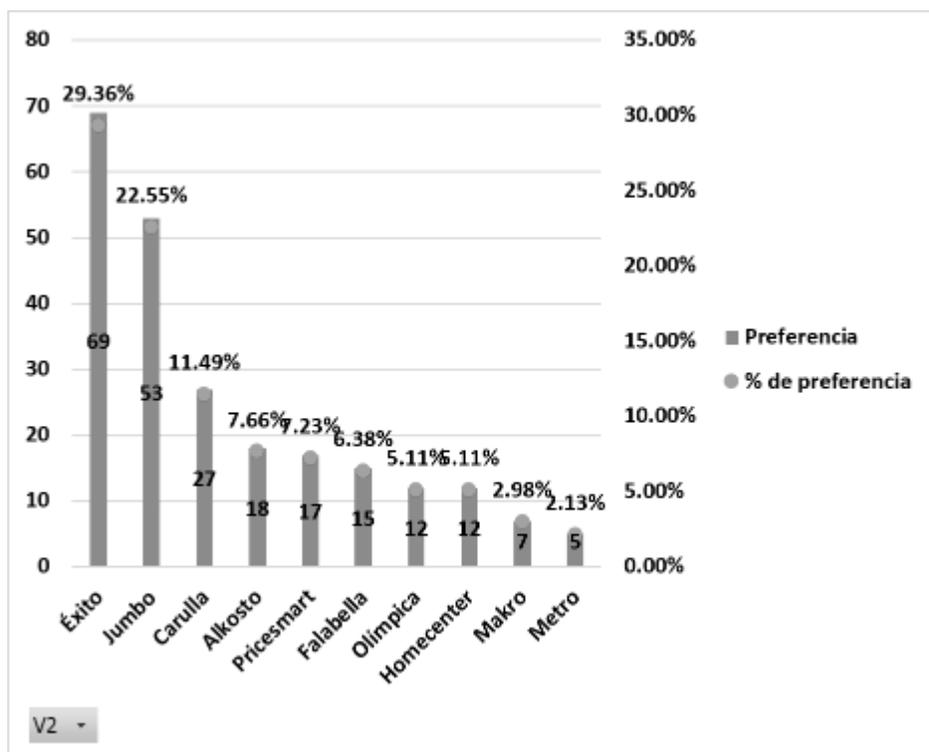


Ilustración 3. Preferencia por tipo de tienda

Como puede observarse en la tabla 14, las tiendas preferidas por las personas que respondieron la encuesta la encabezan almacenes Exito, Jumbo, Carulla, Alkosto y Pricemart. Sobre estas cinco tiendas se basaron el 78,5% de las encuestas, las cinco tiendas son del tipo supermercado por lo que la mayor proporción de las respuestas y hallazgos de este trabajo estarán orientadas a este tipo de tienda de grande superficie, por su parte, las tiendas por departamento enfocadas en Falabella y Homecenter principalmente representaron sobre el total de las encuestas un 11,49%.

En relación con el nivel de lealtad por tipo de tienda, analizando el NPS entre supermercados y tiendas por departamentos se encontró en esta investigación que el nivel de lealtad de las tiendas por departamento es mayor que en los supermercados, el NPS de las tiendas por departamento es del 59% como se observa en la tabla 12, mientras que el NPS de los supermercados es del 36% como se observa en la tabla 13.

NPS TIENDAS POR DEPARTAMENTO	
Numero de Promotores	17
Numero de detractores	1
Total muestra	27
NPS	59%

Tabla 15. NPS tiendas por departamento

NPS Supermercados	
Numero de Promotores	97
Numero de detractores	22
Total muestra	208
NPS	36%

Tabla 16. NPS supermercados

Componente Cualitativo

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a ejecutivos que trabajan en cadenas de comercio minorista, tales como Homecenter y Makro, quienes dieron su consentimiento para que sus datos personales fueran incluidos en el presente trabajo de investigación, entre otros expertos. Esto con el fin de comprender el impacto de las estrategias de omnicanalidad sobre la lealtad de los clientes desde la óptica de los comercios minoristas de grandes superficies.

- Olga Lucia Molina, Gerente de Experiencia de Cliente en Homecenter
- Hugo Cornejo, Officer de transformación estratégica de Makro.
- Harold Piravaguen, Experto en omnicanalidad, Docente universidad de la Sabana
- Andrés Sánchez. Por solicitud se mantiene en confidencialidad el cargo y lugar de trabajo.

Para el efecto, se elaboró la “guía para las entrevistas semiestructuradas” (Anexo 2). Como lo menciona Sampieri (2006), en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística. En su lugar, se consideran los factores que intervienen para determinar o sugerir el número de casos que compondrán la muestra a criterio de los investigadores.

Análisis de resultados

Al analizar los resultados de las entrevistas realizadas se encontró que los cuatro expertos del sector de grandes superficies entrevistados entienden la omnicanalidad como la homogeneidad de servicio que se debe ofrecer a los clientes independientemente del tipo de canal que utilicen para comprar. Esto concuerda con lo expuesto por Verhagen y Van Dolen (2009) donde expresan que los canales online y offline hace parte de una misma experiencia.

Cornejo, afirmó que *“es fundamental poner al cliente en el centro de todos los procesos y prestar el mismo nivel de servicio a través de los diferentes canales disponibles”*.

Con relación a los diferentes canales que se utilizan en el sector de grandes superficies, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el canal de venta que más usan los clientes corresponde a la tienda física, algo que coincide plenamente con el resultado de la investigación cuantitativa. Sin embargo, reconocen también que la pandemia experimentada a partir del año 2020 producto del COVID 19 aceleró drásticamente la adopción de un proceso multicanal y sus resultados en ventas a partir de este. Molina, comentó: *“logramos ventas históricas en los años 2020 y 2021”*. Por otra parte, Cornejo mencionó *“crecimos en algunos meses hasta un 60% más en los años 2020 y 2021”*. En esa misma línea Andrés Sánchez, expresó que *“sin lugar a duda la omnicanalidad genera muchas ganancias en el sector retail, pero también, muchos datos que luego podemos convertir en oportunidades para mejorar y seguir creciendo”*. Piravaguen, afirmó que *“definitivamente la omnicanalidad trae consigo la oportunidad de llegarle a los clientes veinticuatro horas del día los siete días de la semana y esto genera crecimiento en ventas”*.

Por otro lado, los entrevistados dejaron saber que cuando se trata de omnicanalidad existen desafíos muy importantes en el sector de grandes superficies, tales como las grandes inversiones en sistemas de información, logística, personas, innovación, control de indicadores y expectativa de los clientes. Para Cornejo, conseguir la omnicanalidad *“puede ser algo utópico”* por los retos que esto trae, él trae a colación el caso de la integración de los comercios con las plataformas de *delivery*, comentando:

“lograr que la persona del delivery seleccione y entregue correctamente los productos, que tome las promociones correctas o que lleve el mensaje de Makro a los clientes requiere de todo un proceso y trabajo también con los proveedores”.

Adicionalmente, Andrés Sánchez anotó que *“hay retos importantes en la implementación de la omnicanalidad en el sector de grandes superficies como las barreras mentales sobre los precios que se disponen en los diferentes canales de venta, por ejemplo, el medio digital no debe ser más barato que el medio físico. La comunicación hacia los clientes, explicarles cómo se puede comprar en digital y devolver en tienda física es todo un desafío”* el anterior comentario está alineado con el atributo de transparencia expuesto por Sousa y Voss (2006b)

Por su parte, Molina mencionó:

“los retos están muy asociados a seguir acortando los despachos en términos de horas. La omnicanalidad tiene que ver con experiencias fáciles, ágiles, ¡todo lo quieren ya! ¿cómo

seguir en ese camino de plazos muy cortos en la entrega?, ¿cómo seguir creciendo en la logística inversa?, por ejemplo, si quieres devolver que sea igual rápido, fácil, que casi que a un clic puedas devolver productos.”

Lo anterior evidencia los retos logísticos que conlleva implantar un modelo de omnicanalidad para atender a los clientes de forma integral. Procesos de logística inversa diseñados de tal forma que disminuya el esfuerzo de los clientes.(de et al., 2020)

Estas apreciaciones de estos expertos coinciden al entender la omnicanalidad como un gran camino para el crecimiento de las empresas y un paso casi obligado para las organizaciones que quieren permanecer vigentes en el sector (Lisa R. Melsted, 2015)

La omnicanalidad también permite obtener información valiosa de los clientes y convertir ésta en oportunidades, estar más cerca de los clientes sin depender de los horarios de la tienda física, retarse al interior de las organizaciones para generar mayor capacidad de innovación, buscar la satisfacción del cliente a partir de estrategias homogéneas de nivel del servicio, reinventarse constantemente, lanzar promociones en simultanea por varios canales y llegar a clientes en latitudes geográficas nunca antes imaginadas.

Ahora bien, en lo que respecta al apartado de lealtad, durante las entrevistas se identificaron semejanzas al definir un cliente leal en la industria de las grandes superficies. Para los entrevistados, un cliente leal es aquel que está dispuesto a recomendar la marca y su comportamiento de compra se caracteriza por una alta frecuencia. En palabras de Olga Lucia Molina "*Los clientes leales son los que te compran con mayor frecuencia, mayor ticket de compra y te recomiendan*". En el mismo sentido, Piravaguen expresó:

“Las organizaciones están entendiendo que el proceso no termina en la compra. La lealtad es que te recomienden, que evangelicen, que tus clientes se conviertan en influenciadores, ese es el santo grial de la lealtad. Los clientes leales son frecuentes en la compra y con disposición a hablar de tu marca”.

Lo anterior está en concordancia con la evidencia expuesta en la literatura consultada a lo largo de esta investigación. Como menciona Almomani (2019) , la recomendación y el compromiso hacia la marca miden el grado en que el consumidor está vinculado a la marca a nivel psicológico y evidencia que los clientes leales son quienes tienen mayor disposición a recomendarla. En cuanto al indicador más usado por los entrevistados para medir la lealtad de los clientes es el NPS (Net Promotore Score). Olga lucia Molina nos expresa

“La lealtad en las tiendas la medimos a través del NPS como sistema, todos los días en todas las tiendas se habla del indicador con todo el equipo, se llama a los clientes detractores. Tenemos un sistema para gestionar a los clientes para comprender sus dolores, es un sistema muy estructurado para buscar la lealtad”.

Al preguntarle a los expertos sobre los principales factores que pueden impactar en la lealtad de los clientes, se evidenció un consenso acerca de la existencia de una alta correlación entre la experiencia del cliente y la lealtad. Comprender la experiencia de los clientes a lo largo del viaje

del cliente y cómo se materializa esta experiencia en los diferentes canales, es un reto en el sector. Sin embargo, Hugo Cornejo, indicó que aparte de la experiencia que los clientes viven en los canales, variables como el precio tienen incidencia sobre la lealtad:

“Los clientes al tratarse de consumo masivo suelen no ser tan fieles, tienen diferentes opciones para comprar lo que los lleva a tomar decisiones por precio y tiempo, es un cliente cada vez más inteligente para comprar”.

Sin embargo, esta apreciación no se evidencia con los resultados de la presente investigación, el precio, si bien tiene una correlación con el nivel de recomendación, no hace parte de los atributos que más impacta en la lealtad.

Cornejo también expuso que la variedad y exclusividad de productos puede influir sobre la lealtad de los clientes: *“una compañía con más del 25% de sus SKUs con marcas blancas tiene mayor probabilidad de generar lealtad en los clientes”.* Cornejo, pone de manifiesto el atributo de la disponibilidad y variedad de productos, atributos que diversos autores han expuesto como determinantes de la lealtad (Cotarelo et al., 2021).

En resumen, a la luz de las opiniones de los expertos, existe un conjunto de variables que pueden impactar en la lealtad, tales como el precio, la variedad de canales y la experiencia que viven los clientes con el comercio. Así mismo, los expertos consultados afirmaron que disponer de un conjunto de canales para que los clientes puedan llevar a cabo sus solicitudes con una experiencia positiva, en donde se resuelva y se cumpla la promesa de valor, genera una clara ventaja competitiva. En palabras de Olga Lucía Molina *“tenemos un NPS económico para entender a los promotores y detractores. Comprobamos que los clientes promotores de verdad compran más, vienen más, y hablan bien de la marca, se comportan como fans reales”.* Este comentario está alineado con una de las variables mencionadas en nuestro marco teórico de lealtad, que generan los clientes con un grado de lealtad alto y que promueven a través de la voz a voz con las personas que los rodean.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como principal objetivo comprender si la omnicanalidad tiene un impacto relevante en la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies de Bogotá, entendiendo la lealtad como la propensión a recomendar la cadena y aumentar la frecuencia de compra.

Después de realizar el análisis cuantitativo y cualitativo se determinó que existen ciertos atributos del servicio que favorecen la lealtad de los clientes, más que la interacción con las cadenas por medio de los diferentes canales dispuestos para este efecto. Se evidenció un mayor nivel de NPS entre los clientes que prefieren realizar todo su proceso de compra en un mismo canal (clientes unicanales), específicamente en la tienda física, comparado con los clientes que utilizan canales online y offline para realizar el mismo proceso (clientes omnicanales). El NPS de los clientes unicanales obtuvo un valor de 46,2 y el de los clientes omnicanales 31 puntos. Por lo tanto, con relación con la pregunta de investigación y la hipótesis inicial, se puede concluir que la

omnicanalidad no influye de una manera directa en la lealtad de los clientes del comercio minorista de grandes superficies de Bogotá en comparación con el nivel de servicio al cliente ofrecido en este sector minorista de grandes superficies de Bogotá, desde el punto de vista estratégico esta conclusión puede ser de gran utilidad para los gerentes del sector minorista que busquen implementar estrategias para favorecer la lealtad de los clientes a partir de iniciativas de posicionamiento que como menciona Mintzberg et al (1998) pueden estar orientadas al desarrollo de ventajas competitivas en la organización y que a su vez, sean adaptables, estructuradas y cuantificables. Al analizar la muestra completa con todos los tipos de clientes, unicanales y omnicanales, encontramos que el atributo que más impacta en la lealtad de los clientes corresponde al de servicio al cliente. No obstante, es importante mencionar que, a partir de las entrevistas realizadas, los expertos coincidieron en que una buena estrategia omnicanal influye positivamente en la lealtad de los clientes y que, por el contrario, una mala experiencia omnicanal de los clientes influye de manera negativa en la recomendación de la empresa, en su proceso de recompra y por lo tanto en la lealtad de los clientes. Por lo que en un contexto empresarial los gerentes de empresas del sector minorista pueden desarrollar estrategias enfocadas a mejorar el nivel de servicio al cliente percibido y estrategias de omnicanalidad integrales en todos los canales de venta disponibles, que incluyan los atributos más valorados por cada cliente a lo largo del proceso de compra por tipo de canal, para favorecer la lealtad de sus clientes y de esta manera incentivar los procesos de recompra en sus tiendas en los diferentes canales de venta disponibles para atender la demanda de sus clientes.

Al analizar la información correspondiente a los clientes unicanales, se encontró que los atributos disponibilidad y esfuerzo en la devolución o cambio inciden en mayor grado y de manera positiva sobre su nivel de lealtad, lo cual se evidenció en los NPS obtenidos. Lo que permitirá a gerentes del sector minorista establecer estrategias en sus tiendas físicas para aumentar la lealtad de los clientes a partir de iniciativas que permitan mejorar la disponibilidad de productos y facilitar los procesos de devolución y cambio.

Por otra parte, para los clientes omnicanales, se determinó que los atributos calidad ofrecida en los diferentes canales y la fluidez experimentada, son los que más impactan en el NPS. Así las cosas, las empresas del sector minorista podrían promover la lealtad de sus clientes omnicanales generando iniciativas que incentiven el buen servicio al cliente y que cuenten con la consistencia y fluidez en los procesos de cada canal que decidan habilitar para llegar a los clientes, estrategias como BOSS (buy-online-ship-from-store), BOPS (buy-online-pickup-in-store) son apreciados por los clientes y deben ser diseñados de tal forma que los clientes vivan un esfuerzo mínimo al interactuar entre canales.

A partir del análisis de la lealtad por tipo de tienda analizando el NPS entre supermercados y tiendas por departamentos se encontró en esta investigación que el nivel de lealtad de las tiendas por departamento es mayor que en los supermercados, el NPS de las tiendas por departamento es del 59%, mientras que el NPS de los supermercados es del 36%, no obstante, es importante aclarar que la base de las muestras sobre las que se realizó el análisis de las tiendas por departamento es de apenas el 11,39% y que puede ser pequeña comparada con la de supermercados que es del 78,5%.

Otra conclusión obtenida a partir del análisis de los datos consiste en que la frecuencia de compra fue mayor en los clientes unicanales en comparación con los clientes omnicanal. El 53,2% de los clientes unicanales encuestados declaró que su frecuencia de compra es de una vez a la semana o una vez cada quince días, mientras que solo el 40% de los encuestados omnicanales declaró seguir estas frecuencias de compra, lo que concluye que los clientes unicanales compran con mayor frecuencia que los clientes omnicanales. Otro atributo valorado por los clientes unicanales es el del ambiente e imagen de marca, que, a su vez, influye como otra variable importante en la lealtad del cliente a partir de su experiencia de compra. Por último, otro hallazgo importante en esta investigación consistió en que la variable precio no incide de una manera importante en la preferencia de los clientes. Por consiguiente, los gerentes del sector minorista podrían desarrollar estrategias para mejorar el ambiente en las tiendas físicas y de esta manera favorecer la experiencia de los clientes.

Conversatorio con los Expertos

Luego de obtener las conclusiones de este trabajo de investigación se generó un conversatorio con los líderes expertos entrevistados previamente, con el objetivo de compartir los hallazgos y conocer sus aportes, complementar la información a partir de su experiencia y mencionar otros elementos que para ellos son importantes y que no fueron mencionados a lo largo de esta investigación, pero que podrían ser de interés para futuras investigaciones en el campo de experiencia de cliente y lealtad.

Los expertos que participaron y dieron su consentimiento para ser mencionados en este trabajo fueron:

- Olga Lucia Molina, gerente de experiencia de cliente en Homecenter
- Hugo Cornejo, Officer de transformación estratégica de Makro
- Harold Piravaguen, experto en omnicanalidad y docente de la Universidad de la Sabana

Luego de presentados los resultados, Olga Lucía Molina mencionó que en Homecenter el principal canal sigue siendo la tienda física, entonces para ella tiene mucho sentido lo presentado en nuestra investigación. Según nos comentó, la omnicanalidad seguirá siendo necesaria y los medios de compra digitales cada vez aumentarán su participación debida principalmente al aporte de los nativos digitales, su crecimiento en las sociedades y el cambio en la tendencia de compra que ellos proyectan a través de canales digitales. Para ella el gran reto consiste en plantear muy bien la estrategia omnicanal, ya que deberá estar diseñada para que los esfuerzos experimentados en los procesos de compra y devolución sean bajos por parte de los clientes.

La señora Molina también mencionó que Homecenter está en el negocio del mejoramiento del hogar, un negocio donde la frecuencia de compra en tienda física es baja. Han demostrado que los clientes buscan información de los productos en digital con una frecuencia importante y después van a la tienda física a realizar la compra. La experiencia digital debe estar muy bien planteada, sencilla y bien comunicada a los clientes. Por ejemplo, en Homecenter, desarrollaron una herramienta “escanea y paga” para no hacer filas en las tiendas y que los clientes desde su celular terminen su proceso de compra, todavía falta comunicar más a los clientes sobre estas opciones y

que conozcan e interioricen sus beneficios, que el cliente le pierda el miedo a usarla. Por otro lado, desde su punto de vista, la parte socioeconómica es importante; la mayoría de los clientes son de estratos 2 y 3 y no todos están bancarizados lo que genera más participación de las tiendas físicas al no contar con medios virtuales de pago. La señora Molina valoró los hallazgos de este trabajo, “nos están dejando el reto de aceptar que el mundo está cambiando. Los nativos digitales ven las tiendas físicas como un showroom.”

Por su parte, Cornejo, cree que el acceso a la tecnología no está disponible para todos los niveles del estrato social, lo que lleva a que la tienda física sea el principal canal de compra. Cornejo, haciendo referencia a la disponibilidad y la facilidad para las devoluciones, argumenta que estas variables pueden estar por fuera del control de las empresas debido a factores como precariedad de la infraestructura vial y la interconexión entre diferentes modos de transporte, llevando a que los tiempos de la cadena logística aumenten impactando en la experiencia de los clientes

De igual forma, mencionó que la necesidad del canal también está en función de la naturaleza del producto. Puede haber unos productos que necesitas ver y tocar (Electrodomésticos o alimentos perecederos) y otros productos que los puedes adquirir sin necesidad de esta experiencia. Dependiendo estos factores la estrategia omnicanal cobra más o menor importancia.

Por último, Piravaguen mencionó que, en la industria de tecnología, no se ha desarrollado la educación para que los clientes usen en mayor medida los canales digitales, evidenciando también una alta dependencia y necesidad de las personas del contacto humano. “Puedo tener el mejor chatbot, pero la experiencia humana es un tema importante. Las personas están muy acostumbradas a interactuar entre sí”. En opinión de este experto, el ser humano necesita mucha interacción social, por esto las tiendas físicas son tan importantes. Estos comentarios coinciden con la señora Molina, cuando menciona que las tiendas se van a convertir en un showroom, con una clara gestión de cadena de suministros en donde exponen los productos con alta rotación y lo que no está en la tienda se distribuye en el sitio de preferencia por los clientes.

Para el señor Cornejo y Piravaguen, el futuro de las tiendas de grandes superficies estará dado por la descentralización, en donde la eficiencia por metro cuadrado será el principal indicador de éxito de dicha tienda, apoyado por un sistema robusto de información con algoritmos para entregar en el menor tiempo posible las compras digitales. El desafío radica en que las compras no se tornen aburridas, que tengan ingredientes de sostenibilidad y economía circular. La recomendación va en línea con la expectativa de cada cliente. Como mencionaron los investigadores del MIT en el 2013, Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Raman (2013, pp. 23-29) “La distinción entre experiencias físicas y online tenderán a desvanecer, el mundo se convertirá en un showroom sin muros”.

Futuras Investigaciones

Este trabajo permitirá a otros académicos continuar con posibles líneas de investigación que se generan a partir de los hallazgos encontrados. Uno de estos campos de acción consiste en el diseño

de la estrategia de canales que maximice la lealtad de los clientes en función del tipo de productos y momento del journey.

Adicional a esto, es importante para futuras investigaciones comprender a mayor profundidad el grado de vinculación de los clientes en el relacionamiento después de la compra. Entender los principales aspectos que impulsan el “top of heart”, “top of mind”, comprender cuales deben ser las emociones para generar a los clientes en cada uno de los puntos de contacto para aumentar la lealtad a la marca (Sykora et al., 2022).

Agregando a lo anterior, se recomienda como otro frente de investigación, el análisis de la hoja de ruta que debe tomar los comercios para migrar a los consumidores a los canales digitales, principalmente a las personas que no disponen del conocimiento o acceso a los medios online.

Finalmente, después de las conversaciones con los expertos, factores como la incidencia de la inteligencia artificial, la descentralización del sector minorista y la eficiencia por metro cuadrado, el incremento de los negocios digitales debido al aumento de los nativos digitales como futuros compradores, la incidencia del COVID 19 en la aceleración de la transformación digital en el sector minorista de grandes superficies, la incidencia real de la variable precio en la lealtad de los clientes, son temas que podrían interesar a futuros investigadores interesados en profundizar con estos elementos en los avances para el desarrollo de estrategias en el sector minorista, el incremento de la lealtad de los clientes, la evolución de la experiencia de compra de los clientes y en general el impacto en las diferentes variables asociadas al viaje del cliente.

Anexo I

Instrumento de medición cuantitativa para el proyecto “Incidencia de la Estrategia de Omnicanalidad en la Lealtad de los Clientes del Comercio Minorista en las Grandes Superficies de Bogotá”

La presente investigación tiene como objetivo conocer sus preferencias y sus percepciones acerca de la experiencia que vive al comprar en las principales cadenas de grandes superficies de Bogotá, Adicionalmente, nos permitimos confirmarle que sus datos personales (edad, ciudad de residencia, dirección de correo electrónico) serán tratados con total confidencialidad y que sus respuestas y serán usadas únicamente para el propósito de este proyecto. El tiempo de diligenciamiento de la encuesta será de cinco minutos aproximadamente. Agradecemos de antemano su valiosa participación.

BLOQUE PERFILAMIENTO

1. Por favor seleccione la cadena de grandes superficies a la que más ha comprado en los últimos dos años

- a. Jumbo
 - b. Éxito
 - c. Princesmart
 - d. Olímpica
 - e. Carulla
 - f. Alkosto
 - g. Metro
 - h. Falabella
 - i. Homecenter
 - j. Makro
 - k. Ninguna de las anteriores (*Finalizar*)
2. Por favor seleccione los canales de (*Tienda preferencia*) que conoce para realizar sus compras
- a. Tienda física
 - b. Página web propia de la cadena
 - c. App propia de la cadena
 - d. Teléfono
 - e. App externas (Rappi, Cornershop, etc.)
 - f. Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)
3. Al momento de **buscar información** en (*Tienda preferencia*) sobre los productos prefiero:
- a. Tienda física
 - b. Página web propia
 - c. App propia
 - d. Teléfono
 - e. App externas (Rappi, Cornershop, etc.)
 - f. Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)
4. Al momento de **seleccionar** los productos en (*Tienda preferencia*) prefiero:
- a. Tienda física
 - b. Página web propia
 - c. App propia
 - d. Teléfono
 - e. App externas (Rappi, Cornershop etc.)
 - f. Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)
5. Al momento de **pagar** las compras en (*Tienda preferencia*) prefiero:
- a. Tienda física
 - b. Página web propia

- c. App propia
 - d. Teléfono
 - e. App externas (Rappi, Cornershop etc.)
 - f. Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)
6. Prefiero recibir los productos de (*Tienda preferencia*):
- a. En la tienda física
 - b. A domicilio
7. Para realizar alguna **devolución/reclamo** en (*Tienda preferencia*) prefiero:
- a. Tienda física
 - b. Página web propia
 - c. App propia
 - d. Teléfono
 - e. App externas (Rappi, Cornershop etc.)
 - f. Páginas web externas (Rappi, Cornershop etc.)
 - g. No he realizado devoluciones ni reclamos (*Pasar a pregunta 8*)

CONSTRUCTOS EXPERIENCIA DE CLIENTE

Por favor indique su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Cuando compro en (<i>Tienda preferencia</i>) recibo los productos en el tiempo esperado (<i>Rapidez</i>)					
9. Cuando compro en (<i>Tienda preferencia</i>) encuentro todos los productos que necesito (<i>Disponibilidad</i>)					
10. Me siento tranquilo/a al compartir mis datos					

personales con <i>(Tienda preferencia)</i> <i>(Riesgo)</i>					
---	--	--	--	--	--

De las siguientes afirmaciones, por favor indique qué tan fácil o difícil ha sido para usted realizar cada una de las siguientes acciones:

	Muy Fácil	Fácil	Ni fácil ni difícil	Difícil	Muy difícil
11. Buscar información de los productos de <i>(Tienda preferencia)</i>					
12. Realizar el pago de la compra en <i>(Tienda preferencia)</i>					
13. Recibir los productos comprados en <i>(Tienda preferencia)</i>					
14. Realizar una devolución o cambio en <i>(Tienda preferencia)</i>					

Si en las preguntas 3,4,5, y 7 selecciona la opción a. y en la pregunta 6. opción a es **UNICANAL**
Si en las preguntas 3,4,5, y 7 selecciona el mismo canal y en la pregunta 6 opción b.

UNICANAL

En cualquier otro caso es **OMNICANAL**

CONSTRUCTOS DE OMNICANALIDAD (Este bloque aplica para los clientes OMNICANAL)

Por favor indique su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.El precio de los productos de <i>(Tienda preferencia)</i> es el mismo en todos los canales <i>(Consistencia contenido)</i>					
16. <i>(Tienda preferencia)</i> ofrece la misma información de los productos en todos los					

canales (<i>Consistencia contenido</i>)					
17. La calidad de servicio que recibo es el mismo en todos los canales de (<i>Tienda preferencia</i>) (<i>Consistencia proceso</i>)					
18. Cuando compro en (<i>Tienda preferencia</i>) tengo una experiencia fluida, sin interrupciones ni inconvenientes tecnológicos o físicos, en todos los canales. (<i>Fluidez</i>)					

CONSTRUCTOS DE PRODUCTO, SERVICIO Y AMBIENTE

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19. La calidad de los productos de (<i>Tienda de preferencias</i>) son superiores a las demás cadenas (<i>Producto</i>)					
20. Cuando comparo los precios de (<i>Tienda de preferencias</i>) generalmente son más económicos que en otras cadenas (<i>Precios</i>)					
21. Prefiero a (<i>Tienda de preferencias</i>) porque el servicio al cliente es superior (<i>Servicio al cliente</i>)					
22. Prefiero a (<i>Tienda de preferencias</i>) porque el ambiente de las tiendas es más agradable para realizar					

las compras (Ambiente)					
23. Prefiero a (tienda de preferencia) porque tiene mejor reputación que otras cadenas (Imagen de marca)					
24. Prefiero a (tienda de preferencia) porque puedo hacer compras en línea (Canales Digitales)					

CONSTRUCTOS DE LEALTAD (Este bloque aplica para los TODOS los encuestados)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25. Planeo seguir realizando mis próximas compras en (Tienda de preferencias)					
26. Cuando voy a realizar compras considero a (Tienda de preferencias) como mi primera opción					
27. Soy un cliente leal a (Tienda de preferencias)					

28. En una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría usted (Tienda preferencia) a un amigo o familiar, donde 0 significa “nada probable” y 10 significa “totalmente probable”? (Opción única)

Nada Probable

Totalmente Probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29. Por favor comente el motivo por el cual ha dado esta valoración

--

30. Por favor indique la frecuencia aproximada con la que usted ha comprado en (*Tienda preferencia*) durante los últimos dos años

- a. Una vez a la semana
- b. Una vez cada 15 días
- c. Una vez al mes
- d. Una vez cada dos o 3 meses
- e. Una vez al año

31. Por favor indique la frecuencia aproximada con la que usted planea continuar comprando en (*Tienda preferencia*)

- a. Una vez a la semana
- b. Una vez cada 15 días
- c. Una vez al mes
- d. Una vez cada dos o 3 meses
- e. Una vez al año
- f. No tengo planeado volver a comprar en (*Tienda preferencia*)

¡Muchas gracias por su tiempo y su valiosa ayuda!

Anexo II

GUIÓN PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. Saludo y bienvenida a la entrevista (Quede grabada en la entrevista que la persona acepte y que los datos personales y el nombre de la organización serán usados para efectos del trabajo y tratados con confidencialidad)- Si vamos a publicar nombres debe quedar constancia de los permisos para este fin.
2. Descripción general de la entrevista
3. Descripción del cargo actual y experiencia del entrevistado

Preguntas:

OMNISCANALIDAD

Definición concepto:

1. ¿En su organización cómo definen omniscanalidad?

2. ¿Cuál es el principal flujo que realiza los clientes entre los canales que tiene dispuesto (*Nombre de la compañía*)?

Estrategia:

3. ¿Desde hace cuánto tiempo tienen implementada la estrategia omnicanal?
4. ¿Por qué (*Nombre de la compañía*) decidió desplegar la omnicanalidad?
5. ¿Qué estrategias de omnicanalidad implementan actualmente?
6. ¿Cómo impacta la omnicanalidad en la estrategia corporativa en su empresa?

Indicadores:

7. ¿Qué indicadores usan para medir los resultados de la estrategia de omnicanalidad en su empresa?
8. ¿Qué puede decirnos de los resultados de dichos indicadores, desde año 2019 a hoy?

Impacto:

9. ¿Cuáles han sido los principales resultados obtenidos a partir de la implementación de la estrategia de omnicanalidad en su empresa?
10. ¿Cuál es el principal reto que se enfrenta (*Nombre de la compañía*) al momento de gestionar la estrategia omnicanal?
11. ¿Considera que su empresa ha aumentado las ventas a partir de la implementación de la estrategia de omnicanalidad? ¿Por qué?

LEALTAD

Definición Concepto:

12. ¿En su organización como definen el concepto de lealtad de los clientes?

Estrategia:

13. ¿Qué estrategias implementan para aumentar la recompra de los clientes en su empresa?
14. ¿Qué estrategias implementan para aumentar la recomendación de su empresa por parte de los clientes?

Indicadores:

15. ¿Qué indicadores usan para medir la lealtad de los clientes en su empresa?
16. ¿Qué puede decirnos de los resultados de dichos indicadores, desde año 2019 a hoy?

Impacto:

17. ¿Cuáles han sido los principales resultados obtenidos al gestionar la lealtad de los clientes de su empresa?
18. ¿Cuál es el principal reto al que se enfrenta (*Nombre de la compañía*) para mantener la lealtad de sus clientes?

19. ¿Considera que su empresa ha aumentado las ventas a partir de la implementación de la estrategia de lealtad? ¿Por qué?

RELACIÓN OMNICALIDAD-LEALTAD

20. ¿(*Nombre de la compañía*) ha logrado identificar alguna relación entre los resultados de la estrategia omnicanal y la lealtad de los clientes?

21. ¿Actualmente usa algún indicador para monitorear los impactos de la omnicanalidad en la lealtad de los clientes? ¿Cuales?

22. ¿Usted cree que una mala estrategia de omnicanalidad impactaría de forma negativa la lealtad de los clientes?

Gracias por su tiempo

Despedida de la entrevista.

Cierre.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Akter, S., Hossain, T. M. T., & Strong, C. (2021). What omnichannel really means? *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 567-573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1937284>
- Almomani, H. Q. (2019). Relationship Quality as Predictor of B2B Customer Loyalty in the Pharmaceutical Sector: Evidence from Jordan. *Journal of Relationship Marketing*, 18(2), 108-123.
- Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 629-633. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>
- Animesh, A., Pinsonneault, A., Yang, S.-B., & Oh, W. (2011). An odyssey into virtual worlds: Exploring the impacts of technological and spatial environments on intention to purchase virtual products. *Mis Quarterly*, 789-810.
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101985. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101985>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera). PEARSON.
- Berry, L., Mullen, E., & Carbone, L. (2006). ARTICLES Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591004>
- Bogota Dane 2020. (s. f.). *Dane Bogota 2020*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of marketing*, 55(1), 1-9.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (Vol. 1). MIT Cambridge.
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Mangin, J.-P. (2015). Switching behavior and customer satisfaction in mobile services: Analyzing virtual and traditional operators. *Computers in Human Behavior*, 49, 532-540. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.057>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: La Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5). <https://doi.org/10.1590/S0124-00642008000500015>
- Castillo-Jiménez, A., & Gallardo-Echenique, E. (2020). The role of customer experience in the omnichannel strategy during the purchasing proces. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2020(E34), 119-132. Scopus.
- Cotarelo, M., Calderón, H., & Fayos, T. (2021). A further approach in omnichannel LSQ, satisfaction and customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(8), 1133-1153. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2020-0013>
- de, B. J. L. G., Magalhães, M. R. de, Filgueiras, R. S., & Bouzon, M. (2020). Barriers in omnichannel retailing returns: A conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(1), 121-143. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2020-0140>
- de Haan, E., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2015). The predictive ability of different customer feedback

metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.02.004>

Deming, W. E. (1985). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Demirci Orel, F., & Kara, A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 118-129. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.002>

Dess, G. G., McNamara, G., & Eisner, A. B. (2019). *Strategic management: Text and cases* (Ninth edition). McGraw-Hill Education.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. Business Source Complete.

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116-122.

Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2019). Feeling Confident and Smart with Webrooming: Understanding the Consumer's Path to Satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.02.002>

Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. Ö., & Pöppelbuß, J. (2018). Omnichannel retailing research – state of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2016-0292>

Gao, M., & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>

Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>

Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.102.18478>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of marketing*, 60(3), 50-68.

Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>

How to Win in an Omnichannel World. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2021, de <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>

Hoyer, W. D. (1984). An Examination of Consumer Decision Making for a Common Repeat Purchase Product. *Journal of Consumer Research*, 11(3), 822-829. <https://doi.org/10.1086/209017>

Kang, J.-Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145-169. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907>

Lazaris, C., Sarantopoulos, P., Vrechopoulos, A., & Doukidis, G. (2021). Effects of Increased Omnichannel Integration on Customer Satisfaction and Loyalty Intentions. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(4), 440-468. <https://doi.org/10.1080/10864415.2021.1967005>

Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y.-L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Levy, M., & Weitz, B. A. (2007). *Retailing management* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin. <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db>

=cat01040a&AN=pujbc.748203&lang=es&site=eds-live

Lisa R. Melsted. (2015). Retailers Turn To Omnichannel Strategies To Remain Competitive. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/samsungbusiness/2015/02/09/retailers-turn-to-omnichannel-strategies-to-remain-competitive/?sh=3859578a4d45>

McLean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)- Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.018>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). (s. f.). *Understanding customer experience*. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126+157.

Minguela-Rata, B. (2011). Product innovation: An empirical study into the impact of simultaneous engineering on new product quality. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 5(3), 80-101.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Muhammad, N. S., Musa, R., & Ali, N. S. (2014). Unleashing the Effect of Store Atmospheric on Hedonic Experience and Store Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 469-478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.055>

Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>

NGUYEN, C. Q., & PHAM, N. (2021). The Determinants of Customer Loyalty: The Case Study of Saigon Co.op Supermarkets in Vietnam. *Journal of Distribution Science*, 19(5), 61-68. <https://doi.org/10.15722/JDS.19.5.202105.61>

Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262-270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>

Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44(1), 164-174. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.164>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Porter, M. (1996). What is strategy. *HBR*, December.

Rahman, M. K., & Jalil, M. A. (2014). Exploring factors influencing customer loyalty: An empirical study on Malaysian hypermarkets perspective. *British Journal of Applied Science & Technology*, 4(12), 1772.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.

Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.

Rejón-Guardia, F., & Luna-Nevarez, C. (2017). "Showrooming" in Consumer Electronics Retailing: An Empirical Study. *Journal of Internet Commerce*, 16(2), 174-201. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1305812>

Reutterer, T., & Teller, C. (2009). Store format choice and shopping trip types. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 695-710. <https://doi.org/10.1108/09590550910966196>

Rob Markey. (2020). *¿Are you undervaluing you customers? Enero-Febrero*, 9.

Rodríguez, L. R. J. (s. f.). *TEORÍA BÁSICA DEL MUESTREO* ®. 37.

Rodríguez-Torrico, P., Trabold Apadula, L., San-Martín, S., & San José Cabezudo, R. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of*

Marketing Management, 36(17-18), 1731-1761. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1801798>

Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.05.001>

Saleem, H., & Raja, N. S. (2014). The impact of service quality on customer satisfaction, customer loyalty and brand image: Evidence from hotel industry of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(5), 706-711.

Santos, S., & Gonçalves, H. M. (2019). Multichannel consumer behaviors in the mobile environment: Using fsQCA and discriminant analysis to understand webrooming motivations. *Journal of Business Research*, 101, 757-766. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.069>

Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 21.

Sogn-Grundvåg, G., & Young, J. A. (2013). Commoditization in Food Retailing: Is Differentiation a Futile Strategy? *Journal of Food Products Marketing*, 19(3), 139-152. <https://doi.org/10.1080/10454446.2013.797947>

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006a). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371. <https://doi.org/10.1177/1094670506286324>

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006b). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371. <https://doi.org/10.1177/1094670506286324>

Srirahayu, D. P., Anugrah, E. P., & Layyindah, K. (2021). Influence of satisfaction and loyalty on Net Promoter Score (NPS) in academic libraries in Indonesia. *Library Management*.

Stigler, G. (1996). *Theory of price-Retail sector marketing*. The Macmillan press limited. Research Note.

Sykora, M., Elayan, S., Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W., & West, A. (2022). The power of emotions: Leveraging user generated content for customer experience management. *Journal of Business Research*, 144, 997-1006. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.048>

Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: Defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2018-0223>

Theodoridis, P. K., & Chatzipanagiotou, K. C. (2009). Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 708-734. <https://doi.org/10.1108/03090560910947016>

Veloso, C. M., Ribeiro, H., Alves, S. R., & Fernandes, P. O. (s. f.). *DETERMINANTS OF CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN THE TRADITIONAL RETAIL SERVICE*. 17.

Verhagen, T., & Van Dolen, W. (2009). Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective. *Information & Management*, 46(2), 77-82.

Verhoef, P. C., Kannan, P. k., & Inman, J. J. (2015a). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015b). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Youjae Yi & Hoseong Jeon. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003002>

Yuen, E. F. T., & Chan, S. S. L. (2010). The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3-4), 222-240. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.13>

Zendesk, 2013. (s. f.). *The omnichannel customer service gap*.