



EXPERIENCIA DE USUARIO *OMNISCANAL* EN EL SECTOR DE LA MODA

NATALIA J. LÓPEZ NARANJO

LUIS CARLOS URIBE ORREGO

**UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN MERCADEO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019**

EXPERIENCIA DE USUARIO *OMNICANAL* EN EL SECTOR DE LA MODA

NATALIA J. LÓPEZ NARANJO

njlopezn@eafit.edu.co

LUIS CARLOS URIBE ORREGO

lcuribeo@eafit.edu.co

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesor: Yaromir Muñoz Molina

**UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN MERCADEO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019**

RESUMEN

Este trabajo parte de la necesidad de conocer acerca de la estrategia *omnicanal* en el mercado minorista colombiano, teniendo en cuenta que en esta era, con continuos avances tecnológicos, el consumidor ha cambiado su proceso de compra y exige una experiencia consistente, personalizada, y única. Los consumidores pueden estar en contacto con una marca a través de dos o más canales al mismo tiempo, y durante todo su proceso de compra puede interactuar con ella diez o más veces. Con el fin de entender mejor la situación, se realizaron entrevistas semiestructuradas y a profundidad a 16 consumidores de vestuario de marcas de moda ubicadas en la ciudad, donde se identificaron cuatro etapas del proceso de compra: búsqueda, comparación, compra y poscompra, relevantes en la experiencia *omnicanal*. Además, por medio de varios conceptos abordados en esta investigación de tipo exploratorio, se identificó cualitativamente cuáles son las características y etapas de la experiencia de compra del consumidor de vestuario en Medellín, cuáles son los puntos de contacto del consumidor con la marca y cuáles son las particularidades del proceso de decisión de compra en un entorno *omnicanal*. Con los hallazgos, los comercios minoristas, las áreas de mercadeo y quienes están a cargo de la entrega del servicio al usuario pueden construir estrategias que contribuyan a ofrecer experiencias consistentes, coherentes y óptimas para los distintos usuarios, que se traduzcan en mejores relaciones con el consumidor, un excelente servicio y mayores ventas.

Palabras clave: *omnicanal*, experiencia de usuario, mapa de experiencia, puntos de contacto, proceso de compra

ABSTRACT

This work starts from the need to know about the Omnichannel strategy in the Colombian retail market, taking into account that in this era, with continuous technological advances, the consumer has changed his purchasing process and demands a consistent, personalized, and unique experience. Consumers can be in contact with a brand through two or more channels at the same time, and throughout their purchase process they can interact with the

brand 10 or more times. In order to understand better the situation, semi-structured, and detailed interviews were conducted with 16 fashion label consumers located in the city of Medellin, where 4 stages of the purchase process were identified: search, comparison, purchase and post purchase, all highly relevant to the omnichannel experience. In addition, through various concepts addressed in this exploratory research, it was qualitatively identified what are the characteristics and stages of the consumer's experience of shopping clothes in Medellin, what are the consumer's points of contact with the brand, and what are the particularities of the purchase decision process in an Omnichannel environment. Thanks to the collected findings, retailers, marketing areas, and those in charge of delivering the service to the user will be able to build strategies that contribute to give consistent, cohesive and optimal experiences for different users, which translate into better consumer relationships, an excellent service and increased sales.

Keywords: omnichannel, user experience, consumer, experience map, points of contact, purchase process

1. Introducción

En una era como esta, inundada de avances tecnológicos donde hay celulares inteligentes, computadores, correos electrónicos, chats en línea, internet, redes sociales y mucho otros más, los consumidores se conectan con las compañías a través de varios canales. Conocer cuáles son los que se usan y cuáles son los adecuados para cada compañía es relevante para ofrecer buen servicio, comunicación y experiencia de usuario. Por esto, según Melero, Sese, y Verhoef (2016), las tiendas físicas tradicionales, las tiendas virtuales y los nuevos formatos de tiendas con canales móviles que han implementado estas tecnologías y ampliado los distintos puntos de contacto con los consumidores han transformado el proceso de compra, sus expectativas y sus experiencias.

Para Brynjolfsson, Hu y Rahman (2013), por su parte, estos avances les permiten a los puntos de venta minorista alcanzar nuevos consumidores y expandir sus mercados, lo que incrementa su competitividad; por ejemplo, estos desarrollos han permitido que emerjan nuevas tecnologías que fusionan la información física con el contenido del mundo en línea, y viceversa, permitiendo así la aparición de un entorno *omnicanal* donde ya no hay barreras, pues los consumidores reciben más información, en forma convergente, para facilitarles la toma de decisiones de compra.

Euromonitor (2018) señala que una de las expectativas más comunes de los consumidores en la experiencia de compra es acceder a las marcas y a las ofertas que sean de su conveniencia, a través de distintos dispositivos. En la actualidad, los usuarios de una marca pueden en promedio interactuar con ella a través de diez canales posibles, y en cada uno pueden lucir como personas diferentes. A partir de esto, Melero y otros (2016) plantean que si las empresas no logran conciliar todos los puntos de contacto, cómo podrían generar entonces una experiencia personalizada. Por ejemplo, el consumidor *omnicanal* puede buscar las especificaciones de un producto en un dispositivo móvil, comparar varias marcas minoristas, elegir una, y luego comprarlo a través del sitio web menos costoso.

Frente a dicho entorno, Juaneda, Mosquera y Sierra (2016) afirman que los comercios han optado por implementar una estrategia *omnicanal*, donde habilitan interacciones reales que les permite a los clientes comprar a través de cualquier canal, cuando quieran y donde quieran, entregando una única, completa y consistente experiencia de compra que rompa con las barreras entre canales. Por lo tanto, de acuerdo con Mosquera, Olarte y Juaneda (2017), la gestión *omnicanal* se convierte en un gran desafío para las marcas porque los clientes son más exigentes y esperan que las empresas les brinden una experiencia de compra superior como consumidores.

De hecho, Agius (2018) expone que ya se tiene evidencia de la aplicación de una estrategia *omnicanal* implementada por grandes empresas del entretenimiento tales como Disney, que dispuso aplicaciones para facilitar la experiencia en los parques. Por medio de estas aplicaciones, desde el momento en que el usuario hace su reserva para la visita puede gestionar el viaje, definir donde cenará y, si lo desea, obtener pases rápidos dentro de los parques. Con esta aplicación móvil se pueden ver las atracciones y el tiempo promedio de espera, y los pases cuentan con una banda magnética que funciona como la llave de habitación de hotel y tienen un dispositivo que almacena las fotos con los personajes de Disney que logran que el visitante tenga una experiencia de visita única. Otras compañías tales como la aerolínea británica Virgin Atlantic, el Banco de América, el minorista británico de ropa Oasis, el comercio de implementos deportivos REI Co-op, la empresa norteamericana de café Starbucks, la cadena de restaurantes Chipotle y muchas otros más han encontrado que implementando la estrategia *omnicanal* les facilitan la vida a sus clientes.

Brynjolfsson y otros (2013) precisan que la estrategia *omnicanal* les brinda también a los consumidores opciones de más canales en los cuales pueden obtener información durante su proceso de decisión de compra, que puede ser determinada por la tienda física, la web, una *app* móvil o las redes sociales. Con esto los consumidores se van a beneficiar por la competencia *omnicanal*. Verhoef, Kannan e Inman (2015) afirman que algunos de los beneficios para los usuarios *omnicanal* incluyen brindar una conexión *online* y *offline* con sus marcas preferidas a la mano, mayor agilidad en las compras, experiencias personalizadas,

disponibilidad de tiempo para disfrutar en lo que quiera, seguridad, información completa y muchos más. Así mismo, que para entregar esta experiencia y sus beneficios es indispensable la administración de los numerosos canales disponibles y los distintos puntos de contacto del cliente, de tal manera que se optimice su vivencia de compra y el rendimiento en los canales.

Con la tecnología, los consumidores han cambiado sus hábitos y son más exigentes con las marcas, y su proceso de compra es distinto. En el caso específico de Medellín, esta ciudad es considerada la capital de la moda de Colombia; por lo tanto, de aquí surge la pregunta que le da inicio a esta investigación: *¿Cuáles son las características de la experiencia de compra para consumidores de vestuario en un entorno omnicanal en Medellín?*

La presente investigación hace énfasis en el propósito de identificar las distintas características y etapas durante el proceso de compra, con el fin de obtener información valiosa sobre lo que vive el consumidor y de entender y conocer cuáles son los distintos canales y puntos de contacto en la compra de vestuario *omnicanal*. Así mismo, con el fin de entender mejor esas características, se optó por llevar a cabo una investigación cualitativa, por medio de entrevistas personalizadas y semiestructuradas con las que se evaluaron y exploraron las cuatro etapas definidas en el estudio: búsqueda, comparación, compra y poscompra. Esto permitió recolectar información relevante acerca de estas etapas, para diseñar un mapa de experiencia que ayudara a conocer y entender mejor el entorno *omnicanal* de esta categoría, a describir las características, puntos de contacto y sentimientos, y a identificar qué tan atractivo les resultaba a las personas este tipo de experiencias *omnicanales*.

2. Marco contextual

2. 1 Situación de estudio

2.1.1 Contextos que originan la situación en estudio

El incremento de las tecnologías de la información y del acceso a internet han generado en los consumidores grandes cambios en la forma de comprar y de relacionarse con las marcas; entender este cambio y adaptarse a él es un reto para las tiendas minoristas (Euromonitor, 2014). Este contexto les impone a los actores minoristas en diversas categorías verse a través de distintos canales y puntos de contacto, y se convierte en una norma para los consumidores que esperan un viaje consistente y sin inconvenientes en su experiencia de compra (Melero y otros, 2016).

Yurova, Rippé, Weisfeld-Spolter, Sussan y Arndt (2017) definen a este tipo de compradores como *omnishoppers*¹. Melero y otros (2016) precisan que este tipo de compradores se mueven libremente a través de los distintos canales físicos y de las aplicaciones móviles o digitales durante una misma transacción. Según Juaneda y otros (2016), estos nuevos compradores desean usar sus propios dispositivos, para realizar búsquedas, comparar productos, pedir consejos o mirar alternativas más baratas durante el proceso de compra, con el propósito de recibir los beneficios ofrecidos por cada canal.

Verhoef y otros (2015) aclaran que la *omnicanalidad* es la sincronía de procesos y tecnologías en todos los canales, con el fin de proporcionarles a los consumidores servicios integrales, consistentes y más confiables. En esta estrategia, según Flaherty (2016), la experiencia del usuario es más dinámica e interconectada que antes, pues las interacciones individuales con la marca, más los cambios de un canal a otro, se convierten en un reto para brindar una experiencia de usuario completa y consistente. Para Mosquera y otros (2017), la *omnicanalidad* es una de las más importantes revoluciones del comercio minorista en años,

¹ *Omnishopper*: comprador *omnicanal*. Persona que en una sola compra usa dos o más canales.

que impacta una variedad de áreas tales como el mercadeo, las ventas, las comunicaciones y los sistemas de información, entre otros, que invitan a repensar la vivencia de compra de los consumidores, para hacerla más consistente, conveniente y comprometida

2.1.2 Antecedentes de la situación en estudio

Una decisión de compra consiste en una serie de etapas que dan como resultado la selección de un producto sobre otras opciones de la competencia. Según Solomon (2008), las etapas de la decisión de compra están compuestas por: (a) reconocimiento del problema; (b) búsqueda de la información; (c) evaluación de alternativas; y (d) selección del producto y resultados. Entender cómo es la experiencia de estos procesos de decisión en las etapas de búsqueda, evaluación, selección y resultados en la estrategia *omnicanal* ayudará a conocer las expectativas de los consumidores en el mercado de moda.

La estrategia *omnicanal* rompe las viejas barreras de geografía, y le da acceso a más información, lo que permite acumular características y datos sobre los productos que el consumidor desea comparar o comprar. estas situaciones, según Brynjolfsson y otros (2013), traen para los comercios minorista y distribuidores de la cadena una necesidad de repensar las estrategias para ser competitivos y cumplir con las expectativas de los consumidores.

El portal Syndeca (2018) señala que uno de los minoristas más exitosos en el contexto internacional en aplicar la estrategia *omnicanal* es Nordstrom, empresa americana de ropa y moda por departamentos, que desde el 2012 comenzó con la inclusión de aplicaciones móviles, catálogos virtuales y búsqueda de imágenes en dispositivos táctiles, logrando así entregar una mejor experiencia de compra y mejorar la relación y satisfacción de sus consumidores. Esto a través de todos los canales de venta, como son la web, los dispositivos móviles, las redes sociales y las tiendas físicas. Por ejemplo, un 34% de los consumidores que interactuaron con la aplicación del catálogo digital de Nordstrom incrementaron un 1,64 el valor promedio de su pedido, comparado con la aplicación digital anterior. A diferencia de

la anterior, la nueva aplicación se diferencia en que es más intuitiva, más fácil de usar y más rápida, y permite hacer envíos y devoluciones gratis todo el tiempo, comprar en línea zapatos, ropa, joyas, vestidos y maquillaje, entre otros, y hacer las devoluciones en tienda o por correo electrónico, brindando así una experiencia consistente y mejorada a sus consumidores.

Nordstrom también les permite a sus consumidores comprar artículos en Instagram y encontrar artículos basados en los favoritos de Pinterest. Los artículos se muestran en una cuadrícula elegante de fotos donde el consumidor puede desplazar imágenes a su gusto y agregarlas a su carrito de compras. De acuerdo con Loeb, (2018) esta iniciativa mantendrá a este minorista por delante de la competencia y hará que las compras *omnicanal* sean una experiencia perfecta. Igualmente, según Melero y otros (2016), un estudio de Oracle evidencia que más del 75% de los consumidores usa más de dos canales para buscar, investigar y comprar productos y servicios. Por ejemplo, Brynjolfsson y otros, indican que en Estados Unidos más del 50% de propietarios de celular tienen smartphones, y más del 70% de estos usan sus dispositivos para comparar la compra, un hábito en común que viene en crecimiento a nivel mundial.

En España, aunque la tienda física sigue siendo el principal punto de compra para el consumidor, los canales de venta *online* crecen a muy buen ritmo. Una investigación efectuada en 2016 por PricewaterhouseCoopers (PwC, 2016), mostró que el 21,2% de las ventas se realizaron bajo el canal *online*. Quienes compraron por este medio se caracterizaron por ser principalmente mujeres entre 25 y 44 años, pragmáticas y oportunistas. En un ambiente mixto *online* y *offline* se encontró que el 18,4% de los encuestados son en su mayoría hombres menores de 44 años que exploraban diferentes alternativas y que efectuaron un tipo de compra muy meditada. De acuerdo con los resultados, se puede identificar que en España la *omnicanalidad* ya supone el 18,4% de las compras del sector; además, que el gasto medio de las compras *online* y *offline* es dos a tres veces superior al de la tienda física.

En dicha investigación se observaron también otros hábitos de compra destacables; por ejemplo, en el 2015 el 49% de las personas encuestadas hizo búsquedas *online* para

informarse sobre el producto; el 23% localizó tiendas con su teléfono inteligente; el 49% comparó precios con otros productos competidores; y el 25% canjeó cupones promocionales. Se puede afirmar entonces que los dispositivos móviles han facilitado el uso de la tecnología en el proceso de precompra, abriendo nuevas oportunidades para las marcas en la interacción con el consumidor y, principalmente, con los *millennials*.

En Colombia varios sectores han comenzado a identificar estos cambios, y en el sector de la moda se observan conferencias donde se resalta que despertar emociones y ofrecer experiencias pueden marcar la diferencia a la hora de vender. Por ejemplo, el director de la compañía de venta minorista Jos de Vries, Alexis Mavrommatis, en la revista *Gastometría* de enero de 2016 (Inexmoda, 2016), destaca que las tiendas físicas no van a desaparecer, sino que se transforman para ser parte de una estrategia *omnicanal*, que busca una experiencia global, en las que se ofrecen momentos memorables y personalizados, con tiendas temáticas y cambiantes donde el cliente pueda participar; es decir, que pueda involucrarse para fortalecer su lealtad e incrementar las ventas.

De acuerdo con el informe anual del Dane de 2017, el sector de la industria de la moda en Colombia tiene una participación del 3,2% en el PIB, emplea el 10,3% de las personas de la industria manufacturera (Dane, 2017). Así mismo, señala que cada colombiano gasta en moda el 5,73% de su ingreso mensual.

Luz Adriana Naranjo, directora de transformación de Inexmoda afirma (Dinero, 2018):

Medellín es la capital de la moda, las principales fuerzas que mueven el mercado de la moda es todo el tema de modelo de negocio, no es suficiente con vender un muy buen producto, sino que es necesario entender como le genero mayor valor al cliente, en términos de cómo le llevo el producto, como le facilito la compra. Lo segundo es el tema de retail, retail visto desde la comunicación, generación de experiencias, y desde la comercialización en los distintos formatos de venta que facilitan esa compra, pero que también generan conexiones emocionales, recordando que el 90% de lo que compramos lo hacemos por emoción no mirando temas de precio y calidad, sino que necesitamos que se conecte con nuestro corazón; lo tercero es el tema de tecnología,

donde hay grandes posibilidades de transformación de la industria como son el tema de tecnología vestible, impresión 3D, aplicaciones móviles, realidad virtual y aumentada, y finalmente hay un tema de sostenibilidad , económica, ambiental y social.

Gao y Yang (2015) manifiestan que aunque el vestuario ha sido considerado el tipo de producto menos probable para ser vendido *online*, dado que los consumidores no pueden evaluarlo y sentirlo físicamente. Sin embargo, según cifras de Euromonitor (2019), resulta sorprendente observar que es el segmento que más vendió en Colombia durante el 2018, con una cifra de \$1.246 mil millones, que representan un peso del 12,6% en la venta minorista *online*, y desde 2013 ostenta el primer lugar en ventas. De acuerdo con Gao y Yang (2015), este mercado, impulsado por las necesidades de los consumidores, los avances en la producción, las tecnologías de información y el incremento en la competitividad, convierte la estrategia *omnicanal* en la más popular para esta industria en el siglo 21.

Grupo Éxito, uno de los canales grandes del comercio minorista en Colombia, implementó su estrategia *omnicanal* desde el 2014, en la que el cliente siempre está en el centro como máximo director de toda decisión de compra. Esta estrategia integra todos los canales de venta para que los consumidores cuenten con más alternativas para adquirir los productos, en el momento, el lugar y el medio en el que prefieran; además, ofrece servicios diferentes, y en algunos casos exclusivos, y hoy cuenta con compra *online*, puntos de entrega en almacén, *marketplace*, catálogos digitales, góndolas virtuales y domicilio sin filas (Grupo Éxito, 2014). También cuenta con una tienda de marca de ropa propia en el centro comercial Viva Envigado, y con otros centros comerciales de conveniencia, y ha presentado sus nuevos formatos *wow*.

El formato *wow* nació luego de meses de investigación de mercados, referenciaciones nacionales e internacionales y talleres con consumidores, y de actividades creativas con empleados, proveedores y directivos (Grupo Éxito, 2018). Todo esto con el fin de fortalecer el foco en los clientes y de ir más allá de sus expectativas, los clientes, quienes demandan y

disfrutan de ser atendidos rápido y bien, utilizan sus dispositivos electrónicos y esperan que ir a merchar sea una experiencia. El lugar también cuenta con una zona de *coworking*, wifi gratuito, turneros para agilizar los pagos y compras, una estación de carga de celular con lector de huella digital, secciones de mercado con alimentación saludable, asesoría especializada en electrodigital, lo último en tendencias de *gaming*, máquinas de reciclaje de plástico, zona de parqueo de bicicletas, una tienda dermoestética y muchos espacios pensados para mejorar la experiencia.

Para el 2019, el director ejecutivo de Inexmoda Carlos Eduardo Botero Hoyos eligió esta tienda para hacer el que se denominó primer tour del *retail* Inexmoda en Medellín (Grupo Éxito, 2019), que hizo parte de la edición 31 de Colombiatex de las Américas, en el cual se les dio a conocer a los visitantes el funcionamiento del negocio #ModaÉxito, la tienda exclusiva de marca propia y las innovaciones del Éxito wow.

Al respecto, Carlos Botero indica (Grupo Éxito):

Además de los negocios y las tendencias, Colombiatex de las Américas se ha consolidado internacionalmente como el punto de partida en el que los empresarios se pueden actualizar y conocer las buenas prácticas de nuestra industria nacional. Por esta razón, desde Inexmoda invitamos a estos compradores internacionales a realizar un tour y conocer, en el marco de nuestra feria, el caso del Grupo Éxito y su estrategia de *omnicanalidad*.

2.2 Marco de referencia conceptual

2.2.1 Omnicanalidad

En principio se hace necesario dejar claro el concepto *omnicanal*, el cual es bastante reciente a nivel mundial; como lo mencionan Beck y Rygl (2015), se trata de un concepto que no es tan claro debido a que, para hacer referencia al mismo, en la literatura se usan indistintamente

términos tales como multicanal, canales cruzados y *omnicanal*. Mientras el primero se refiere a tener presencia en distintos canales que trabajan por separado, en el último, estos trabajan juntos.

Omnis es una palabra del latín que significa “todo” o “universal”. Por lo tanto, *omnicanal* significa “todos los canales juntos”. *Multus*, por su parte, viene del latín “múltiples”, “muchos” o “mucho”. Por tanto, “multicanal” quiere decir muchos canales por separado (Lazaris, Vrechopoulos, Fraidaki y Doukidis, 2014). La multicanalidad se refiere a usar múltiples canales para vender o conectar, pero cada uno retiene su identidad. En esta estrategia, los consumidores están más interesados en escoger el canal más eficiente para comprar (Kim & Lee, 2008). Canales cruzados se refiere a usar diferentes canales para completar la compra; en esta estrategia los consumidores se mueven a través de los canales con facilidad. Por ejemplo, pueden usar un canal digital para obtener información y evaluar productos, y luego cambiar a otro para finalizar la compra (Chiu, Hsieh, Roan, Tseng & Hsieh, 2011).

En la *omnicanalidad* los canales agrupados se gestionan en el cliente, y la percepción de interacción no es con el canal sino con la marca (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Entre la experiencia digital y el lugar físico no hay diferencia ni en los productos ni en los precios ni en ningún otro aspecto, lo que denota ubicuidad en la experiencia de compra para los consumidores que puedan usar varios canales y dispositivos móviles (ThoughtWorks, 2011). La *omnicanalidad* se puede definir como la estrategia de administración del ciclo de vida durante el tiempo de interacción con los clientes, en el que los compradores interactúan con la marca a través de diferentes dispositivos y canales. Por lo tanto, todos los puntos de contacto deben integrarse para proporcionar una experiencia de compra perfecta y completa, independiente del canal que usen (Juaneda y otros, 2016).

En el entorno *omnicanal*, durante la experiencia de compra los clientes pueden combinar diferentes canales *online* y puntos de contacto con los canales físicos, cambiando así el cómo son atendidos antes, durante y después del proceso (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patricio,

Voss y Lemon, 2015). Las características dominantes del fenómeno *omnicanal* consisten en que la estrategia está centrada en el cliente y en la vivencia de compra, con el objetivo de ofrecerle al consumidor una experiencia holística en la que emergen varios puntos de contacto, de modo que le permiten usar el mejor canal para él, en cualquier etapa del viaje en la que se encuentre (Juaneda y otros, 2016).

2.2.2: Proceso compra omnicanal

En el día a día los consumidores reciben gran cantidad de información en la que se ven precisados a tomar decisiones y a elegir. El consumidor tiene un sinnúmero de opciones, que en ocasiones llegan incluso a resultarle contraproducentes debido a que hay una amplia oferta de productos y servicios, lo que puede dificultar la elección de forma racional. Algunas decisiones de compra requieren mayor esfuerzo y atención —por ejemplo un apartamento—, mientras en otras la decisión es casi automática —por ejemplo la elección de una gaseosa—. Lo cierto es que actualmente hay innumerables opciones, y si las personas quieren comparar todas las posibilidades y elegir el mejor producto requieren hacer un mayor esfuerzo, lo que puede agotar la energía psicológica y disminuir la capacidad para tomar decisiones inteligentes, e inclusive la de no comprar (Solomon, 2008; Scwhartz, 2015). En este siglo es cuando más posibilidades de elección se han tenido en cuanto a la amplitud de productos y servicios. Por ejemplo, si una persona de clase media entra a un supermercado se puede encontrar 30.000 ofertas de productos; solo en ese recorrido se puede hacer una idea de la abundancia de opciones con las que se encuentra (Schwartz, 2005).

Con la implementación y el acceso de nuevas tecnologías, algunas personas han comenzado a usarlas como herramientas para facilitar y tomar decisiones en las etapas de búsqueda de información antes, durante y después de la compra (Juaneda y otros, 2016). Los hábitos de compra y las expectativas cambiaron debido al incremento del uso de estas tecnologías en comercios minoristas y usuarios. Ahora los consumidores pueden acceder a más información, conocen más de su compra que los vendedores y perciben que tienen mayor control de su experiencia (Rippé, Weistfeld-Spolter, Yurova y Sussan, 2015). Las herramientas

tecnológicas les brindan a las personas la oportunidad de investigar productos y servicios, comparar precios, escribir comentarios sobre estos y conectarlos con los comercios en todo momento. Esta herramienta les dio el poder de comprar en cualquier momento y en cualquier lugar (Singh, 2017). Una de las etapas más impactadas con el uso de herramientas móviles, la creación de nuevos comercios electrónicos y todo el *boom* tecnológico es la búsqueda de información. Las personas en lugar de visitar una tienda para obtener información sobre un producto o llamar a la línea de servicio pueden acceder directamente a otros canales informativos desde una tableta, un computador o un teléfono inteligente, para evaluar y comparar los productos que les interesan (Schiffman y Wisenblit, 2015).

Luego se presenta la evaluación de las alternativas encontradas, que se lleva a cabo con base en las expectativas y criterios individuales (Schiffman y Wisenblit, 2015). No obstante, hoy las herramientas tecnológicas permiten hacer comparaciones en simultánea. Inclusive en el interior de los negocios físicos, los comercios que cuenten con opciones que faciliten la comparación pueden inclinar la balanza ya sea hacia el cierre del negocio o hacia cederle la oportunidad a la competencia (Google, 2017). Entregarles a los usuarios información más acertada respecto a los artículos de compra y a su disposición en tienda les permite a los puntos de venta minorista atraer a personas que de otro modo solo hubieran buscado productos en línea o físicamente. La capacidad de búsqueda mejorada es especialmente útil con productos que no siempre están disponibles en los puntos de venta locales —por ejemplo, la ropa—. Así, pues, el éxito de la estrategia que se vaya a elegir depende del bien o servicio, del nivel de demanda y del tipo de consumidor que se quiera alcanzar (Brynjolfsson y otros, 2013).

Cuando toda la información ha sido recolectada y evaluada, el consumidor decide el producto o servicio que quiere comprar y, de acuerdo con sus necesidades, recibe la entrega directa en su casa, su trabajo, en un casillero de recogidas o en la tienda, o desde donde la estrategia *omnicanal* se lo permita. Tan importante como las mencionadas etapas, está la posterior a la compra, donde el consumidor puede evaluar su experiencia y su nivel de satisfacción y usa el producto elegido. En esta etapa la variedad de canales les permite a los consumidores

conectarse con las empresas de distintas maneras. La respuesta y opciones que estas les brinden pueden mejorar la fidelidad de las personas con ese comercio minorista.

2.2.3 Experiencia de usuario omnicanal

De acuerdo con Norman & Nielsen (1998), la experiencia del usuario omnicanal abarca todos los aspectos de su interacción final con la empresa, con sus servicios y con sus productos. Dichos autores, expertos en experiencia de usuario, enfatizan en que lo primero que se necesita para que la experiencia sea ejemplar es satisfacer sin problemas ni molestias las necesidades reales del cliente, y que también requiere que la persona perciba elegancia y simplicidad al usar los productos; además, agregan, debe haber una combinación perfecta de los servicios de todas las áreas de la empresa, que incluyen ingeniería, *marketing*, diseño gráfico, industrial, tecnología, abastecimiento, logística y comercial; es decir, que toda la compañía es la encargada de entregar una buena experiencia.

Conscientes de que la vivencia de compra del usuario debe ser congruente, superior y coherente, la administración *omnicanal* se convierte en un reto para las marcas, porque los consumidores ahora demandan y esperan que las compañías les entreguen una experiencia única de compra. Con la proliferación de tecnologías móviles y de redes sociales, detectar la forma en que compran los consumidores ha sido más complicado. Por ejemplo, el uso simultáneo de diferentes canales de comunicación está facilitando el surgimiento de nuevos comportamientos, tales como el *showrooming* y el *webrooming* (Mosquera y otros, 2017). El *showrooming* es la práctica en la cual los consumidores visitan las tiendas físicas solo para examinar un artículo en persona, y luego ordenarlo en línea (Euromonitor, 2014); por el contrario, el *webrooming* es la práctica en la cual las personas inician la búsqueda en línea y luego deciden comprar en la tienda (Euromonitor, 2014).

Según la experiencia que haya tenido una persona en un canal comprando una marca, la selección para la siguiente compra se vincula con la experiencia anterior; por lo tanto, la incidencia de la marca para generarle al consumidor una experiencia *omnicanal* va a ser muy

importante. Los consumidores *omnicanal* se sirven de las nuevas tecnologías para buscar información, exponer opiniones, explicar experiencias, hacer compras y hablar con la marca (Juaneda y otros, 2016).

Un ejemplo de empresa *omnicanal* es Macy's, punto de venta minorista que ofrece wifi gratis en sus tiendas para que los consumidores puedan escanear el código QR de los productos y puedan ver *online* sus especificaciones y sus precios, y videos exclusivos con contenido de tendencias de moda y consejos para la compra (Brynjolfsson y otros, 2013). Los usuarios ahora disponen de los medios para tener experiencias óptimas, personalizadas y agradables, y están empezando a esperar esto.

Según Kim Flaherty (2016), experta en experiencia de usuario, con estas nuevas capacidades a su alcance los clientes ya no se limitan a canales predeterminados y a formas de interactuar, sino que tomaron el control de su experiencia y quieren realizar una transición fluida de un dispositivo a otro e interactuar con organizaciones en muchos canales a medida que completan tareas. Para Flaherty la investigación tiene en cuenta los siguientes cinco componentes que expone para crear una experiencia *omnicanal* exitosa: primero, debe ser *consistente*; es decir, que proporcione coherencia y familiaridad en todos los canales. Segundo, debe ser *óptima*; o sea, que se adapte a todos los canales y contextos de uso. Tercero, debe ser *transparente*, buscando hacer las transiciones de canal lo más sencillas posible, y ayudarles a los consumidores a continuar donde hayan quedado cuando cambian de un canal al otro. Cuarto, debe ser *coordinada*, para que los consumidores a través de sus viajes individuales tengan interacciones con mensajes personalizados y en el momento adecuado. Quinto, debe ser *colaborativa*; es decir, que el recorrido del cliente sea enriquecido, para que este pueda aprovechar todos los canales al mismo tiempo.

2.2.4 Servicios

Tradicionalmente el mercadeo se regía por una visión dominante de intercambio, que situaba al producto en el centro. Era un modelo de bienes tangibles, muy industrial, estático y

meramente transaccional, donde había un principio y un fin. A partir del 2004, Vargo y Lusch (2004) plantean una lógica diferente, no enfocada a los bienes sino al servicio. Esta lógica está centrada en el intercambio de habilidades y conocimientos, donde las compañías buscan entregar mejores proposiciones de valor que los competidores, por medio de la colaboración y el aprendizaje con los consumidores y de ser adaptativas en cuanto a las necesidades individuales y dinámicas de aquellos; es decir, esta nueva lógica se enfoca en el consumidor, lo favorece, lo ubica en el centro y lo concibe como un coproductor del servicio, donde las habilidades y el conocimiento del individuo son la fuente principal de ventaja competitiva. Por tanto, el valor está definido por la cocreación con el consumidor.

Con este nuevo enfoque de la lógica dominante del servicio, a las cuatro P se les incorpora una quinta, la P de *personas*, pues conlleva el que al interior de las compañías se administre de forma eficiente el recurso humano, entendido ahora como un activo que puede convertirse en diferenciador en cualquier organización, a través de la identificación y el desarrollo de sus competencias, sus actitudes, su compromiso, su entrenamiento, su capacidad de trabajo en equipo, su contacto con el cliente, etc., lo cual es un factor fundamental en la prestación del servicio. Los consumidores ya no compran bienes ni servicios, sino soluciones a sus problemas o necesidades; además del producto central, incluyen servicios adicionales que le agregan valor a la oferta, tales como información, atención personalizada, manejo de inconvenientes, o que destruyen valor si son ejecutados de manera deficiente (Puente, 2005).

Para la presente investigación se abordará el concepto desde la perspectiva del consumidor, donde el servicio es la combinación de la experiencia del cliente y de su percepción del resultado del servicio. Como lo mencionan Gupta, Lehmann y Stuart (2004), la característica dominante del fenómeno *omnicanal* minorista es que la estrategia está centrada en el consumidor y en su experiencia de compra, con la intención de ofrecerle una vivencia holística. Desde la lógica dominante del servicio, las habilidades y conocimientos de los empleados y de los consumidores juegan un papel muy importante en la cocreación de valor, porque en la interacción con el cliente se crea una comunicación continua, para descubrir sus necesidades y contribuir a las soluciones, y donde cada intercambio de servicio es una

experiencia diferente y única y hay una satisfacción total. Todo esto solo es posible a través del acceso a la información instantánea, por medio de herramientas tecnológicas que permiten que todos los canales hablen el mismo lenguaje y, sin importar el dispositivo que se utilice, todo esté en sincronía; es decir, que haya una integración de todos los recursos.

Para tener una buena experiencia de servicios *omnicanal*, definitivamente se hace necesario conocer al cliente, establecer un vínculo con él, saber cuál es su dolor, su necesidad, hablar en un mismo lenguaje. Ofrecerle la mejor experiencia al usuario no solo se refiere a manejar un inventario, a que los empleados estén muy capacitados o a que la empresa tenga un buen ancho de banda en su infraestructura de red; se hace necesario replantear todo el modelo de negocio, pues en la Era Digital el consumidor siempre está informado y tiene muchas opciones de compra *online-offline*, de modo que es necesario establecer una ventaja competitiva. Si nos enfocamos en el consumidor, como lo confirma Euromonitor (2018), las personas esperan consistencia en los servicios ofrecidos por cada uno de los comercios minoristas; por ejemplo, que una devolución no necesariamente se tenga que hacer a través del canal en el cual fue comprado el producto, que el precio de un producto no varíe significativamente según donde se escoge comprarlo, que no importe dónde comience el proceso de compra, que puedan visualizar el inventario, son características fundamentales para un experiencia consistente. y que la persona pueda visualizar el inventario es fundamental para entregar la consistencia que desean.

3. Metodología

En cuanto a la metodología, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, porque esta permite estudiar la realidad de un fenómeno en su propio contexto y ayuda a conocer lo que piensan los consumidores con respecto al tema, para así tratar de entender los factores que afectan la conducta de los individuos (Hernández, Fernández y Batista, 2014). También

tiene un enfoque inductivo, porque analiza múltiples realidades subjetivas, y consigue profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno (Hernández y otros, 2014). El alcance es de tipo exploratorio y descriptivo: exploratorio, por tratarse de un tema en el cual se precisan aspectos de la experiencia del usuario que no se reflejan de forma muy detallada en la literatura analizada, y porque se conoce poco en el ámbito estudiado. Por tanto, los resultados permiten hacer un acercamiento al asunto de estudio; también es un método más moldeable, que ayuda a identificar variables con el fin de abrirles paso a nuevas investigaciones (Carballo, 2013). La naturaleza descriptiva obedece a que busca describir con detalle un fenómeno; por lo tanto, se especifican sus propiedades, sus características, y rasgos importantes de los perfiles de personas, grupos, objetos o comunidades que se sometieron al análisis (Carballo, 2013; Hernández y otros, 2014).

Los participantes fueron 16 jóvenes entre 23 y 37 años de edad. Por conveniencia se incluyeron personas de los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, que tienen una renta entre baja y media, y que cumplían con los siguientes criterios: en los últimos seis meses compraron vestuario en un mismo punto de venta minorista, y para el efecto usaron dos o más canales durante su proceso de compra. La muestra se dividió en dos grupos heterogéneos, y estos a su vez en categorías más pequeñas, puesto que estos subgrupos tienen características diferentes. Se escogió un rango equitativo de hombres y mujeres, por rangos de edad: el primero, de 23 a 29 años, con personas que son usuarias de redes sociales y nacieron con la tecnología; el segundo, de 30 a 37 años, con personas del entorno *online* con sentido.

La tabla 1 a continuación presenta el criterio para seleccionar a los participantes, similar al usado por Ceballos y Bejarano (2018), que se basa en el género, la edad, y el estrato socioeconómico. La convocatoria de personas para la investigación se llevó a cabo en 2019, durante los meses de abril y mayo, a través de redes sociales y de contactos personales. Con los datos recolectados se hicieron llamadas telefónicas para informar de la finalidad de la entrevista, para identificar que sí hubieran realizado una compra de vestuario en los últimos seis meses, que en esta compra hubieran usado dos o más canales y cumplieran con los

requisitos de las variables edad, género y estrato elegidos, para luego acordar el lugar y la fecha de la entrevista.

Tabla 1. Clasificación de los participantes para la investigación de campo

Grupo de Edad	Mujer		Hombre		Total
	Estrato		Estrato		
	2 y 3	4	2 y 3	4	
23 a 29	2	2	2	2	8
30 a 37	2	2	2	2	8
Total participantes	4	4	4	4	16

Fuente: elaboración propia.

Para recolectar los datos se adelantaron entrevistas semiestructuradas y abiertas, con una selección de preguntas previamente preparadas, mediante un guion seguido de forma ordenada y dirigido por el entrevistador, quien no podía hacer comentarios ni dar su punto de vista (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). La recolección consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, conocer sus emociones, su experiencia y otros aspectos más bien subjetivos (Hernández y otros, 2014). De esta manera se logró tener un diálogo directo, espontáneo e intensivo con la persona.

Las entrevistas se desarrollaron con base en las fases que siguen los consumidores en la decisión de compra de vestuario, y que se ven impactadas en el entorno *omnicanal*, lo cual implica un orden que se puede categorizar en las cuatro etapas elegidas para la investigación, que son: búsqueda, comparación, compra y poscompra. Cada entrevista duró entre 25 y 40 minutos, donde inicialmente se conoció quién era la persona, sus gustos y pasiones, y luego esta se abordó teniendo en cuenta las cuatro etapas de las distintas características de la experiencia. Posteriormente, las respuestas se transcribieron en Excel y se construyó una matriz con las cuatro etapas analizadas, además de un perfil del entrevistado, y del grado de

atractividad de la experiencia de compra. En la matriz se resaltaron las preguntas y las categorías que ayudan a entender mejor la experiencia del usuario. Con esta información se construyó un mapa de experiencia, que sirve como herramienta de análisis porque ilustra la experiencia holística de las personas, desde lo que sienten y piensan; permite evaluar la situación actual de compra desde los ojos del cliente, e identificar las interacciones positivas, para fortalecer, y las negativas, para intervenir; descubre los elementos en el proceso completo, y detecta los canales que les ofrecen mayor valor a los usuarios; además, es una gran fuente de información para implementar estrategias centradas en el usuario, tales como la *omnicanal* (Liedtka, 2014). Un mapa de usuario es también el proceso de extremo a extremo por el que pasa un cliente para completar una tarea a lo largo del tiempo. En este proceso puede usar múltiples dispositivos y canales de interacción. Por ejemplo, aplicaciones web, PC de escritorio o móviles, correo electrónico, chats en línea, redes sociales, mensajes de texto y teléfonos, entre otros (Flaherty, 2016).

4. Análisis de resultados

Los resultados se presentan en un *journey map*, porque permite capturar y analizar gráficamente las distintas interacciones de las personas en la experiencia de compra *omnicanal*; igualmente, ayuda a comprender y facilita la interpretación de las distintas impresiones y sensaciones que experimentan los consumidores; identifica cuáles son los puntos de contacto más comunes e importantes con las marcas de vestuario, y los pensamientos y sentimientos de quienes fueron entrevistados. Adicional, son expuestos en cuatro secciones que describen las características de las etapas investigadas, distingue cuál es la atractividad, las percepciones y las preferencias de las personas frente a la experiencia de compra de vestuario en un entorno *omnicanal*, respondiendo de esta manera al objetivo del trabajo, según se aprecia a continuación en la figura 1.



















Mapa de experiencias								
Etapas	Busqueda		Comparación		Compra		Poscompra	
Puntos de contacto	Online	Físico	Online	Físico	Online	Físico	Online	Físico
	Facebook 	Puntos de venta minorista de la marca	Página web	Puntos de venta minorista de la marca	Página web	Puntos de venta minorista de la marca	Correo electrónico	Puntos de venta minorista de la marca
	Instagram 	Tiendas por departamento	Google 	Tiendas por departamento	WhatsApp 	Tiendas por departamento	Página web	Tiendas por departamento
	Pinterest 	Supermercados	Foros y chats en redes	Supermercados		Supermercados	WhatsApp 	Supermercados
	Página web	Almacén multimarca	Instagram 	Almacén multimarca		Almacén multimarca	Chat en línea	Almacén multimarca
	Youtube 	Revistas	Facebook 	Revistas			Instagram 	
	Email		Pinterest 				Facebook 	
	Google 		App de la marca 				Mensaje de texto	
	App de la marca							
	WhatsApp 							
		"Visualizo lo que quiero comprar, y puedo ver todas las opciones que hay".	"Puedo interactuar y preguntarle a un asesor".	"Digitalmente es más fácil comparar los precios".	"Físicamente es difícil, yo salir con una camisa de un local, llegar al otro y mirar cuál es la mejor, no, entonces trato de comparar en los medios digitales".	"Puedo comprar cuando quiera y desde donde quiera".	"Quiero ver y tocar el producto".	"Es muy rápida la comunicación, uno siente una conversación directa con la marca, en lo que la tienda física no es posible".
"Miro si hay disponibilidad en la tienda más cercana por temas de movilidad".		"Hay muchas personas, y qué pereza".	"Puedo filtrar por colores, tipo de prenda y talla".	"Es más real porque tú en internet siempre te vas a hacer una idea, pero no siempre es exactamente igual".	"Encuentro mejores descuentos y promociones".	"Quiero probarme la prenda o el accesorio".	"No está bien hecho, pero solo la comparto cuando son experiencias negativas, solamente".	"Para un cambio o garantía lo primero que dicen es que tienes que ir a la tienda".
"En una simple inspección visual uno es capaz de recorrer la tienda en mucho menos tiempo".		"Uno puede ver de primera mano las prendas".	"Las mismas tallas no son de las mismas medidas en todas las marcas, entonces vos no podés comparar una talla M de una marca X con una talla M de la marca Y. A no ser que ya seas cliente de una de esas dos marcas".		"Compró online si es una marca conocida, porque ya conozco más o menos el tallaje, los estilos, sé que me queda bien y el margen de error es más bajo que con otras marcas".	"Quiero la prenda ya".	"Cuando te llega el paquete, como es correo certificado, tú firmas y te dicen, ah, listo, ya sabemos que te llegó calificados, y te dan la opción y te mandan como mensaje o una notificación en el celular y cinco estrellas, una foto y una reseña".	"Hay alguien que me da la cara y me ayuda".
"Puede ser que las páginas sean falsas, entonces prefiero hablar directamente con la tienda física".		"Busco físicamente si estoy en un centro comercial y tengo una necesidad puntual".	"Tiene información más específica y detallada".		"Ojalá llegue rápido y sea lo que yo esperaba, y que me quede tal y como lo muestra la foto".	"Tengo que medírmelo para no perder la compra".	"Se vuelve a veces molesto por el correo, porque lo llenan y lo llenan, entonces a uno le toca como borrar y borrar, entonces imagínese si le mandan a uno mensajes y lo llaman".	
"No tienes la presión del vendedor, entonces uno puede entrar a foros, leer comentarios de ropa y de cómo se puede usar".			"Online me da muchas referencias de productos y me permite acercarme más a las características del producto".		"En este país no uso compras por tarjeta y por medios de internet por inseguridad".		"Uno como quiere que la marca esté atenta, como que te quiera respaldar lo que hiciste".	
"El stock que tú manejas en una tienda física no se alcanza a igualar con una tienda virtual".			"Comparé precios y eran distintos, me dijeron que eran dos plataformas totalmente diferentes, entonces eso no tiene lógica porque si son la misma marca deberían tener precios iguales".		"Quiero algo, pero puedo esperar"			
	Curioso 🤔		Desmotivación 😞	Decepción 😞	Desconfianza 😞	Molestia 😡	Alegria 😄	Tranquilidad 😌
	Confusión 😞		Tristeza 😞	Expectativa 😞	Temor 😞	Satisfacción 😄	Molestia 😡	Satisfacción 😄
	Ansiedad 😞	Confianza 😊		Desconfianza 😞		Miedo 😞	Alegria 😄	Entusiasmo 😄
	Entusiasmo 😄	Asombrado 😲		Incertidumbre 😞		Tranquilidad 😌	Nerviosismo 😞	Ansiedad 😞
	Impaciencia 😞	Aburrimiento 😞		Tranquilidad 😌			Confianza 😊	Desconfianza 😞
	Aburrición-tristeza 😞	Felicidad 😄		Satisfacción 😄			Seguridad 😊	
	Asombrado (+) 😲							

Figura 1. Mapa de experiencia de compra omnicanal de vestuario

Fuente: elaboración propia.

Como lo indican Melero y otros (2016), el mapa identifica que las personas inician su compra en cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier canal, y que sus expectativas son altas, porque si es una compañía la que ofrece tantas alternativas, debe entregar la misma atención, comunicación, información de productos, inventarios y garantías; en fin, una experiencia completa durante toda la transacción. Sin embargo, hoy las personas están confundidas e inconformes y sienten que no hay transparencia, porque en muchas ocasiones una misma marca entrega una atención diferente en las distintas plataformas que tiene, según lo dice una de las entrevistadas: “Los precios no eran iguales, cuando fui a reclamar me dijeron que eran dos plataformas totalmente diferentes, entonces eso no tiene lógica porque si son la misma marca deberían tener precios iguales” (mujer, rango de 30 a 37 años); es decir, como lo confirman Piotrowicz y Cuthbertson (2014) y Flaherty (2016), las personas esperan que las marcas gestionen agrupadamente todos los canales que ponen a su disposición para la compra, porque quieren tener experiencias óptimas, agradables, unificadas y personalizadas, donde se perciba que la interacción es con la marca y no con el canal.

Es evidente que las compras desde un entorno *omnicanal* no son lineales en las cuatro etapas investigadas y que las personas están cada vez más informadas e interactúan con varios canales simultáneamente; por ejemplo, en la búsqueda y comparación, los consumidores consultan en varias páginas web, redes sociales, foros, van al punto físico para sentir la textura de la prenda, medírsela. En general, reconocen los atributos del producto, relacionan precio-calidad, están atentos a descuentos y promociones, y la decisión de compra, guiada por los gustos, las emociones y el canal que más beneficios les genere en el momento, eligen la prenda y el lugar donde la van a comprar.

La mayoría de los consumidores experimentan diferentes tipos de sentimientos al pasar por las cuatro etapas de compra investigadas. Uno de los primeros sentimientos por los que atraviesan es la confusión y la curiosidad. El consumidor, a pesar de que sabe qué prenda quiere, no tiene claro, en la mayoría de las ocasiones, lo que realmente va a comprar. Por eso, en la fase de búsqueda las marcas deben tratar de acercarse al cliente por medio de los canales

adecuados, con la información pertinente y en el momento en que el consumidor lo requiere, para tratar de convencerlo de que no tiene que buscar más porque ellos le ofrecen la solución que necesita, y que decida comprar.

En las etapas de compra y poscompra con canales digitales se pueden identificar sentimientos de temor, desconfianza y miedo, porque las personas consideran que no hay garantía a la hora de hacer un pago, y cuando reclaman no obtienen una respuesta. Por tanto, las marcas deben hacer esfuerzos para generar confianza en los consumidores e incentivar el uso de los canales digitales que los lleven a más públicos. Allí las compañías deben garantizarles a los clientes protección en la información que suministran, y cumplir lo que prometen. También es importante mencionar que si el comercio tiene una tienda física donde se puedan contactar si se presenta alguna novedad, la confianza hacia esa marca mejora y, por ende, la frecuencia en compras posteriores.

En cambio, en las etapas de compra y poscompra, cuando las interacciones son en los canales físicos, las personas entrevistadas se sienten satisfechas, motivadas y tranquilas porque inicialmente pueden tocar, sentir y medirse las prendas, lo que les ayuda a reducir algo del riesgo de comprar a través de otros canales. También pueden hablar y clarificar dudas con los colaboradores de venta acerca de las características de los productos, lo que los hace sentir seguros de que están tomando una buena decisión. Las marcas deben tener cuidado de evitar una atención muy invasiva por parte de los asesores, porque puede generar molestia en las personas. Igualmente, estas se sienten seguras porque cuando tienen algún problema saben que pueden acudir a la tienda y le van a responder o a brindar alguna solución.

Todas las etapas investigadas son fuertemente influenciadas por la tecnología, especialmente por los dispositivos móviles. Como lo mencionan Mosquera y otros (2017), estas tecnologías han facilitado el surgimiento de nuevos comportamientos, tales como el *webrooming* y el *showrooming*, que son prácticas evidenciadas en las personas entrevistadas, donde ellas exploran y ven mayor variedad en los distintos canales y son quienes eligen dónde finalizar su compra.

4.1 Búsqueda

En esta etapa del proceso de compra de vestuario se encuentra que, dadas las múltiples ocupaciones y el tiempo limitado, los canales más usados son los digitales, entre los que se destacan la página web en PC y el móvil, porque brindan agilidad y pueden ser usados en cualquier momento y lugar. Las redes sociales, entre las cuales se destacan Facebook e Instagram, se convierten en un punto de contacto importante en la búsqueda, porque es el lugar donde las personas encuentran las nuevas colecciones, las promociones, la disponibilidad de productos y las recomendaciones para usar la pinta completa, como lo menciona una de las entrevistadas: “Como siempre no tengo tiempo para ir a un centro comercial, entonces miro primero la página de internet, la de Instagram o la de Facebook a ver qué han lanzado, qué recomendaciones tienen, y luego voy” (mujer, rango de 30 a 37 años).

Se observa que predomina un criterio de optimización de tiempo y de conveniencia. El no tener tiempo para desplazarse ha promovido que la fuente principal sea sondear primero en canales digitales. Las personas entrevistadas consideran que la búsqueda digital ya está muy estandarizada, es solo hacer filtros, por género y tipo de vestuario, en un solo clic se pueden ver varios estilos y opciones, pero piensan que puede mejorar, porque cuando buscan una prenda más específica, o un color, les toca ver muchos estilos, y en ocasiones pueden sentir pereza, como lo expresa una entrevistada: “En ocasiones no me parece tan fácil la búsqueda, porque como tienen tantos productos, no se hace tan fácil encontrar el que puntualmente necesito, entonces me toca buscar mucho” (mujer, rango de 23 a 29 años).

La información que encuentran es variada y complementaria dependiendo del canal o la marca que se esté buscando; por ejemplo, consideran que mientras hay más variedad de productos en los canales digitales, en los lugares físicos estos son limitados; mientras en el canal digital hay que creer en la foto, en el canal físico puedes tocar, ver y probar, si se desea hacerlo; mientras en el canal digital la disponibilidad del producto es fácil de encontrar con ayuda de las herramientas de búsqueda, en el canal físico se debe preguntar al vendedor o

buscar dónde ese encuentra; en las redes sociales muestran cómo viste la prenda y su precio, y en la página web se pueden ver las especificaciones y la disponibilidad. De esta información se desprende que es importante para las marcas no solo que estén disponibles en todas las alternativas, sino que brinden igual cantidad de información en los distintos canales, para facilitar la búsqueda del consumidor y generar confianza con las marcas.

La búsqueda física es elegida en casos puntuales, cuando se requiere una prenda específica y se va a realizar de una vez todo el proceso de compra; por ejemplo, cuando se va a comprar un regalo, cuando se tiene tiempo o cuando hay una ocasión especial, porque ir de tienda en tienda es dispendioso. Una característica que no gusta en las tiendas físicas y que promueve que esta etapa de búsqueda sea digital es la atención invasiva de los vendedores, como lo menciona un entrevistado (hombre, rango de 23 a 29 años):

Online hay otra ventaja: es que no tienes la presión del vendedor, entonces uno puede entrar a foros. Yo busco a ver cómo se usan las prendas, si la verdad me va a servir, y eso no lo voy a encontrar en tienda.

Los entrevistados manifestaron que no les gusta descargar aplicaciones móviles porque consideran que no son de gran importancia, no generan una diferencia en la experiencia de búsqueda pero consumen memoria de los celulares, cuando son usadas no están actualizadas correctamente, son intermitentes en la navegación y no tienen la misma información que la página web, lo que les genera desconfianza y les representa una pérdida de tiempo.

4.2 Comparación

Apoyados en la facilidad de comparar en varias tiendas a un solo clic, para los entrevistados esta es una etapa que se destaca por ser digital. Dadas las ocupaciones y responsabilidades diarias, las personas encuentran en estos canales una manera fácil de identificar bien las especificaciones de la prenda, las recomendaciones para su uso, la disponibilidad en tienda y los precios.

Las personas entrevistadas eligen inicialmente sus prendas por el estilo que tengan, ya a través de ellas transmiten parte de su personalidad. Para algunos la ropa es lo que ellos representan, es la primera impresión que dejan, y por eso inician comparando en las marcas que consideran que les entregan ese estilo. Como lo menciona un entrevistado: “Elijo diseño, calidad, y precio. Si, digamos que tienen un diseño, que el diseño sea acorde de lo que yo quiero, porque no voy a comprar algo para guardarlo, quiero estar tranquilo y contento poniéndomelo” (hombre, rango de 23 a 29 años).

Posterior a esto, una variable importante en la comparación es la relación calidad-precio que les entrega la marca. Por eso comparan entre las que conocen, las que son parecidas y saben que son buenas para ellos. Si encuentran la prenda allí, eligen el lugar donde haya un descuento o el precio sea inferior. Según una entrevistada: “Sí, uno sí compara. Digamos que busco qué promociones hay, y las oportunidades que he comprado en Totto, porque personalmente tengo un descuento por cumpleaños del 35%, y en cuanto a la calidad he estado contenta” (mujer, rango de 23 a 29 años).

En el proceso de comparación, tiendas multimarca como Falabella y como el Éxito, entre otras, se convierten en un referente porque permiten comparar distintas opciones en estilos y precios de una misma marca, inclusive comparar el precio y las características con productos sustitutos que sirven de guía para tomar una decisión de compra. En esta etapa las personas se sienten un poco inconformes y son precavidas, porque los precios pueden variar mucho de un canal a otro, y pueden llegar a pensar que les están vendiendo una réplica o un producto que no es; además, sienten desconfianza con la marca, creen que fueron robadas porque no les resulta lógico que algo que compraron físicamente a un precio tenga un precio inferior o superior, y la razón que las marcas dan es que son dos plataformas diferentes.

Así lo expresa un entrevistado (hombre, rango de 23 a 29 años):

Estuve en la tienda física de Falabella, y comparando con la tienda digital muestran la misma referencia de zapatos, los mismos zapatos de \$200.000 en la página web, y

los colocan con descuento a \$150.000, y dice “exclusivo por internet”, y en la tienda física valen los mismos \$150.000. Ahí es donde uno pierde confianza.

4.3 Compra

El canal más usado en la etapa de la compra es el físico, porque les permite medirse las cosas, tocar el producto, validar la calidad, apropiarse de la prenda que van a usar. Como lo dice un entrevistado: “Tengo que buscar porque me lo tengo que medir, porque todo me queda grande, entonces al sentir esa desconfianza del tamaño del producto así diga en S o XS tengo que medírmelo para no perder la compra” (hombre, rango de 30 a 37 años).

Mientras en los canales digitales algunas personas esperan que estos les entreguen un mayor descuento por usarlos, algunas de las personas entrevistadas sienten miedo de estas compras digitales, porque los productos en algunas ocasiones no coinciden con lo que se muestra en las fotos, y sienten que las marcas les ponen trabas para realizar los cambios o hacer valer la garantía y no confían cuando entregan sus datos personales.

Al igual que en el conjunto de personas analizado, en la compra de vestuario la mayoría de las veces los consumidores no deciden comprar *online*. Ese medio lo usan para consultar sobre los productos y observar algunos de sus atributos, revisar los precios, verificar la disponibilidad del inventario, leer comentarios de personas que ya usaron las prendas y comparar en simultánea con otros establecimientos, pero se acercan a la tienda física para medirse y lucir ante un espejo el objeto deseado, y allí es donde toman finalmente la decisión de compra. Esta práctica, como ya se mencionó, es conocida como *webrooming*, y es una de las primeras características identificadas en los hábitos de compra del nuevo siglo, con la implementación de nuevas tecnologías en el mercado de la moda. Como lo dice una de las entrevistadas: “Compro más por el físico, pero miro *online*; es decir, veo la prenda *online*, y luego llamo y pregunto: ‘Es que acabo de ver tal cosa, ¿me la puedes guardar?’ y compro físicamente” (mujer, rango de 30 a 37 años).

Este procedimiento sugiere que ante la *omnicanalidad* se dan dos momentos en las personas, marcados por elementos sensoriales distintos. El primer elemento es el visual, el ver, y con él, el observar y el comparar, que se resuelve en la plataforma *online*. Esta primera parte corresponde a la fase de incubación y contemplación de la idea de comprar. El segundo elemento es el sensorial, es el tocar, el medirse, el sentir con la piel y con la forma lo que se desea adquirir. Tiene lugar en la tienda física, y esa parte corresponde con el cierre de la decisión.

En las compras *online* el precio se convierte en uno de los estímulos más marcados para culminar las compras digitales, apoyado en la facilidad para comparar en varias tiendas, con solo unos pocos clic, y en un mercado abundante en promociones, a lo que se suma el que el cliente actual, que tiene múltiples ocupaciones y vive en ciudades en las que la movilidad es complicada, recurre al comercio electrónico pues este le representa practicidad, comodidad y economía de medios y de tiempo; es decir, soluciones que le facilitan su día a día.

Otro factor relevante en la compra de vestuario son las opciones de entrega de los productos. Si los consumidores están usando varios canales durante el proceso, ellos esperan recibir alternativas que sean fáciles y que cumplan con sus necesidades o expectativas. Todo depende de la experiencia que quieran vivir. Así lo dice una entrevistada: “Lo que uno está buscando es alternativas, entonces entre más opciones me den a mí como cliente más fácil me puedo enganchar con el servicio que me están brindando, en comparación con otra empresa que no lo haga” (mujer, rango de 30 a 37 años).

4.4 Poscompra

Una de las características más importantes de esta etapa es que normalmente las personas están interesadas en realizar comentarios en redes cuando tuvieron una experiencia negativa, y no tanto cuando la experiencia fue buena. Igualmente, al estar tan intercomunicados quieren respuestas inmediatas como lo expresa un entrevistado (hombre, rango de 23 a 29 años):

Antes de realizar la compra por internet, yo por ejemplo en las redes sociales me fijo que sean activos, que respondan a los comentarios de la gente, que tengan un perfil activo; pero si nunca responden comentarios o sugerencias, evito la compra.

El contacto más común de los consumidores con la marca después de realizada la compra es por la garantía de los productos, la cual se hace comúnmente en el establecimiento físico, porque ellos consideran que pueden mostrar qué le pasó al producto y si es necesario explicar que fue lo que pasó con este. Para las personas es muy importante y gratificante que las marcas en esta situación sean muy claras con las condiciones de cambio, que tenga opciones de horario amplias, variedad de canales y que brinden respuesta.

Los consumidores son contactados por las marcas comúnmente por vía mail o por mensaje de texto. Para las personas es interesante recibir comunicaciones de promociones, nuevas colecciones y ofertas, pero hay que tener cuidado con que no sean invasivas y se conviertan en comunicaciones basura.

Si la compra se hace *online*, la trazabilidad en la logística del envío se considera como algo esperado y despierta mayor confianza en el sitio web donde se realiza la compra. El cliente espera ser notificado, o al menos que exista una página de internet en donde reciba información del estado del envío, desde que el momento en que lo solicite hasta cuando lo reciba. El cumplimiento de los tiempos despierta en el cliente sentimientos de credibilidad y confianza hacia el comercio. Así mismo, el cliente valora que luego de haber recibido el producto la tienda o el proveedor lo contacten para conocer su percepción del producto y del proceso, y si se encuentra satisfecho con sus funcionalidades.

5. Conclusiones

Las personas investigadas están reclamando experiencias consistentes y coherentes en sus compras, y consideran atractivo que las marcas les entreguen esas características a través de

los distintos canales y puntos de contacto que ponen a su disposición. Las empresas de moda en Medellín tienen un gran reto en la implementación y el desarrollo de la estrategia *omnicanal*, donde implementen las tecnologías que les permitan interactuar con el cliente durante toda la experiencia de compra. Actualmente las características y expectativas esperadas por los consumidores en la compra de vestuario se satisfacen en algunas ocasiones, y en otras no. Por tanto, los comercios deben hacer esfuerzos que entreguen esa consistencia y optimización de la experiencia, donde las personas sientan que la interacción es con la marca y no con el canal. Esto indica que, a pesar de que muchos comercios estén haciendo bien las cosas y logren diferenciarse por su servicio y su comunicación, y aunque proclamen que son *omnicanales*, les falta más conocimiento del consumidor y de la estrategia *omnicanal*, que les permita entregar experiencias únicas y personalizadas que impacten notablemente las interacciones, y que mejoren los beneficios económicos y la relación con los consumidores.

La experiencia *omnicanal* ofrece un sinnúmero de oportunidades para mejorar la relación de las marcas de vestuario con los consumidores. Inicialmente es importante que las marcas entiendan que el éxito de implementar una estrategia *omnicanal* está basado en adoptar una foco centrado en el cliente, donde los canales no se manejen de forma separada e individual, sino integrada, para entregar una experiencia similar y superior. Como lo expresan varios de los participantes, la estrategia debe ser práctica y sencilla. También es muy importante integrar la tecnología, para que los procesos sean ligeros, simples y convenientes. Con todo esto se pueden construir relaciones de largo plazo con las personas.

En las cuatro etapas de la experiencia de compra de vestuario *omnicanal* que se investigaron se identificó que la *etapa de búsqueda* es clave para las personas que carecen de tiempo y que con frecuencia inician el proceso a través de búsquedas en páginas web asociadas de manera específica a la marca, donde pueden ver varias opciones desde dispositivos electrónicos en cualquier lugar y momento. En la *etapa de comparación* se reconoce a un consumidor más consciente, que analiza y observa las opciones que tiene. Normalmente lo hace desde los canales digitales usando buscadores como Google, foros, chats y en *e-*

commerce donde investiga las características y los detalles de los productos. Esta etapa es muy importante para los consumidores, porque desde la comodidad de su hogar y en cualquier momento pueden acceder a más variedad de productos evitando multitudes y aprovechando el tiempo que tienen disponible. En la *etapa de compra*, las personas entrevistadas sienten más confianza cuando la realizan desde los canales físicos, porque les permite probarse el producto, sentir texturas y simplemente conectarse; sin embargo, aun así crece la tendencia de las personas que se la miden en el lugar pero, como los canales digitales tienen muy buenos descuentos, deciden comprar en línea y esperar la prenda. Por último, en la *etapa de poscompra* se evidencia que es cuando se puede fortalecer bastante la relación entre la marca y el consumidor, incentivándolo a nuevas compras. Para las personas es muy importante que las empresas cumplan lo que dicen y lo que prometen, y también sienten que las empresas deben ser muy inteligentes a la hora de comunicarse con ellas, porque tantos mensajes vía *mail* o de texto generan molestia, y consideran que deben facilitar y mejorar más la comunicación en los canales digitales cuando reclaman por alguna novedad.

Hoy las personas crean su propio camino durante el proceso de la compra; inclusive es distinto y variado dependiendo del producto. Al tener el control, pueden explorar varias opciones en cualquier momento y desean asistencia rápida en el canal que estén usando. Por lo tanto, es importante que las marcas optimicen los puntos de contacto relevantes de sus usuarios y que no solo les brinden múltiples alternativas que se adapten a sus necesidades, sino que generen experiencias rápidas y sin fricciones. Como lo dice uno de los entrevistados: “Hoy los compradores ya no son como antes, son compradores inteligentes, que observan mucho, investigan mucho, leen mucho acerca de los productos y ya después hacen las compras” (hombre, rango de 30 a 37 años).

Ahora los consumidores están más informados y quieren experiencias con la marca; sin embargo, aunque aprovechan que las empresas están promoviendo la venta *online* para brindar confianza e incrementar el número de usuarios que compran por este medio, los consumidores consideran que no es consistente que una misma marca ofrezca distintos tratos, precios, prendas y ofertas en los canales que tiene. En este sentido, las personas entrevistadas

consideran que cuando hacen sus compras, y las marcas que usan tienen varios canales para ayudarles durante todo el proceso de compra, esperan que la atención en las distintas alternativas sea la misma e igual de rápida, que se manejen los mismos estándares de calidad, que la información de los productos y de las garantías sea transparente y correcta, y que las imágenes en la web y en las redes sean muy similares al producto real; es decir, hoy las personas quieren relaciones con la marca, y no con el canal.

En vista de lo anterior, las compañías deben unificar y completar la información de todas las interacciones, ya sea con herramientas tecnológicas o con un *journey map*, que les permita entender cuáles son los canales apropiados y preferidos por los consumidores, y así administrar individualmente las comunicaciones con ellos y entregarles experiencias superiores que cumplan con las expectativas; por lo tanto, cada interacción es importante y se debe diseñar con tiempo y de forma correcta, porque cada una representa la oportunidad de mejorar las relaciones y de construir y mantener sostenible una empresa.

Se puede identificar la fuerte influencia que hoy tiene el uso de dispositivos móviles como los celulares y las tabletas en toda la experiencia de compra. Estos dispositivos facilitan la interacción de las personas con los canales digitales y han transformado el comportamiento y el proceso de compra. Nada más es visualizar cómo muchas personas, desde la búsqueda y comparación de vestuario, lo hacen desde su hogar o haciendo una fila para el almuerzo. Para ellos es importante aprovechar el tiempo que tienen, y si una marca les entrega una experiencia que no es conveniente y no se adapta al contexto, el compromiso con ella se pierde.

No existe una única característica que se considere el factor determinante en el proceso de compra. Por el contrario, cada una de las etapas cuenta con gran cantidad de características y actividades específicas que quiera ofrecer cada comercio para vender sus productos, y que han de planearse y desarrollarse estratégicamente para satisfacer las expectativas de los clientes, y de esta forma brindarles una experiencia positiva durante el proceso de compra.

Este estudio cualitativo permitió ganar entendimiento acerca de las características de la compra de vestuario en un entorno *omnicanal* y de la relación del usuario con las marcas.

Los sentimientos evidenciados en la investigación dependen de la *etapa de compra* en la que esté ubicado el usuario, y de acuerdo con las experiencias vividas en situaciones de compra anteriores que hayan sido positivas o negativas. En la *etapa de búsqueda* se destaca la curiosidad y la ansiedad por lo que el usuario pueda encontrar, hay confianza si es una marca conocida, y asombro por las facilidades que les brinda los canales digitales, o por las prendas o imágenes que encuentran en las distintas alternativas de búsqueda. En la *etapa de comparación* suelen tener expectativa con las características y el detalle de los productos que puedan encontrar, y desconfianza y desmotivación porque los precios que algunas marcas exponen como exclusivos no lo son.

En la *etapa de compra*, los canales *online* generan sentimientos de seguridad si el pago se hace en plataformas de confianza; aun así, también sienten inseguridad porque no confían en que recibirán lo mismo que está en la foto. Por el contrario, en los canales físicos sienten alegría y gratitud porque inmediatamente reciben el producto, y confianza porque se midieron la prenda y saben lo que compraron. En cuanto a la última etapa, la *etapa de poscompra*, en el canal físico cuando puntualmente realizan un reclamo de garantía se sienten confiados y satisfechos, porque hay una persona que les da la cara para ayudarles, y en los canales *online* esperan coherencia y sienten que las marcas se pueden volver molestas si no controlan los correos electrónicos y los de texto que envían; sienten ansiedad porque la comunicación es fácil en estos canales, pero no siempre tienen una respuesta o solución, y hay entusiasmo porque les brinda información de su historial, y son canales que les permiten preguntar sin interactuar con alguien ni tener destinar mucho tiempo en las encuestas de satisfacción de la experiencia de compra.

Referencias bibliográficas

- Agius, A. (17 de septiembre, 2018). *12 Examples of Brands with Excellent Omni-Channel Experiences* [artículo de blog]. Consultado el 28 de enero de 2019. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>
- 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>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. (2013). Competing in the age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 1-6 Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Carballo, B. (2013). *Definiendo el alcance de una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa* [artículo de blog]. Recuperado de <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Ceballos, L., & Bejarano, M. (2018). Value segmentation of adolescents: a performance of appearance. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11(2), 148-159. <https://doi.org/10.1080/17543266.2017.1352039>
- Chiu, H., Hsieh, Y., Roan, J., Tseng, K., & Hsieh, J. (2011). The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268-277. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.002>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2017). *Encuesta anual manufacturera. Año 2017*. Consultado el 8 de enero de 2019. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/presentacion_eam_2017.pdf

- Dinero (19 de mayo, 2018). “Vender desde un solo canal ya no es suficiente”: Luz Adriana Naranjo de Inexmoda. *Conversaciones* [audio en podcast]. Consultado el 8 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/conversaciones-con-luz-adriana-naranjo-de-inexmoda/258538>
- Euromonitor International (2019). *Internet Retailing in Colombia*. Disponible en <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2018). Best Practices for Omnichannel Retailing. *Strategy Briefing*. Disponible en <https://www.euromonitor.com/best-practices-for-omnichannel-retailing/report>
- Euromonitor International (2014). Internet vs Store-based Shopping: The Global Move Towards Omnichannel Retailing. *Strategy Briefing*. disponible en <https://www.euromonitor.com/internet-vs-store-based-shopping-the-global-move-towards-omnichannel-retailing/report>
- Flaherty, K. (24 de julio, 2016). Customer Journeys and Omnichannel User Experience. *Nielsen Norman Group*. Consultado el 9 de enero de 2019. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/customer-journeys-omnichannel/>
- Gao, R., y Yang, Y.-X. (2016). Consumers’ Decision: Fashion Omni-channel retailing. *Journal of Information Hiding and Multimedia Signal Processing*, 7(2), 325-342. Disponible en <http://bit.kuas.edu.tw/~jihmsp/2016/vol7/JIH-MSP-2016-02-011.pdf>
- Google (abril, 2017). Retail: 4 momentos clave en el camino del consumidor. *Think with Google*. Consultado el 18 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/omnicanalidad/retail-4-momentos-clave-en-camino-del-consumidor/>
- Grupo Éxito (24 de enero, 2019). *Grupo Éxito recibió el primer tour del retail de Inexmoda en Medellín*. Consultado el 10 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/es/sala-de-prensa/noticias/grupo-exito-recibio-el-primer-tour-del-retail-de-inexmoda-en-medellin-2>
- Grupo Éxito (8 de octubre, 2018). *Las primeras tiendas exclusivas de las marcas propias de moda, hogar y electrodigital del Grupo Éxito están en Viva Envigado*. Consultado el

4 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/es/sala-de-prensa/noticias/las-primeras-tiendas-exclusivas-de-las-marcas-propias-de-moda-hogar-y-electrodigital-del-grupo-exito-estan-en-viva-envigado>

Grupo Éxito (2014). El omnicanal, un modelo de negocio que integra lo físico con lo virtual. *Nos acerca*, 30, 1-16. Consultado el 4 de febrero de 2019. Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/Boletin-Nosacerca/nosacerca-30.pdf>

Gupta, S., Lehmann, D., y Stuart, J. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18. Disponible en <http://web.nchu.edu.tw/~jodytsao/CRM/Valuing%20Customers.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Inexmoda (2016). Gastometría: Consumo de vestuario en Colombia. *Observatorio de Moda Inexmoda: Raddar*. Consultado el 8 de enero de 2019. Recuperado de <http://www.saladeprensainexmoda.com/consumo-de-vestuario-gastometria-diciembre-2016/>

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11. Disponible en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4963459/>

Kim, J., & Lee, H.-H. (2008). Consumer product search and purchase behavior using various retail channels: The role of perceived retail usefulness. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 619-627. DOI: 10.1111/j.1470-6431.2008.00689.x

Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Fraidaki, K., & Doukidis, G (2014). *Exploring the "Omnichannel" shopper behavior*. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/267269007_Exploring_the_Omnichannel_Shopper_Behaviour

Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, 42(2), 40-45. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0004>

- Loeb, W. (9 de abril, 2018). How Nordstrom And Macy's Are Tackling Today's Retail Challenges. *Forbes*. Consultado el 28 de enero de 2019. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/04/09/challenges-facing-retail-in-2018-how-nordstrom-and-macys-tackle-these-issues/#37ae85ee219a>
- Martín-Crespo, M., y Salamanca, A. (2007) El Muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 27. Consultado el 24 de noviembre de 2018. Recuperado de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340>
- Melero, I., Sese, F., & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37. DOI: 10.3232/UBR.2016.V13.N2.01
- Mosquera, A., Olarte, C. y Juaneda, E. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Icono* 14, 15(2), 166-185. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Norman, D., & Nielsen, J. (1998) The Definition of User Experience (UX). *Nielsen Norman Group*. Consultado el 9 de enero de 2019. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. Disponible en <https://www.ijec-web.org/past-issues/volume-18-number-4-summer-2014/introduction-to-the-special-issue-information-technology-in-retail-toward-omnichannel-retailing/>
- Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios. *Revista Debates IESA*, 10(3), 13-16. Disponible en <http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/Articulos/10-Puente-Mercadeodeservicios.pdf>
- PricewaterhouseCoopers – PwC (enero, 2016) *¿Moda por un tubo? Informe: La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España Retos y oportunidades*. Consultado el 10 de noviembre de 2018. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.pdf>

- Rippé, C., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y., & Sussan, F. (2015). Is there a global multichannel consumer? *International Marketing Review*, 32(3/4), 329-349. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0225>
- Schiffman, L., y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Schwartz, B. (2005). *Por qué más es menos. La tiranía de la abundancia*. Madrid: Santillana.
- Singh, P. (2017). What's next in e-commerce understanding the omnichannel consumer. Nielsen Report. Consultado el 18 de febrero de 2019. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/sa/en/insights/report/2017/whats-next-in-e-commerce/>
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* (7ª. ed.). México: Pearson.
- Syndeca (2018). *Nordstrom Enhances Omni-Channel with Syndeca, AOV Lifts 164%*. Consultado el 28 de enero de 2019. Recuperado de <https://www.syndeca.com/nordstrom-enhances-omni-channel/>
- ThoughtWorks (2011). *Retail Agility: Catalyst to Successful Retailing in the 21st Century*. Consultado el 8 de enero de 2019. Recuperado de <https://docplayer.net/31096425-Retail-agility-catalyst-to-successful-retailing-in-the-21st-century-prepared-by-thoughtworks-inc-retail-industry-practice.html>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Yurova, Y., Rippé, C., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of retailing and consumer services*, 34, 271-277. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009>