

Be seamless, my firm! Cómo gestionar la experiencia de interacción omnicanal con los consumidores

Paula Rodríguez-Torrico

PhD, Profesora ayudante doctora de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Burgos
prtorrco@ubu.es | <https://orcid.org/0000-0001-9750-7104>

Lauren Trabold Apadula

PhD, Assistant professor de Marketing. Manhattan College
lauren.trabold@manhattan.edu | <https://orcid.org/0000-0002-2163-4884>

Sonia San Martín Gutiérrez

PhD, Catedrática de universidad de Marketing. Universidad de Burgos
sanmargu@ubu.es | <https://orcid.org/0000-0002-5030-9669>

Rebeca San José Cabezudo

PhD, Catedrática de universidad de Marketing. Universidad de Burgos
rebecasc@eco.uva.es | <https://orcid.org/0000-0002-9161-6657>

Este trabajo ha obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2020** en la modalidad de **Marketing y Publicidad**.

El jurado ha estado compuesto por: doña Encarnación González Vázquez, don Jon Charterina Abando, don Jaume Gil Lafuente, doña Alicia Izquierdo Yusta, don Miguel Llorens Marín, doña Diana Pérez-Bustamante Yábar y don Luis Torres Acebrón.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

Las empresas están enfrentado un gran desafío: ofrecer una experiencia de interacción omnicanal *seamless* (EIOS) en todos los canales y puntos de contacto, generadora de valor, tanto para para los clientes como para las empresas. Sin embargo, todavía es escasa la investigación que proporciona evidencia teórica y empírica sobre cómo las empresas pueden crear tal experiencia y sus consecuencias. Por ello, el objetivo de este trabajo es avanzar en el conocimiento de esta experiencia para dar respuesta a las necesidades empresariales y, particularmente, analizar: (1) el impacto de la EIOS en la satisfacción de los consumidores, y (2) el impacto de la EIOS en el estado de flujo de los consumidores y la posterior probabilidad de realizar boca-oído (Word of Mouth, WOM). A partir de dos estudios y utilizando dos métodos de investigación, una encuesta (N = 170) y un experimento controlado (N = 220), se examinaron estas relaciones. Los hallazgos confirman el efecto positivo de la EIOS en la satisfacción del cliente con la interacción, el estado de flujo y el WOM. Asimismo, este trabajo ofrece unas recomendaciones empresariales detalladas para ayudar a los profesionales en su gestión omnicanal.

Palabras clave: omnicanal; comportamiento del consumidor; satisfacción; estado de flujo; WOM.

Fecha de entrada: 01-06-2020 / Fecha de aceptación: 18-09-2020

Cómo citar: Rodríguez-Torrico, P., Trabold Apadula, L., San Martín Gutiérrez, S. y San José Cabezudo, R. (2021). *Be seamless, my firm!* Cómo gestionar la experiencia de interacción omnicanal con los consumidores. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 3, 7-38.



Be seamless, my firm! How to manage the consumers omnichannel seamless interaction experience

Paula Rodríguez-Torrigo

Lauren Trabold Apadula

Sonia San Martín Gutiérrez

Rebeca San José Cabezudo

Abstract

Nowadays, firms are facing a challenge, to offer an omnichannel seamless interaction experience (OSIE) in all channels and touchpoints, which is key for both customers and companies. However, there is still little research that provides theoretical and empirical evidence on how companies can create such an experience and its consequences. Therefore, this work aims to advance the knowledge of this experience to respond to business needs and, particularly, analyze: (1) the impact of the OSIE on consumer satisfaction, and (2) the impact of the OSIE on the flow state and the subsequent likelihood of sharing word of mouth (WOM). From two studies and using two research methods, a survey (N = 170) and a controlled experiment (N = 220), these relationships were tested. The findings confirm the positive effect of OSIE on customer satisfaction, flow state, and WOM. Besides, this work provides detailed business recommendations to help professionals in omnichannel management.

Keywords: omnichannel; behavior; satisfaction; flow state; WOM.

Citation: Rodríguez-Torrigo, P., Trabold Apadula, L., San Martín Gutiérrez, S. y San José Cabezudo, R. (2021). *Be seamless, my firm!* Cómo gestionar la experiencia de interacción omnicanal con los consumidores. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 3, 7-38.



Sumario

1. Introducción
 2. *Seamless*: La experiencia de interacción que espera el consumidor
 - 2.1. Claves para crear una EIOS
 3. Modelo de investigación
 - 3.1. La relación entre EIOS y la satisfacción del consumidor omnicanal
 - 3.2. La relación entre EIOS y el estado de flujo y el WOM
 4. Análisis empírico
 - 4.1. Estudio 1
 - 4.1.1. Metodología y procedimiento
 - 4.1.2. Desarrollo de medida
 - 4.1.3. Resultados del modelo de medida
 - 4.1.4. Análisis de regresión lineal
 - 4.2. Estudio 2
 - 4.2.1. Metodología y procedimiento
 - 4.2.2. Materiales y métodos
 - 4.2.3. Pretest
 - 4.2.4. Resultados del experimento
 5. Conclusiones
 6. Recomendaciones empresariales
 - 6.1. Cómo desarrollar una EIOS
 - 6.2. Por qué desarrollar una EIOS
 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Referencias bibliográficas
- Anexos

1. Introducción

En las últimas tres décadas, la industria minorista ha experimentado un fuerte cambio como resultado de la evolución de la tecnología. No obstante, este cambio se ha desarrollado gradualmente hasta la actualidad. En una primera fase, el comportamiento del consumidor se caracterizó por el uso de varios canales para interactuar con las empresas en las diferentes etapas del proceso de decisión de compra. Este comportamiento, conceptualizado como **comportamiento multicanal**, atrajo la atención de académicos y profesionales, convirtiéndose en un tema crítico. La gestión multicanal se refiere al diseño, implementación, coordinación y evaluación de distintos canales para mejorar el valor del cliente a través de una adquisición, retención y desarrollo efectivos del mismo (Neslin *et al.*, 2006, p. 96). En esta fase, las empresas se centraron en gestionar principalmente la tienda física, el sitio web online y los catálogos. Asimismo, estos canales se gestionaron por separado dentro de las empresas, con una integración limitada entre ellos (Verhoef *et al.*, 2015).

Sin embargo, a medida que el comportamiento multicanal se normaliza entre los consumidores, las formas de llevar a cabo el proceso de decisión de compra evolucionan, lo que hace que aparezcan nuevos comportamientos, como es el caso del **comportamiento omnicanal**. La idea omnicanal se ha introducido como consecuencia de la evolución del consumidor, lo que ha obligado a los académicos a evolucionar hacia esta nueva fase de gestión (Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Verhoef *et al.*, 2015). En esta fase, los consumidores usan los canales indistintamente y de forma continua durante el proceso de decisión de compra (Verhoef *et al.*, 2015). En la era omnicanal, el alcance de los canales es mayor, lo que requiere que dichos canales sean gestionados de manera integrada para proporcionar una experiencia perfecta (Picot-Coupey *et al.*, 2016).

En esta situación el consumidor demanda una experiencia de compra sin interrupciones y la integración total de canales, lo que en inglés se denomina experiencia *seamless*¹ (Beck y Rygl, 2015; Park y Lee, 2017). En este sentido, existe un consenso en la literatura sobre el aspecto diferencial de la gestión omnicanal: mejorar la experiencia del consumidor en todos los canales (Lazaris y Vrechopoulos, 2014), haciéndola *seamless* (Saghiri *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015). Esto significa eliminar las distinciones entre canales (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2017), consiguiendo que los consumidores perciban los canales como un

¹ A lo largo del documento se utilizará el término en inglés *seamless* debido a la inexistencia de un término que en castellano capture la esencia del mismo.

único canal (Picot-Coupey *et al.*, 2016). Aunque la literatura omnicanal ha reconocido la importancia de la experiencia *seamless* y su papel crucial a la hora de satisfacer a los consumidores (Rigby, 2011; Saghiri *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015), no ha profundizado en su análisis empírico lo suficiente.

Asimismo, desde el punto de vista práctico, en estas circunstancias, varias empresas han reconocido la importancia de estos comportamientos y han adaptado sus estrategias a este contexto en evolución. En un momento inicial, las compañías comenzaron a agregar canales (online y móvil) a su estrategia, para después concebir los canales como un todo. Por ejemplo, Macy's y Nordstrom² han adaptado sus decisiones al «mundo de múltiples canales» con una máxima: ofrecer una excelente experiencia al cliente en todos los canales (Loeb, 2019). En la misma línea, después de su apertura al comercio online, el grupo Inditex ha estado adaptando sus decisiones estratégicas a este consumidor omnicanal hasta convertirse en uno de los ejemplos de éxito (Kantar Consulting, 2018).

Sin embargo, a pesar de que son muchas las empresas que se han adaptado a este contexto de forma rápida, el último informe realizado por la empresa de consultoría PwC sobre omnicanalidad describe las dificultades que algunos minoristas encuentran todavía a la hora de llevar a cabo una gestión omnicanal *seamless* (PwC, 2017). De forma similar, un informe realizado por Prodware España demuestra que el nivel de madurez del comercio omnicanal en nuestro país se encuentra todavía en niveles intermedios-bajos, siendo un porcentaje reducido las empresas que alcanzan grados de experto o top omnicanal (Prodware, 2018).

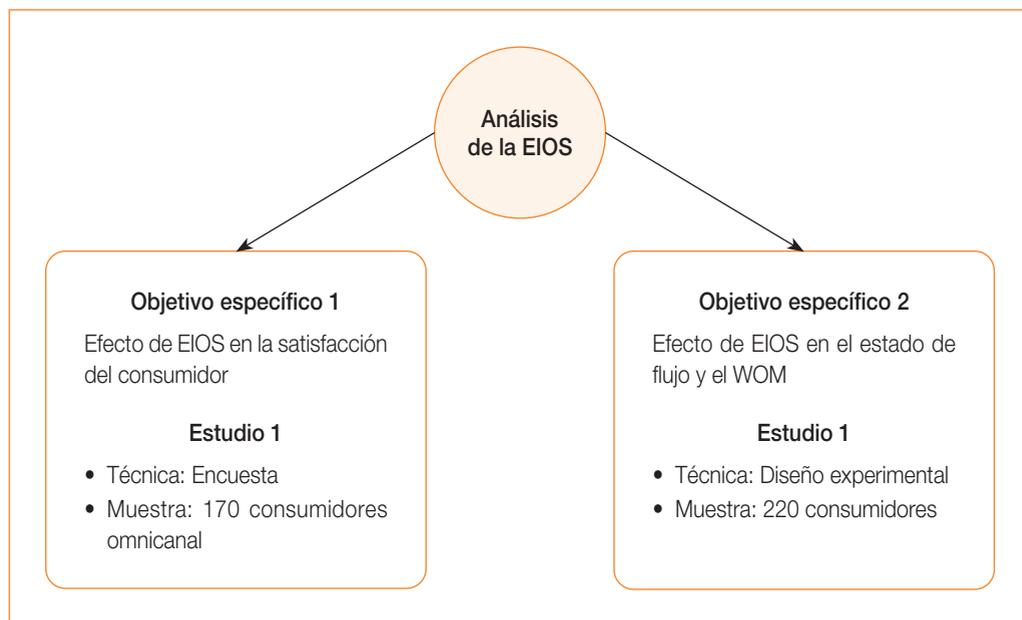
En consecuencia, el presente estudio busca avanzar en el conocimiento del contexto omnicanal y ofrecer pautas a las empresas en su gestión. Para ello, el objetivo general de este trabajo es analizar empíricamente la experiencia de interacción omnicanal *seamless* (EIOS) del consumidor. De este objetivo general se desprenden dos objetivos específicos:

1. Analizar el impacto de la EIOS en la satisfacción de los consumidores con su interacción.
2. Explorar el impacto de la EIOS en el estado de flujo de los consumidores y la posterior probabilidad de realizar boca-oído (WOM, de sus siglas en inglés *word of mouth*).

Para desarrollar estos dos objetivos, se plantean dos estudios independientes dentro del presente trabajo. El estudio 1, a través de datos obtenidos de una encuesta a consumidores omnicanal, pretende dar respuesta al primer objetivo específico. En el estudio 2, un diseño experimental nos permitirá avanzar en el segundo objetivo específico. En la figura 1 se muestra de forma esquemática la síntesis de esta investigación.

² Macy's (<https://www.macys.com/>) y Nordstrom (<https://shop.nordstrom.com/>) son dos grandes almacenes estadounidenses.

Figura 1. Resumen del proceso de investigación



2. *Seamless*: La experiencia de interacción que espera el consumidor

El creciente número de canales y puntos de contacto y el uso prolífico de dispositivos móviles ofrece a los consumidores acceso a internet en cualquier lugar y en cualquier momento, lo que aumenta las expectativas que estos tienen sobre su uso (Beck y Rygl, 2015). Como resultado, el comportamiento del consumidor evoluciona y surge el **consumidor omnicanal**. Este consumidor es una evolución del consumidor multicanal, cuyo comportamiento se ha transformado, pasando del uso de pocos canales en paralelo al uso simultáneo de todos los puntos de contacto (Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Verhoef *et al.*, 2015).

Como consecuencia, y a medida que el comportamiento omnicanal va ganando adeptos, muchos investigadores prestan atención a este nuevo fenómeno y tratan de explicarlo. A la hora de conceptualizar este término, existe un consenso generalizado: la gestión omnicanal proporciona una experiencia de consumo *seamless* al integrar todos los canales y puntos de contacto de la empresa (Barwitz y Maas, 2018; Lazaris y Vrechopoulos, 2014). En línea con esta definición, investigaciones previas han confirmado que el comercio minorista omnicanal se caracteriza por ofrecer una experiencia de compra *seamless* sin interrupciones (Huré *et al.*, 2017; Saghiri *et al.*, 2017; Shen *et al.*, 2018; Verhoef *et al.*, 2015).

Por consiguiente, la **transición entre canales seamless** es el elemento diferenciador clave en la venta minorista omnicanal. Es por ello que se afirma que una estrategia multicanal en la que los canales se gestionan por separado está obsoleta, no es suficiente (Hickman *et al.*, 2020) y debe reemplazarse por una gestión de canales que integre completamente todos los puntos de contacto para que los consumidores puedan interactuar con la marca utilizando los canales de forma libre e intercambiable (Beck y Rygl, 2015; Cao y Li, 2018).

Por lo tanto, el consumidor omnicanal, que usa de forma simultánea varios canales para interactuar con la empresa, espera poder llevar a cabo la interacción sin rupturas entre canales (Cao y Li, 2015; Lazaris y Vrechopoulos, 2014). Este consumidor asume que puede usar varios canales de manera intercambiable y simultánea (Picot-Coupey *et al.*, 2016; Verhoef *et al.*, 2015), y por lo tanto exige una experiencia consistente, uniforme e integrada que le permita moverse de forma *seamless* entre canales (Hickman *et al.*, 2020).

Ante esta situación, tanto académicos como profesionales buscan entender cómo se puede desarrollar dicha experiencia de interacción *seamless* para satisfacer así las demandas del consumidor omnicanal. Aunque las empresas reconocen la importancia y buscan ofrecer esa experiencia omnicanal *seamless*, muchas son las que aún no han logrado pasar de una gestión multi a una omnicanal (Forrester, 2018; Prodware, 2018).

2.1. Claves para crear una EIOS

Crear una experiencia omnicanal perfecta significa eliminar las distinciones entre todos los canales disponibles, convirtiendo «el mundo en una sala de exposición sin paredes» (Brynjolfsson *et al.*, 2013). Este es un desafío para los minoristas porque requiere cambios en el diseño de canales existentes para garantizar que no haya rupturas al cambiar de uno a otro, eliminando efectivamente las barreras entre canales (Huré *et al.*, 2017; Ostrom *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2015).

En este sentido, investigaciones previas han enfatizado que una experiencia *seamless* debe considerar tres aspectos clave (Rodríguez-Torrice *et al.*, 2018): (1) permitir a los consumidores elegir libremente entre todos los canales en cada una de las fases del proceso de decisión de compra (Shen *et al.*, 2018); (2) ofrecer consistencia entre todos los canales en cuanto a la información que proporcionan (Leva y Ziliani, 2018); y (3) estar sincronizados (Picot-Coupey *et al.*, 2016) de modo que no haya ruptura al moverse de un punto de contacto a otro (Huré *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015).

La **libertad de elección de canales** se refiere a la percepción de los consumidores sobre el nivel de libertad que tienen para seleccionar diferentes canales para realizar varias interacciones con la marca, como buscar información, comprar, devolver o recoger el producto (Lee y Kim, 2010). Una empresa debe facilitar el movimiento de los consumidores a través de los canales durante todo el proceso de compra para proporcionar una experiencia de

interacción *seamless* (Huré *et al.*, 2017; Verhoef *et al.*, 2015). Esto implica dar control a los consumidores y permitirles elegir su canal preferido en cada fase del proceso de compra, incluida la búsqueda de información, compra, devolución y entrega (Chatterjee, 2010; Ostrom *et al.*, 2015; Shen *et al.*, 2018). Literatura previa ha destacado que cuando los canales se gestionan de tal manera que brindan a los consumidores libertad de elección, se contribuye a la experiencia de interacción *seamless* (Peltola *et al.*, 2015).

Por su parte, la **consistencia** se define como la coherencia de los canales y puntos de contacto percibida por los consumidores (Picot-Coupey *et al.*, 2016). Garantizar la coherencia y la uniformidad a través de los canales es una parte central de la estrategia omnicanal (Saghiri *et al.*, 2017; Valos *et al.*, 2017). En particular, la imagen de marca, los productos, las promociones, los precios y los servicios disponibles son los cinco aspectos para los que es fundamental asegurar esta consistencia (Beck y Rygl, 2015; Cao y Li, 2015; Huré *et al.*, 2017; Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Neslin *et al.*, 2006). Por lo tanto, las empresas deben asegurarse de que todos los canales presenten estos atributos de manera consistente, ya que esto contribuirá a la EIOS.

Finalmente, la **sincronización** entre canales captura la idea de que los consumidores usan todos los puntos de contacto de manera intercambiable para buscar, pedir, comprar, pagar, recoger, entregar y devolver los productos (Sands *et al.*, 2016) y no hay ruptura al moverse de un punto de contacto a otro (Huré *et al.*, 2017; Lazaris y Vrechopoulos, 2014). No solo es importante la capacidad de elegir entre canales en diferentes fases del proceso de decisión de compra, sino que también es necesaria la sincronización entre los canales para que los consumidores puedan usar indistintamente cualquier canal en cualquier parte del proceso (Kim *et al.*, 2014; Shen *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2010). Por lo tanto, los canales deben conectarse de manera que los consumidores puedan completar su proceso de compra cuando y donde lo deseen (Huang *et al.*, 2016; Ieva y Ziliani, 2018). Del mismo modo, Picot-Coupey *et al.* (2016) afirmaron que, en el entorno omnicanal, es un reto para las empresas garantizar la sincronización entre puntos de contacto, pero es importante hacerlo para proporcionar una mejor experiencia.

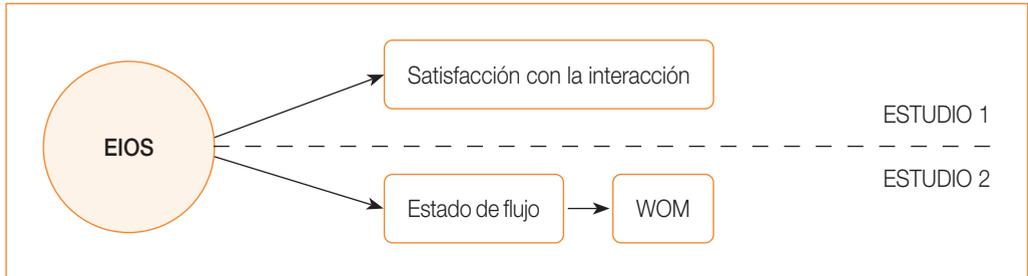
Como consecuencia de lo anterior, la EIOS pasa por dar a los consumidores la oportunidad de elegir y cambiar libremente y sin esfuerzo entre canales y puntos de contacto durante las diferentes fases del proceso de decisión de compra, sin pérdida de información o reiteración (Barwitz y Maas, 2018; Haider *et al.*, 2020; Shen *et al.*, 2018).

3. Modelo de investigación

Una vez realizado el planteamiento conceptual, se procede a desarrollar el modelo de investigación empírico propuesto en este trabajo. Para alcanzar los dos objetivos específicos se han desarrollado dos estudios empíricos independientes. El primero de ellos pretende

conocer si una EIOS influye de forma directa y positiva en la satisfacción de los consumidores omnicanal. El segundo estudio empírico se plantea para explorar en qué medida la EIOS podría favorecer el estado de flujo de los consumidores y el subsecuente WOM. En la figura 2 se presenta el modelo de investigación propuesto.

Figura 2. Modelo de investigación



3.1. La relación entre EIOS y la satisfacción del consumidor omnicanal

Proporcionar interacciones omnicanal sin interrupciones se ha convertido en un «estándar de facto» (Shankar *et al.*, 2011) que tiene un impacto positivo tanto en el cliente como en la empresa. Al poner a disposición de los consumidores múltiples canales de interacción, es crucial permitirles que elijan cuándo, dónde y cómo interactuarán con la empresa, ya que esto puede afectar a la satisfacción del cliente (Kumar y Reinartz, 2016; Leroi-Werelds *et al.*, 2014). Concretamente, literatura previa ha indicado que esto puede impactar positivamente en el resultado de la empresa a través del aumento de las compras de los clientes, la lealtad y la retención de los mismos (Chatterjee, 2010; Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Mosquera *et al.*, 2018; Shankar *et al.*, 2016). Además, cuando las empresas omnicanal permiten a los consumidores usar los distintos canales sin interrupciones, es más probable que los clientes interactúen con la marca a través de múltiples puntos de contacto (Shen *et al.*, 2018). Asimismo, dichas empresas son muy valoradas por los clientes (Neslin y Shankar, 2009). Por otro lado, la falta de *seamless* durante la interacción puede degradar el impacto positivo que las compras omnicanal tienen en las ventas y la satisfacción del cliente (Huré *et al.*, 2017).

Es por ello por lo que la literatura omnicanal ha reconocido la importancia que tiene gestionar los canales de una forma *seamless*, ya que es clave para ofrecer experiencias superiores de interacción al cliente (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Ieva y Ziliani, 2018; Rapp *et al.*, 2015). También trabajos anteriores han afirmado que si los clientes perciben que sus interacciones omnicanal son *seamless*, esto tendrá importantes efectos positivos posteriores, como una mayor satisfacción (Frasquet y Miquel, 2017; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Shankar *et*

al., 2011). Sin embargo, todavía no hay evidencia empírica que respalde el impacto positivo de EIOS en la satisfacción del cliente con la interacción omnicanal. Como consecuencia se propone la primera hipótesis de investigación:

H1: La EIOS influirá de forma directa y positiva en la satisfacción del cliente.

3.2. La relación entre EIOS y el estado de flujo y el WOM

Si bien ofrecer una experiencia de interacción *seamless* es clave, las empresas pueden mejorar aún más el entorno omnicanal tratando de promover una experiencia óptima, es decir, un estado del flujo, o estado que ocurre cuando el consumidor está completamente inmerso en el episodio de compra. La teoría del flujo postula que se logrará una experiencia óptima cuando una persona perciba que el entorno contiene suficientes oportunidades de acción, que se corresponden con las capacidades para actuar propias de la persona (Csikszentmihalyi y LeFevre, 1989). Por lo tanto, para que una persona entre en estado de flujo, es necesario considerar las interacciones persona-entorno (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002). En este sentido, las empresas son facilitadoras críticas del estado de flujo, ya que el entorno de compra óptimo puede llevar al consumidor a entrar en dicho estado de flujo (Drengner *et al.*, 2018; O’Cass y Carlson, 2010) y le permite involucrarse intensamente en una actividad, evitando que atienda pensamientos irrelevantes (Csikszentmihalyi, 1990).

En el contexto omnicanal, cuando las interacciones entre el consumidor y la empresa son *seamless* y están integradas, el entorno facilita un alto grado de flujo (Parise *et al.*, 2016), lo que conduce a una experiencia de usuario óptima (Drengner *et al.*, 2018; Novak *et al.*, 2000). Por consiguiente, se plantea la segunda hipótesis de investigación:

H2: La EIOS tendrá un efecto directo y positivo en el estado del flujo del cliente.

Por otro lado, investigaciones previas han indicado que la experiencia de un estado de flujo explica el comportamiento de compra futuro en los canales minoristas online y tradicionales (Wang y Hsiao, 2012). Del mismo modo, se ha confirmado que cuando los consumidores entran en flujo, se sienten más activos y satisfechos con la tarea que realizan (Lloyd *et al.*, 2014). De forma similar, cuando los consumidores experimentan flujo, es más probable que compartan sus experiencias y den recomendaciones a otros (Herrando *et al.*, 2018). En este sentido, el flujo es un facilitador crucial de la transmisión de información entre los consumidores sobre sus experiencias y, en consecuencia, un impulsor de WOM positivo (O’Cass y Carlson, 2010).

Concretamente, el WOM se refiere a «cualquier información sobre un objetivo (por ejemplo, empresa, marca) transferida de un individuo a otro, ya sea en persona o mediante algún medio de comunicación» (Brown *et al.*, 2005, p. 125). Esta forma de comunicación es va-

liosa para las empresas porque los consumidores ven el WOM como una de las fuentes de información más fiables (Burnham y Leary, 2018) y es un predictor de las intenciones de compra de los consumidores, de modo que cuanto más positivo sea el WOM que un consumidor escuche, es más probable que realice una compra (Chih *et al.*, 2013; Yusuf *et al.*, 2018). Por consiguiente, se plantea la tercera hipótesis de investigación:

H3: El estado de flujo tendrá un efecto directo y positivo en la realización de WOM.

Además, considerando que los consumidores omnicanal son más proactivos a compartir sus opiniones de compra (Sands *et al.*, 2016) y a participar en WOM (Philp *et al.*, 2018) y que investigaciones anteriores han encontrado que los consumidores realizan WOM para ayudar a la empresa después de una buena experiencia (Hennig-Thurau *et al.*, 2004); (Philp *et al.*, 2018), se plantea la cuarta hipótesis de investigación:

H4: El estado de flujo mediará la relación entre EIOS y WOM.

4. Análisis empírico

Una vez desarrollados los planteamientos teóricos sobre la cuestión que investigar, se procede a desarrollar los estudios empíricos que permitirán examinar las hipótesis de investigación formuladas. En este caso, se desarrollan dos estudios empíricos para alcanzar cada uno de los objetivos específicos de investigación propuestos. A continuación, se expone el procedimiento llevado a cabo en cada caso, así como los resultados obtenidos de los análisis.

4.1. Estudio 1

Para alcanzar el primer objetivo específico de investigación planteado, se realizó una encuesta en la que los participantes evaluaron el último episodio de compra omnicanal realizado, así como su satisfacción con el mismo. De este modo, se obtiene información sobre la última interacción real de consumidores omnicanal.

4.1.1. Metodología y procedimiento

En el estudio 1, los datos se recopilaron mediante un cuestionario online a través de Amazon Mechanical Turk (MTurk) a clientes de distintas nacionalidades. Los encuestados de MTurk recibieron 0,50 dólares al completar la encuesta. Como el estudio se centra en el comportamiento omnicanal, la participación se restringió a los encuestados que anterior-

mente se habían comportado como omni-consumidores. A los potenciales encuestados se les hizo primero una pregunta de filtro sobre su comportamiento omnicanal anterior (*¿Alguna vez ha interactuado con una empresa a través de más de un canal antes, durante o después de una ocasión de compra?*). Solo aquellos que respondieron «sí» completaron la encuesta. Después de la pregunta de filtro, se pidió a los encuestados que pensaran en su última interacción omnicanal con una marca.

Luego se les pidió que respondieran a diferentes preguntas sobre la experiencia de interacción *seamless*, su satisfacción con la interacción y, finalmente, sus datos demográficos. Se obtuvieron un total de 244 encuestas. Después de eliminar los encuestados no cualificados (consumidores no omnicanal) y las respuestas incompletas, se obtuvo una muestra válida de 170 consumidores. La edad promedio de la muestra fue de 35 años. Entre los encuestados, el 55,9 % eran hombres, el 40,6 % eran mujeres y el 3,5 % ns/nc. Más del 95 % tenía unos ingresos anuales inferiores a 100.000 dólares.

Este estudio utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y SPSS para analizar los datos. PLS-SEM es un enfoque de análisis multivariante robusto para muestras pequeñas y permite estimar ambos tipos de escalas de medida, reflectivas y formativas (Chin y Newsted, 1999). Específicamente, para medir el modelo, que se compone de escalas formativas, se utilizó el *software* estadístico SmartPLS Versión 3.2.6, y para probar la hipótesis de investigación se seleccionó SPSS Statistics 24.

4.1.2. Desarrollo de medida

Las variables se midieron usando escalas Likert de 5 puntos, desde (1) totalmente en desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo. El cuestionario constaba de preguntas sobre el último episodio de compra omnicanal del encuestado. EIOS se midió como un constructo de segundo orden, porque se ha conceptualizado como una entidad multidimensional. Para ello, los participantes respondieron a escalas validadas en la literatura anterior (Lee y Kim, 2010; Oh y Teo, 2010; Wu y Chang, 2016) evaluando la consistencia, la libertad de elección de canales y la sincronización (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2018). Específicamente, EIOS se trata como un constructo formativo de primer y segundo orden. Para especificar el modelo, se han seguido las reglas de decisión propuestas por Jarvis *et al.* (2003). En cuanto a la satisfacción con la interacción, se adaptó al contexto de estudio la escala desarrollada por Walsh *et al.* (2014). Las escalas de medida se pueden consultar en el anexo A.

4.1.3. Resultados del modelo de medida

Esta investigación toma el enfoque de dos etapas para aproximar el constructo de segundo orden. En este caso, las tres dimensiones de la EIOS –consistencia, libertad de elección de canales y sincronización– tienen un número desigual de indicadores: cinco, cuatro

y seis, respectivamente. En consecuencia, el enfoque de dos etapas resuelve el problema del número desigual de indicadores en el nivel de primer orden y tiene la ventaja de estimar un modelo más parsimonioso en el análisis de segundo orden (Becker *et al.*, 2012; Hair *et al.*, 2018; Ringle *et al.*, 2012). Teniendo en cuenta que la elección de un enfoque debe basarse en las particularidades de cada investigación (Becker *et al.*, 2012), la evaluación de este modelo de medida se realizó en dos niveles.

Primero, en el nivel de primer orden, se evaluó la multicolinealidad de las dimensiones formativas (Hair *et al.*, 2011) (tabla 1): los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) están por debajo de 5; y los valores de tolerancia (T) están por encima de 0,10, como recomienda la literatura (Hair *et al.*, 2017). Para analizar la validez de constructo, se examinaron los pesos de los ítems. Como algunos pesos de los indicadores no son significativos, se observó la importancia de las cargas. Las cargas de los ítems presentaron valores significativos en todos los casos, por lo tanto, los indicadores de las dimensiones formativas se mantuvieron (Hair *et al.*, 2017).

Tabla 1. Modelo de medida de primer orden

Variable	Dimensión formativa	Ítems	Pesos (valor t)	Cargas (valor t)
EIOS	Consistencia	CONS1 (FIV = 1,225, T = 0,811)	0,396 (2,957)	0,704 (7,179)
		CONS2 (FIV = 1,562, T = 0,639)	0,258 (2,124)	0,741 (9,864)
		CONS3 (FIV = 1,569, T = 0,644)	0,373 (2,899)	0,787 (10,960)
		CONS4 (FIV = 1,381, T = 0,726)	0,067 (0,690)	0,554 (6,047)
		CONS5 (FIV = 1,458, T = 0,678)	0,288 (2,483)	0,691 (7,612)
	Libertad de elección de canales	LIB1 (FIV = 1,198, T = 0,835)	0,586 (5,042)	0,815 (10,828)
		LIB2 (FIV = 1,364, T = 0,733)	0,322 (2,433)	0,704 (7,493)
		LIB3 (FIV = 1,432, T = 0,698)	0,262 (1,693)	0,617 (5,439)
		LIB4 (FIV = 1,378, T = 0,726)	0,212 (1,445)	0,634 (6,295)
	Sincronización	SINC1 (FIV = 1,322, T = 0,756)	0,111 (1,025)	0,451 (4,327)
		SINC2 (FIV = 1,344, T = 0,744)	0,065 (0,539)	0,469 (4,227)
		SINC3 (FIV = 1,466, T = 0,682)	0,218 (1,264)	0,540 (5,006)
		SINC4 (FIV = 1,390, T = 0,719)	-0,016 (,141)	0,370 (3,490)
		SINC5 (FIV = 1,364, T = 0,733)	-0,035 (,305)	0,411 (3,732)
		SINC6 (FIV = 1,318, T = 0,759)	0,853 (8,953)	0,964 (22,809)

Por lo tanto, siguiendo las pautas de la literatura (Becker *et al.*, 2012; Hair *et al.*, 2018; Ringle *et al.*, 2012), se puede incorporar el constructo de primer orden previamente validado en el modelo de medida de segundo orden.

Los resultados del modelo de medida de segundo orden se presentan en la tabla 2. De manera similar a la primera etapa, se descartó la multicolinealidad en el segundo orden. Como se observa en la tabla, los valores de FIV están por debajo de 5 y los valores de T están por encima de 0,10. Además, se evaluó la validez de constructo. Como se describe, todos los pesos muestran valores significativos a un nivel de confianza del 95 % ($t > 1,96$), excepto la libertad de elección de canales. No obstante, aunque el peso de esta dimensión no alcanza un nivel de confianza del 95 %, la validez de constructo puede confirmarse debido a que el valor de su carga es significativo, como Hair *et al.* (2017) recomiendan.

Tabla 2. Modelo de medida de segundo orden

Variable	Dimensión formativa	Pesos (valor <i>t</i>)	Cargas (valor <i>t</i>)	FIV	T
EIOS	Consistencia	0,550 (5,069)	0,873 (18,325)	1,477	0,677
	Libertad de elección de canales	0,175 (1,361)	0,754 (10,252)	1,851	0,540
	Sincronización	0,457 (4,541)	8,47 (17,027)	1,809	0,553

Con respecto a la satisfacción, se confirmó la fiabilidad y validez de la escala para esta variable latente reflectiva. El análisis factorial confirmatorio (AFC) de los tres ítems de satisfacción arrojó un alfa de Cronbach superior a 0,7 ($\alpha = 0,821$), la fiabilidad compuesta superior a 0,6 ($FC = 0,894$) y una varianza media extraída por encima de 0,5 ($VME = 0,738$), lo que se adapta a los límites recomendados (Hair *et al.*, 2017).

4.1.4. Análisis de regresión lineal

Después de validar el modelo de medición, la hipótesis propuesta para este primer estudio se analizó mediante la estimación de un modelo de regresión lineal múltiple. Para ello, las puntuaciones de las variables latentes obtenidas de los resultados del algoritmo PLS se usaron en SPSS. El sexo, la edad y los ingresos anuales se incluyeron en el modelo como variables de control para evitar efectos encubiertos. La tabla 3 muestra los resultados del modelo sin variables de control (modelo 1) y con ellas (modelo 2). En ambos casos, el modelo es significativo: Modelo 1: $F(1, 168) = 206,695$, $p < 0,001$ con un R cuadrado de 0,522; y Modelo 2: $F(4, 158) = 52,172$, $p < 0,001$ con un R cuadrado de 0,569.

Como se puede observar en la tabla 3, los resultados muestran la influencia positiva y significativa de la EIOS en la satisfacción con la interacción omnicanal, lo que respalda la primera hipótesis propuesta. A medida que la experiencia de interacción se percibe como *seamless*, los participantes muestran mayores niveles de satisfacción con dicha interacción omnicanal. Además, el género presenta un impacto marginal ($p < 0,10$) en la satisfacción del cliente con la interacción omnicanal, de modo que las mujeres presentan mayores niveles de satisfacción con la interacción omnicanal que los hombres.

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

	Modelo 1		Modelo 2		
	β estandarizada	Valor t	β estandarizada	Valor t	FIV
EIOS	0,743	14,377***	0,731	13,254***	1,088
Género	–	–	0,098	1,852 [†]	1,026
Edad	–	–	0,062	1,153 ^{n.s.}	1,044
Ingresos	–	–	–0,025	–0,463 ^{n.s.}	1,029
R ²	0,522		0,569		
Estadístico F	206,695***		52,172***		

Nota: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; [†] $p < 0,10$; n.s. no significativo.

4.2. Estudio 2

Para alcanzar el segundo objetivo específico de investigación planteado, se realizó un diseño experimental. Para ello se crearon dos escenarios de compra imaginarios, con el objetivo de conocer el efecto de la EIOS en las reacciones y respuestas de los consumidores en general.

4.2.1. Metodología y procedimiento

Para el desarrollo del estudio 2, se recurrió a una nueva muestra de usuarios de MTurk (N = 220) para participar en un experimento entre sujetos de dos condiciones (experiencia de interacción omnicanal: *seamless* versus no *seamless*). Los encuestados de MTurk recibieron 1,25 dólares al completar la encuesta. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a

la condición *seamless* o no *seamless* y se les presentaron los respectivos escenarios. Después de ver el escenario de compra, los participantes respondieron una serie de preguntas con respecto a la interacción, es decir, el estado del flujo durante la experiencia de compra y la probabilidad de realizar WOM.

La muestra final está compuesta por 220 participantes. De ellos, el 55 % hombres son hombres y el 45 % mujeres, con una edad media de 38,2 años. El 94,5 % afirma disponer de un ingreso anual inferior a 100.000 dólares. Para garantizar la calidad de los resultados, se seleccionaron *MTurk Master Workers* con un índice anterior de aprobación de encuestas de al menos el 95 % (Sheehan, 2018).

4.2.2. Materiales y métodos

Para desarrollar el experimento, se crearon dos escenarios de compra –un escenario *seamless* y un escenario no *seamless*– utilizando una marca de moda ficticia Xbrand. Se eligió un diseño experimental entre sujetos para realizar este trabajo, porque permite controlar el constructo EIOS y aísla su efecto causal en las variables dependientes. En este caso, el diseño experimental permite crear una experiencia omnicanal idéntica para todos los participantes, en lugar de basarse en el recuerdo de experiencias de compra pasadas de los participantes. Además, el uso de una marca ficticia permite que las impresiones de los participantes sobre la marca se construyan completamente a través de los estímulos experimentales.

En el desarrollo de los escenarios, se utilizaron tres canales de compra para simular una experiencia omnicanal. Se pidió a los participantes que imaginaran que estaban hablando con un vendedor en una tienda acerca de una camiseta básica negra. También se les presentó un sitio web falso y una publicación en redes sociales donde se presentaba la camiseta. Se eligió esta prenda de vestir básica porque es una prenda común y unisex (véanse materiales en el anexo B).

En el escenario *seamless*, la información sobre el precio, el producto y los descuentos disponibles fue consistente en todos los canales (Saghiri *et al.*, 2017; Shen *et al.*, 2018). Además, los canales se mostraron como sincronizados, ya que los consumidores podían elegir y cambiar entre ellos libremente durante todas las fases del proceso de decisión de compra sin ruptura (Huré *et al.*, 2017; Picot-Coupey *et al.*, 2016; Shen *et al.*, 2018). En la condición no *seamless*, había discrepancias en la información que se ofrecía sobre el precio, las promociones y el producto entre los canales. Asimismo, se presentaban restricciones para elegir los canales a la hora de realizar el proceso de decisión de compra, además de que no era posible usarlos de forma sincronizada.

Después de visualizar el escenario de compra, los participantes respondieron a una serie de preguntas sobre su interacción con Xbrand. Se utilizaron cuatro ítems para medir la probabilidad de realizar WOM (Brown *et al.*, 2005). Del mismo modo, los participantes respondieron a cuatro ítems para medir su estado de flujo durante la experiencia de compra (O’Cass y Carlson, 2010). Todos los indicadores se midieron en una escala Likert de 5 pun-

tos, desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5) (véase anexo A). Finalmente, se preguntó a los encuestados sobre la frecuencia con la que realizaban compras omnicanal y sus variables demográficas.

4.2.3. Pretest

Antes de proceder con el experimento anteriormente descrito, los escenarios experimentales fueron probados para garantizar que dichos escenarios evocaran percepciones de una interacción omnicanal *seamless* o no *seamless*. Para ello, se reclutó a través de MTurk a una muestra reducida de individuos (N = 31, edad media 38,9 años, 67 % hombres) para participar en la prueba del experimento de dos condiciones entre sujetos. Los participantes de MTurk recibieron 0,50 dólares al finalizar.

Los encuestados fueron asignados aleatoriamente a la condición *seamless* o no *seamless* y se les presentó una de las interacciones hipotéticas de compra omnicanal. Después de imaginar el escenario de compra, los participantes respondieron a las escalas utilizadas en el estudio 1 de consistencia, libertad de elección de canales y sincronización (Lee y Kim, 2010; Oh y Teo, 2010; Wu y Chang, 2016) evaluando así la experiencia interacción omnicanal *seamless* (véanse escalas en el anexo A).

Se crearon tres índices con los ítems de cada dimensión –consistencia ($\alpha = 0,973$), libertad de elección de canales ($\alpha = 0,924$) y sincronización ($\alpha = 0,967$)–, calculando la media de los indicadores. Posteriormente, se realizó un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) para determinar si las tres dimensiones diferían significativamente entre las condiciones. Los resultados sugieren que los escenarios de compra se percibieron significativamente diferentes en las tres dimensiones de la EIOS: consistencia ($M_{seamless} = 4,32$; $M_{no-seamless} = 2,31$; $F(1, 29) = 24,653$, $p < .001$), libertad de elección de canales ($M_{seamless} = 4,33$; $M_{no-seamless} = 2,61$; $F(1, 29) = 19,437$, $p < .001$) y sincronización ($M_{seamless} = 4,33$; $M_{no-seamless} = 2,29$; $F(1, 29) = 26,760$; $p < 0,001$). Por ello, los estímulos representan experiencias omnicanal que difieren en cuán *seamless* son.

4.2.4. Resultados del experimento

Para examinar las hipótesis propuestas, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA), un análisis de regresión y un análisis de mediación utilizando IBM SPSS Statistics.

Los resultados del ANOVA indican que los participantes en la condición *seamless* experimentaron una mayor inmersión en la experiencia de compra y, por lo tanto, fueron más propensos a entrar en un estado de flujo que los participantes en la condición no *seamless* (tabla 4), lo que respalda H2.

Para evitar posibles efectos encubiertos, se realizó un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) para probar el impacto de la EIOS en el estado de flujo con la adición de

variables de control que incluyen la edad, el género, los ingresos y la frecuencia omnicanal. Los resultados sugieren que no hay efecto significativo de la edad, el género y el ingreso del participante (todos $p > 0,05$). Sin embargo, la frecuencia omnicanal presenta un efecto significativo en el estado de flujo ($F [1, 214] = 20,963, p < 0,001$).

Tabla 4. Resultados del ANOVA para el estado de flujo

Escenario	Media	Fuente de la varianza	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Valor F	Valor p
Seamless	3,47	Entre grupos	58,394	1	58,394	63,177	0,000
No seamless	2,44	Dentro del grupo	201,496	218	0,924		
Total			259,889	219			

Para probar H3 y conocer el impacto del estado de flujo en el WOM, se realizó un análisis de regresión lineal. Los resultados muestran que los participantes que experimentaron un mayor estado de flujo indicaron que tenían más probabilidad de compartir su experiencia de compra después, por lo que se confirma la tercera hipótesis (tabla 5). Además, como en los análisis anteriores, se incluyeron la edad, el género, los ingresos y la frecuencia omnicanal para controlar algún efecto adicional. Del mismo modo, los resultados muestran un efecto significativo de la frecuencia omnicanal en WOM.

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión lineal (WOM variable dependiente)

	B	Error estándar	β	Valor t	Valor p
Constante	0,240	0,330		0,729	0,467
Estado de flujo	0,783	0,051	0,698***	15,292	0,000
Edad	-0,008	0,005	-0,066 n.s.	-1,441	0,151
Género	0,104	0,111	0,042 n.s.	0,930	0,354
Ingresos	-0,009	0,048	-0,008 n.s.	-0,185	0,853
Frecuencia omnicanal	0,214	0,053	0,187***	4,043	0,000

Nota: $R = 0,770$; $R^2 = 0,593$; $F = 62,423$ ($p < 0,001$); *** $p < 0,001$; n.s. no significativo.

Para probar la H4 y obtener una comprensión más profunda de las relaciones entre las variables, se exploró el efecto condicional de EIOS en WOM a través del estado de flujo mediante el análisis de mediación. Utilizando el macro de Process para SPSS, se empleó el modelo 4 (Hayes, 2013). En este modelo, EIOS se incluye como variable independiente (condición no *seamless* codificada como 1 y la condición *seamless* codificada como 2), WOM como variable dependiente y el estado de flujo como variable mediadora.

Los resultados confirman un efecto indirecto significativo y positivo de EIOS en WOM a través del estado de flujo (intervalo de confianza del 95 % usando 10.000 muestras en el bootstrapping: 0,6063 – 1,0057). El efecto indirecto positivo (efecto = 0,7951) indica que, cuando la experiencia de interacción es *seamless*, los participantes experimentan un mayor estado de flujo, y posteriormente son más propensos a realizar WOM, confirmando así la hipótesis 4 de mediación.

Debido al efecto de la frecuencia omnicanal que se presentó en el MANOVA y en el análisis de regresión anterior, la frecuencia omnicanal se incluyó en el modelo como variable de control. Los resultados confirman que esta variable tiene un impacto positivo y significativo en el estado de flujo (Efecto = 0,2637) y WOM (Efecto = 0,2426), pero el efecto indirecto de EIOS en WOM a través del estado de flujo sigue siendo significativo cuando se incluye en el modelo, como se ilustra en el intervalo de confianza del 95 % (0,5241 – 0,9240). Esto sugiere que, si bien el efecto de EIOS en WOM a través del estado de flujo ocurre como se predijo en H4, la frecuencia con la que un consumidor se involucra en el comportamiento de compra omnicanal también tiene un impacto positivo tanto en WOM como en la experiencia del estado de flujo en un contexto omnicanal.

5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación era incrementar el conocimiento sobre la experiencia de interacción omnicanal *seamless* para así poder dar respuesta y recomendaciones a los agentes empresariales. Para ello, se plantearon dos objetivos específicos. Por un lado, analizar cómo dicha experiencia *seamless* influía en la satisfacción de los consumidores. Por otro lado, analizar el efecto de dicha experiencia en el estado de flujo y posterior probabilidad de recomendación (WOM). Los resultados de este trabajo, formado por dos estudios empíricos, en los que se utilizan distintas metodologías, una encuesta y un experimento, así como con distintas técnicas de análisis estadístico (PLS, ANOVA, regresión, entre otros), respaldan las relaciones planteadas, y nos permiten ofrecer recomendaciones detalladas a los profesionales minoristas (véase siguiente epígrafe).

En primer lugar, los resultados de este trabajo confirman el **efecto positivo directo de la EIOS en la satisfacción del cliente** con la interacción, abordando el primero de los objetivos específicos propuestos. Por lo tanto, a medida que aumentan las percepciones de

los consumidores sobre la experiencia de interacción *seamless*, su satisfacción con dicha interacción aumenta significativamente, lo que da apoyo a la hipótesis 1. En este sentido, la literatura había propuesto que la EIOS era importante para satisfacer las necesidades del cliente (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014), lo cual es confirmado empíricamente por la investigación actual.

Además, después de incluir los datos demográficos, se reveló un efecto marginal del género en la satisfacción del cliente con la interacción omnicanal, lo que demuestra que **las mujeres tienen niveles más altos de satisfacción** en general que los hombres con la interacción omnicanal. Este hallazgo nos permite avanzar en el conocimiento en el contexto del marketing digital (San-Martín y Jiménez, 2011) al confirmar un efecto de género en el entorno omnicanal. Este resultado está en línea con la investigación que ha demostrado que las mujeres generalmente presentan niveles más altos de satisfacción en sus experiencias de compra que los hombres (Atulkar y Kesari, 2017).

El segundo objetivo específico de esta investigación fue examinar cómo **la EIOS puede afectar al estado de flujo de los consumidores y el WOM**. Los resultados del experimento realizado en el segundo estudio respaldan las relaciones teóricas propuestas. Una mayor experiencia *seamless* percibida influyó positivamente en la probabilidad de entrar en un estado de flujo, confirmando la segunda hipótesis de investigación. Así, los resultados muestran que dicho estado de flujo influye positivamente en el WOM, dando apoyo a H3. Además de estas relaciones directas, se confirma la cuarta hipótesis, ya que se demuestra que EIOS también tiene un efecto indirecto condicional sobre WOM a través del estado de flujo. Así, después de un análisis adicional, encontramos una influencia significativa de la frecuencia omnicanal como covariable.

Los resultados de este trabajo confirman la importancia de ofrecer una experiencia *seamless* en el contexto omnicanal (Picot-Coupey *et al.*, 2016). En particular, los resultados muestran cómo una experiencia de interacción *seamless* contribuye a que los consumidores entren en un estado de flujo, ampliando así la literatura previa que ha confirmado que **un entorno óptimo facilita una experiencia óptima** (Drengner *et al.*, 2018). Asimismo, los resultados revelan que dicho estado de flujo incrementará la probabilidad de recomendación por parte del individuo. Este resultado está en línea con la literatura previa, que ha confirmado que **el flujo es un determinante del WOM** (O'Cass y Carlson, 2010). En cuanto a la última relación planteada, también se observa que cuando el consumidor experimenta una interacción *seamless*, su probabilidad de realizar WOM aumenta, debido a la experiencia de un estado de flujo. Por lo tanto, además de prestar atención a los aspectos objetivos y controlables (es decir, EIOS), debe promoverse una experiencia óptima (es decir, estado de flujo), lo que, conjuntamente, mejorará las respuestas de los consumidores (es decir, WOM). Este resultado da respuesta a la pregunta propuesta por Cummins *et al.* (2016) sobre cómo las acciones de marketing omnicanal influyen en WOM.

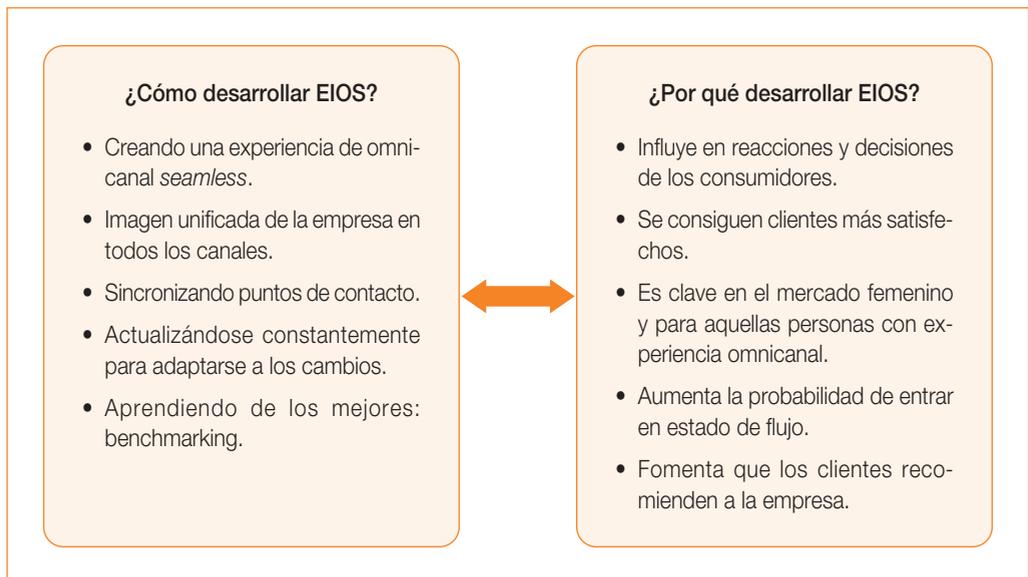
Finalmente, en este estudio se encontró una relación interesante, que no se propuso en un principio. A medida que aumenta **la frecuencia omnicanal de los consumidores**,

aumenta su probabilidad de entrar en un estado de flujo durante la interacción omnicanal y de realizar WOM. Esto sugiere que los consumidores con más experiencia en compras omnicanal tienen más probabilidades de entrar en un estado de flujo y de recomendar la marca cuando su experiencia es *seamless*. Aunque es necesario investigar sobre estas relaciones, este hallazgo respalda las propuestas de la teoría del flujo, la cual plantea que el estado del flujo ocurre cuando tanto las oportunidades ambientales como las capacidades individuales están en equilibrio (Csikszentmihalyi, 1975).

6. Recomendaciones empresariales

El comportamiento omnicanal se ha convertido en un tema candente en el marketing actual. Como resultado, los académicos han subrayado la necesidad que tienen los profesionales de realizar una gestión *seamless* de sus canales y puntos de contacto. Sin embargo, un informe reciente editado por el Boston Consulting Group (BCG) muestra una realidad llamativa. El 83 % de las empresas no son capaces de integrar los canales y puntos de contacto que ponen a disposición de los consumidores, y el 80 % realiza una integración inadecuada de dichos canales (Field *et al.*, 2019). Con la intención de aportar claridad sobre esta cuestión, esta investigación ofrece varias contribuciones importantes para los profesionales con respecto al entorno omnicanal, que se resumen en la figura 3 y se explican a continuación.

Figura 3. Recomendaciones empresariales: cómo y por qué ofrecer EIOS



6.1. Cómo desarrollar una EIOS

En primer lugar, los resultados guían a los profesionales omnicanal en su camino para ofrecer a sus clientes **la experiencia de interacción omnicanal *seamless***. Concretamente, los resultados de esta investigación muestran que la consistencia entre canales es la dimensión más importante para crear un EIOS, seguida de la sincronización y, finalmente, la libertad de elección de canales. Por lo tanto, los gerentes deben analizar críticamente su estrategia omnicanal y modificarla considerando estos aspectos. Para ello, se debe ofrecer una **imagen de marca unificada** en todos los canales. Para conseguir esta unificación y consistencia, los responsables empresariales deben, por ejemplo, ofrecer la misma estética e imagen de marca, los mismos precios y surtido de productos en todos los canales. De forma similar, las promociones deben ser consistentes en los distintos los canales.

Además de ser consistentes, **los canales deben sincronizarse** y, para ello, la mentalidad de «lo que comienza en un canal tiene que terminar en ese mismo canal» debe desaparecer. En cambio, para lograr la sincronización entre canales, los gerentes deben adoptar la filosofía de que «los canales no tienen barreras». Las empresas deben desarrollar una gestión de canales de tal forma que puedan ofrecer políticas de compra y devolución flexibles, que permitan a los consumidores conectar múltiples canales en una sola compra. Para ello, las empresas deben permitir que los consumidores realicen cada fase del proceso de decisión de compra (evaluación de alternativas, búsqueda de información, compra, recogida, devolución y servicio poscompra) donde quieran, intercambiando y combinando todos los canales de acuerdo con sus necesidades y sin restricciones. Como consecuencia, las empresas evitarán el comportamiento oportunista de cambio de canales, denominado en inglés *free-riding* (Flavián *et al.*, 2019), que es uno de los desafíos más críticos a los que se enfrentan las empresas en este contexto omnicanal.

Como recomendación general, animamos a las empresas a adoptar una **mentalidad «siempre a la última»**. Por ejemplo, una práctica interesante sería intentar integrar nuevas tecnologías y dispositivos en la estrategia omnicanal. Para ello, a través de pruebas piloto, las empresas pueden incorporar diferentes dispositivos en la tienda física, como aplicaciones de realidad aumentada, que, conectadas a la tienda digital, pueden permitir a los consumidores lograr una experiencia *seamless* utilizando varios canales. Además, las empresas pueden facilitar el uso de dispositivos móviles en la tienda digital. Estos dispositivos, que son altamente personales, ofrecen la posibilidad de digitalizar las compras offline. Por ejemplo, las empresas pueden crear el «omni ticket» y registrar a través de los dispositivos móviles todas las compras realizadas en todos los canales. Como resultado, las empresas están facilitando a los consumidores una experiencia *seamless*, pero también obtienen una información completa y *seamless* sobre ellos.

Además, el **benchmarking** también podría ser una buena opción para mejorar. Como propone Kuźmicz (2015), en el contexto omnicanal, las empresas podrían aprender de otras empresas líderes en gestión omnicanal comparando sus procesos, adoptando e im-

plementando las mejores prácticas. En el sector de la moda, por ejemplo, empresas como Macy's, el grupo Inditex o Nordstrom podrían ser una referencia para aprender sobre la gestión *seamless* de los canales. Estas empresas han sido pioneras en desarrollar estrategias omnicanal. Por ejemplo, el grupo Inditex desde que decidió apostar por el contexto online ha estado constantemente conectándolo con la tienda física, facilitando la realización de todas las etapas de proceso de compra en cualquier canal, independientemente del canal donde se haya realizado dicha compra.

6.2. Por qué desarrollar una EIOS

Los resultados de este trabajo de investigación responden a la pregunta de por qué se debe implementar una gestión *seamless* de los canales. Concretamente, los dos estudios empíricos confirman **la importancia de desarrollar una estrategia *seamless***, ya que influye de forma crítica en las reacciones y decisiones de los consumidores.

Específicamente, los resultados del primer estudio empírico muestran cómo es necesario que las empresas que utilizan múltiples canales implementen una gestión *seamless* de los mismos con el fin de **augmentar la satisfacción del cliente** con las interacciones omnicanal. Para mejorar la satisfacción de los clientes omnicanal, las empresas deberían ofrecer una experiencia de interacción sin interrupciones. Para ello, por ejemplo, se debe permitir a los clientes comprar un producto online y luego recogerlo en la tienda, y a la inversa, pedirlo online desde la tienda y recibirlo físicamente en la tienda, en el domicilio, en un punto de recogida o incluso donde esté el consumidor (por ejemplo, usando drones para llevar al cliente pequeñas mercancías). También es clave proporcionar una información coherente sobre productos, precios y promociones de ventas en todos los canales. Esta presentación uniforme en todos los canales facilitará que el cliente sienta que está interactuando con la marca de forma unificada, aunque utilice varios puntos de contacto, y como resultado aumentará su satisfacción.

Asimismo, los resultados del primer estudio empírico indicaron que las mujeres y los hombres presentan diferencias en cuanto a la satisfacción con la interacción. Como consecuencia, se presentan ideas para las marcas que se dirigen específicamente a un **mercado femenino**. Es especialmente importante que dichas marcas gestionen los canales de forma *seamless*, ya que es especialmente importante para la satisfacción de las mujeres más que de los hombres. En consecuencia, las empresas deben ser particularmente conscientes de la importancia de la EIOS y su impacto en la satisfacción de las consumidoras. Por ello, las empresas que se dirigen específicamente a las consumidoras pueden enfatizar la gestión omnicanal *seamless* incluyendo mensajes que acentúen la consistencia, la libertad de elección y la sincronización entre canales. Por ejemplo, a través de mensajes como «compre el producto online y recójalo en la tienda» o «para obtener ayuda, puede ponerse en contacto a través del servicio online o visitando nuestra tienda». Además, las empresas podrían utilizar encuestas de satisfacción para preguntar a las clientas sobre sus experiencias de interacción y así detectar áreas de mejora potencial.

Por otro lado, los resultados de esta investigación visibilizan la importancia de la gestión omnicanal *seamless* en el **desarrollo de una experiencia óptima**. Cuanto más *seamless* sea la experiencia de los consumidores en todos los canales, mayor será la probabilidad de que entren en un estado de flujo. Para facilitar que los consumidores entren en dicho estado de flujo, por ejemplo, las empresas deben mejorar el diseño de los canales y el contenido de los mismos (Hoffman y Novak, 1996). En este sentido, las tiendas físicas pueden crear un entorno atractivo trabajando la disposición de la tienda, los estímulos sensoriales (como colores, música, aromas, etc.), las interacciones vendedor-comprador y la inclusión de tecnologías en el punto de venta (realidad aumentada, probadores virtuales, etc.); y los canales exclusivamente digitales podrían desarrollar un diseño de sitio web accesible y coherente, así como funciones orientadas al hedonismo (como una navegación placentera y agradable), como se ha encontrado en investigaciones anteriores (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2019; Triantafillidou *et al.*, 2017).

Por otro lado, se confirma la importancia que tiene la EIOS en una de las variables de marketing más destacadas en los últimos años, el WOM. Para **fomentar las recomendaciones de los clientes**, es importante que estos perciban un entorno *seamless*, en el que pueden usar los canales de forma intercambiable y sin ruptura. De esta manera, se conseguirá que los consumidores se involucren con la empresa y hablen positivamente sobre sus experiencias con ella y la recomienden. Asimismo, algunas pautas para promover el WOM del consumidor pasan por desarrollar acciones de marketing para animar a los consumidores a que compartan sus opiniones en los medios o canales propios de la empresa o en otros canales «ganados», bien sean públicos (por ejemplo, perfiles públicos en redes sociales de terceros) o privados (mensajes directos entre usuarios, cuentas de redes sociales privadas o grupos de WhatsApp, entre otros). Otra opción para fomentar este WOM podría ser la creación de espacios en los canales físicos y digitales donde los consumidores compartan abiertamente sus experiencias. Por ejemplo, buzones de sugerencias o tableros de recomendaciones en las tiendas físicas y espacios para dejar comentarios o chats en los sitios web.

Finalmente, los resultados aportan otra relación interesante. A medida que aumenta la frecuencia con la que los consumidores se comportan de forma omnicanal, aumenta su probabilidad de entrar en un estado de flujo durante la interacción omnicanal y también de realizar WOM. Esto sugiere que **los consumidores con más experiencia** en compras omnicanal tienen más probabilidad de entrar en un estado de flujo y recomendar la empresa cuando su experiencia es *seamless*. Este hallazgo destaca, de nuevo, la necesidad de fomentar y apostar por la gestión omnicanal *seamless* (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2017). El diseño prototípico por canales está obsoleto (Ewerhard *et al.*, 2019), y las empresas deben integrar completamente todos los puntos de contacto de tal manera que los consumidores perciban un solo canal. Por lo tanto, las empresas deben fomentar el uso de múltiples canales, tratando así de que los consumidores aumenten su experiencia en el contexto omnicanal. Para ello, se pueden desarrollar promociones de venta, como descuentos o reembolsos, para casos en los que se combinan canales. Por ejemplo, ofrecer gastos de envío gratis para aquellos pedidos online que se recojan en la tienda.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio está sujeto a algunas limitaciones que pueden abordarse en futuras investigaciones. En primer lugar, aunque el estudio 1 no se enfoca en un sector específico, el estudio 2 se enfoca en una sola categoría de producto, la ropa. Debido a las limitaciones técnicas y la complejidad experimental, se usó una camiseta básica negra como producto estándar que presenta características unisex. Para aliviar esta limitación, investigaciones futuras podrían replicar el estudio utilizando otras categorías de producto.

En segundo lugar, las metodologías utilizadas presentan limitaciones. Por un lado, en el estudio 1 se pidió a los participantes que recordaran su compra más reciente en la que interactuaron con una marca de forma omnicanal. Por otro lado, en el estudio 2 se propuso un escenario de compra hipotético. En este caso, el producto que se compraba y los canales utilizados durante la experiencia de compra se restringían a lo que se proporcionaba en los estímulos experimentales.

En tercer lugar, como en investigaciones anteriores (Kothgassner *et al.*, 2018; O’Cass y Carlson, 2010), las variables dependientes se midieron a través de escalas, que es una técnica declarativa. Como cualquier técnica, esta puede influir en los resultados. Es por ello por lo que en trabajos posteriores podrían aplicarse algunas herramientas de neuromarketing, como el electroencefalograma (EEG), para observar procesos internos del individuo y abordar mejor estas variables o complementar su medición.

Finalmente, a medida que el comportamiento del consumidor evoluciona se hace necesario incorporar nuevos canales y puntos de contacto en el mix de canales. En este sentido, las redes sociales, el internet de las cosas, los *wearables*, la realidad aumentada o la inteligencia artificial se tornan imprescindibles para comprender el comportamiento del consumidor en un futuro, unido a la gestión de toda esta información a través del *big data*. Es por ello que se necesita investigación para examinar las formas en que se pueden incorporar de forma *seamless* estos canales en la gestión omnicanal.

Referencias bibliográficas

- Atulkar, S. y Kesari, B. (2017). Satisfaction, loyalty and repatronage intentions: Role of hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 23-34.
- Barwitz, N. y Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133.
- Beck, N. y 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.
- Becker, J.-M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-forma-

- tive type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A. y Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123-138.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. y Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23.
- Burnham, T. A. y Leary, R. B. (2018). Word of mouth opportunity: why recommendation likelihood overestimates positive word of mouth. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(4), 368-389.
- Cao, L. y Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 198-216.
- Cao, L. y Li, L. (2018). Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 1-16.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal performance. Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. y LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815-822.
- Cummins, S., Peltier, J. y Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.
- Chatterjee, P. (2010). Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(1), 9-24.
- Chih, W.-H., Wang, K.-Y., Hsu, L.-C. y Huang, S.-C. (2013). Investigating electronic word-of-mouth effects on online discussion forums: the role of perceived positive electronic word-of-mouth review credibility. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(9), 658-668.
- Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-342). Sage.
- Drengner, J., Jahn, S. y Furchheim, P. (2018). Flow revisited: process conceptualization and a novel application to service contexts. *Journal of Service Management*, 29(4), 703-734.
- Ewerhard, A.-C., Sisovsky, K. y Johansson, U. (2019). Consumer decision-making of slow moving consumer goods in the age of multi-channels *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(1), 1-22.
- Field, D., Patel, S. y Leon, H. (2019). *The dividends of digital marketing maturity*.
- Flavián, C., Gurrea, R. y Orús, C. (2019). Feeling Confident and Smart with Webrooming: Understanding the Consumer's Path to Satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 1-15.
- Forrester. (2018). *The Omnichannel Maturity Assessment: The Omnichannel Commerce Playbook*. <https://www.forrester.com/report/The+Omnichannel+Maturity+Assessment/-/E-RES131141#>
- Frasquet, M. y Miquel, M.-J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(7/8), 859-873.

- Haider, S. W., Zhuang, G., Hashmi, H. b. A. y Ali, S. (2020). Chronotypes' Task-Technology Fit for Search and Purchase in Omnichannel Context. *Mobile Information Systems*, 14(1), 148-167.
- Hair, J. F., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2.ª ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. y Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. y Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Herrando, C., Jiménez-Martínez, J. y Martín de Hoyos, M. J. (2018). From sPassion to sWOM: the role of flow. *Online Information Review*, 42(2), 191-204.
- Hickman, E., Kharouf, H. y Sekhon, H. (2020). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 266-288.
- Hoffman, D. L. y Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.
- Huang, L., Lu, X. y Ba, S. (2016). An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels. *Information & Management*, 53(2), 265-278.
- Huré, E., Picot-Coupey, K. y Ackermann, C.-L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- Ieva, M. y Ziliani, C. (2018). Mapping touch-point exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304-322.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Kantar Consulting. (2018). Lo que ha hecho Zara para seguir siendo el número 1 de la moda. <https://es.kantar.com/tech/digital/2018/abril-2018-lo-que-ha-hecho-zara-para-seguir-siendo-el-n%C3%BAmero-1-de-la-moda/>
- Kim, H., Ahn, S.-K. y Forney, J. A. (2014). Shifting paradigms for fashion: From total to global to smart consumer experience. *Fashion and Textiles*, 1(1), 15.
- Kothgassner, O. D., Goreis, A., Kafka, J. X., Hlavacs, H., Beutl, L., Kryspin-Exner, I. y Felnhöfer, A. (2018). Agency and Gender Influence Older Adults' Presence-Related Experiences in an Interactive Virtual Environment. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 21(5), 318-324.
- Kumar, V. y Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 36-68.
- Kuźmicz, K. A. (2015). Benchmarking in omnichannel logistics. *Research in Logistics & Production*, 5(5), 491-501.
- Lazaris, C. y Vrechopoulos, A. (2014). *From Multichannel to «Omnichannel» Retailing: Review of the Literature and Calls for*

- Research. Trabajo presentado en 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMl).
- Lee, H.-H. y Kim, J. (2010). Investigating dimensionality of multichannel retailer's cross-channel integration practices and effectiveness: shopping orientation and loyalty intention. *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 281-312.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K. y Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451.
- Loeb, W. (2019). How Nordstrom And Macy's Are Tackling Today's Retail Challenges. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/04/09/challenges-facing-retail-in-2018-how-nordstrom-and-macys-tackle-these-issues/#582f38e2219a>
- Lloyd, A. E., Chan, R. Y. K., Yip, L. S. C. y Chan, A. (2014). Time buying and time saving: effects on service convenience and the shopping experience at the mall. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 36-49.
- Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Juaneda Ayensa, E. y Sierra Murillo, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(1), 63-82.
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In O. U. Press (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89-105). Springer.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. y Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A. y Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L. y Yung, Y.-F. (2000). Modeling the flow construct in online environments: a structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- O'Cass, A. y Carlson, J. (2010). Examining the effects of website-induced flow in professional sporting team websites. *Internet Research*, 20(2), 115-134.
- Oh, L.-B. y Teo, H.-H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L. y Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Parise, S., Guinan, P. y Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420.
- Park, S. y Lee, D. (2017). An Empirical Study on Consumer Online Shopping Channel Choice Behavior in Omni-channel Environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1.398-1.407.
- Peltola, S., Vainio, H. y Nieminen, M. (2015). *Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers*. Trabajo presentado en International Conference on HCI in Business, Cham.
- Philp, M., Pyle, M. A. y Ashworth, L. (2018). Risking the self: the impact of self-esteem on negative word-of-mouth behavior. *Marketing Letters*, 29(1), 101-113.
- Picot-Coupey, K., Huré, E. y Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shop-

- ping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.
- Piotrowicz, W. y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Prodware. (2018). *Grado de desarrollo de la omnicanalidad en el sector retail*. <https://www.prodware.es/recursos/informes-y-estudios/grado-omnicanalidad-retail-2018>
- PwC. (2017). The 2017 Global Omnichannel Retail Index. Omnichannel on the march. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2017/the-2017-global-omnichannel-retail-index/the-2017-global-omnichannel-retail-index.pdf>
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. y Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Rodríguez-Torrico, P., San-José Cabezudo, R. y San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465-471.
- Rodríguez-Torrico, P., San-Martín, S. y San-José Cabezudo, R. (2019). What drives m-shoppers to continue using mobile devices to buy? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(1), 83-102.
- Rodríguez-Torrico, P., Trabold Apadula, L., San-Martín, S. y San-José Cabezudo, R. (2018). *Understanding the components and effects of the Omnichannel Seamless Experience*. Trabajo presentado en 49th Annual Conference of the Association for Consumer Research (ACR), Dallas, TX.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. y Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- San-Martín, S. y Jiménez, N. H. (2011). Online buying perceptions in Spain: can gender make a difference? *Electronic Markets*, 21(4), pp. 267-281.
- Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. y Pallant, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 62-71.
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E. y Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87(Supplement 1), S29-S42.
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S. y Morrissey, S. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 37-48.
- Sheehan, K. B. (2018). Crowdsourcing research: Data collection with Amazon's Mechanical Turk. *Communication Monographs*, 85(1), 140-156.
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y. y Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73.
- Triantafillidou, A., Siomkos, G. y Papafilipaki, E. (2017). The effects of retail store

- characteristics on in-store leisure shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(10), 1.034-1.060.
- Valos, M. J., Maplestone, V. L., Polonsky, M. J. y Ewing, M. (2017). Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1.522-1.558.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Walsh, G., Shiu, E. y Hassan, L. M. (2014). Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260-267.
- Wang, L. C. y Hsiao, D. F. (2012). Antecedents of flow in retail store shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 381-389.
- Wu, J.-F. y Chang, Y. P. (2016). Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: a perspective of land-based retailers. *Internet Research*, 26(5), pp. 1228-1248.
- Yusuf, A. S., Che Hussin, A. R. y Busalim, A. H. (2018). Influence of e-WOM engagement on consumer purchase intention in social commerce. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 493-504.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. y Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

Anexos

Anexo A

Escalas de medida. Estudio 1

Experiencia de interacción omnicanal *seamless* (4 dimensiones):

Consistencia:

- La marca ofrece una imagen consistente entre todos los canales.
- La marca ofrece información consistente del producto entre todos los canales.
- La marca ofrece promociones consistentes entre todos los canales.
- La marca ofrece una política de precios consistente entre todos los canales.
- La marca ofrece un servicio al cliente consistente entre todos los canales.

Libertad de elección de canales:

- La marca me permite elegir dónde comprar mercancía.
- La marca me permite elegir la forma de devolver la mercancía.

La marca me permite elegir las opciones de entrega.

La marca me permite elegir varias opciones de prestación del servicio.

Sincronización:

La marca me permite examinar los productos físicamente una vez que los he evaluado en otro canal online/móvil.

La marca me permite buscar información del producto en un canal y luego comprarlo en otro canal.

La marca me permite recoger productos comprados en un canal a través de otro canal.

La marca me permite devolver productos comprados en un canal a través de otro canal.

La marca me permite solicitar servicios posteriores a la compra de cualquier producto comprado en un canal a través de otro canal.

La marca me permite elegir la forma más conveniente de interactuar con este proveedor (por ejemplo, búsqueda, compra, recogida, devolución, poscompra...) a través de todos los canales.

Satisfacción:

En general, estoy satisfecho/a con esta última interacción con la marca.

Estoy contento/a con esta última interacción con la marca.

Estoy encantado/a con esta última interacción con la marca.

Escalas de medida. Estudio 2

Estado de flujo:

Me involucré totalmente con esta experiencia de compra.

Perdí la noción del tiempo durante esta experiencia de compra.

Experimenté una sensación de estar en control total en esta experiencia de compra.

Pude escapar del mundo cotidiano con esta experiencia de compra.

WOM:

Mencionaría a otros que había interactuado con la marca.

Me aseguraría de que otros supieran que había interactuado con la marca.

Hablaría positivamente a otros sobre mi experiencia con la marca.

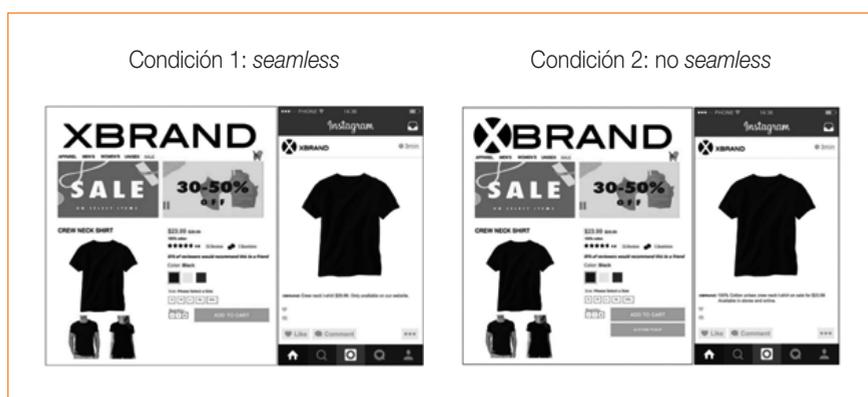
Recomendaría a otros interactuar con la marca.

Anexo B

Manipulación (2 escenarios entre sujetos)

Imagine que está en una tienda comprando una camiseta negra. Mientras está en la tienda, está utilizando su dispositivo móvil para consultar el sitio web de la marca y las páginas de redes sociales para obtener información. A continuación, se muestra parte de la información que ve en el sitio web y página de redes sociales:

Figura A



Escenarios (condición *seamless* en negrita, no *seamless* en cursiva):

Usted le pregunta al vendedor acerca de la camiseta y una promoción de ventas con un 20 % de descuento que se anuncia online. **[El vendedor le dice que puede ofrecerle la misma promoción de ventas en la tienda]** *[El vendedor le dice que no puede ofrecerle la misma promoción de ventas en la tienda].*

Después de encontrar suficiente información en las plataformas online de la marca sobre la camiseta que desea comprar, le pide al vendedor que le permita probársela. El vendedor **[le dice que tienen la camiseta en la tienda, pero que su talla no está disponible]** *[le dice que no tienen la camiseta en la tienda, porque los productos son diferentes del sitio web].*

Después de eso, le pregunta al vendedor sobre la posibilidad de hacer un pedido online para recoger en la tienda y si puede cambiar o devolver la camiseta en la tienda si la compra online. **[El vendedor le dice que puede recoger y cambiar o devolver la camiseta en la tienda, independientemente de dónde la compre]** *[El vendedor/a le dice que no puede recoger, cambiar o devolver la camiseta en la tienda, porque los canales de venta son diferentes].*

Usted compra la camiseta en el sitio web y **[decide recogerla en la tienda]** *[espera a que se la entreguen en casa].*