

# LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO, LA INTENSIDAD Y EL VALOR DE COMPRA OMNICANAL SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CONSUMIDOR

*Presentada por*  
Mitzel Cotarelo Reglero

*Dirigida por*  
Dra. Haydeé Calderón García  
Dra. Teresa Fayos Gardó

VALENCIA, NOVIEMBRE DE 2018



Departamento  
de Comercialización  
e Investigación  
de Mercados







PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING

Departamento de Comercialización e Investigación de  
Mercados



LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO, LA  
INTENSIDAD Y EL VALOR DE COMPRA OMNICANAL SOBRE LA  
SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CONSUMIDOR.

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

**Mitxel Cotarelo Reglero**

Dirigida por:

**Dra. Haydeé Calderón García**

**Dra. Teresa Fayos Gardó**

Valencia, noviembre de 2018



---

## Nota proyecto

Esta tesis doctoral se ha elaborado en el marco del proyecto de investigación ECO2017-83051-R, proyectos I+D financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Agencia Estatal de Investigación. Gobierno de España.





---

## Agradecimientos.



## **La verdad de la historia descansa en los detalles (Paul Auster, The Brooklyn Follies)**

La realización de esta tesis doctoral ha sido posible gracias a una serie de personas, muy especiales para mi, a las que me gustaría agradecer su enorme apoyo.

En primer lugar, quiero expresar mi enorme gratitud y amor a Marta por la ayuda y la comprensión que me has ofrecido durante todo este tiempo. Eres un pilar fundamental en mi vida. También quiero pedir mil perdones a mi hija Aurora por todas las veces que me has dicho: “no te vayas, papá”. Aún eres muy pequeña para leer estas palabras: te quiero.

Por otro lado, desearía dar las gracias a toda mi familia y reconocer el sacrificio de mis padres durante toda su vida por haberme dado la mejor educación posible y por estar siempre a mi lado.

También quiero expresar mi gratitud a todos mis amigos y amigas que me han ayudado durante todo este proceso: A Juan, María, Susana, Majo, Begoña, Marina y Pau, entre muchos otros.

Por último, quiero mostrar mi enorme agradecimiento a mis directoras de tesis, las doctoras Haydée Calderón y Teresa Fayos por la enorme profesionalidad, dedicación y cariño que han tenido conmigo durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. Gracias de todo corazón a las dos.



---

# Índice.



INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONES Y ENTIDADES DE MARKETING, EVOLUCIÓN Y DESCRIPCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1 Funciones y entidades de marketing en el contexto de los canales de distribución.....	11
1.1.1 Estabilidad de las funciones de marketing.....	13
1.1.2 Eficacia y eficiencia en ejecutar las funciones de marketing .....	14
1.1.3 Cambio en las funciones de marketing .....	14
1.1.4 Flujos de marketing.....	15
1.1.5 Gestión del canal y funciones de marketing .....	16
1.2 Evolución de la disciplina de estudio de los canales de marketing. ....	18
1.2.1 Perspectiva 1: Canales de marketing. Teorías y constructos.....	19
1.2.1.1 Aproximaciones relativas a las teorías económicas .....	20
1.2.1.2 Aproximaciones relativas a las teorías comportamentales.....	25
1.2.2 Perspectiva 2: Estrategias de marketing del canal de distribución.....	29
1.2.2.1 Estrategias de selección del canal de marketing.....	29
1.2.2.2 Estrategias de gobierno del canal de marketing.....	33
1.2.3 Perspectiva 3. Unidades de análisis en el canal de marketing. ....	37
1.3 Tendencias y futuras investigaciones en los dominios substantivos del canal de marketing.....	40
1.4 Resumen .....	45
<b>CAPÍTULO 2. DE LA MULTICANALIDAD A LA OMNICANALIDAD. ....</b>	<b>49</b>
2.1 Aproximación a la multicanalidad.....	49
2.1.1 Conceptualización de la multicanalidad.....	49
2.1.2 Principales corrientes de estudio de la multicanalidad. ....	51
2.2 Aproximación a la omnicanalidad.....	56
2.2.1 Conceptualización de la omnicanalidad. ....	56
2.2.2 Principales corrientes de estudio de la omnicanalidad.....	58
2.3 De la multicanalidad a la omnicanalidad, clasificación y evolución. ....	62
2.3.1 Clasificación de literatura de la multi-, cross- y omnicanalidad. ....	62
2.3.2 Evolución hacia la omnicanalidad.....	67
2.3.2.1 Evolución a la omnicanalidad desde la perspectiva logística.....	68

2.3.2.2	Evolución a la omnicanalidad desde la perspectiva de los canales de comunicación al cliente y puntos de contacto.....	71
2.3.2.3	Evolución a la omnicanalidad desde la gestión del canal.....	74
2.4	Resumen.....	77
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO (CSL).....</b>	<b>81</b>
3.1	Importancia del servicio logístico.....	81
3.2	La calidad del servicio logístico (CLS).....	83
3.2.1	Aproximación a la CSL desde el enfoque proveedor de servicios.....	83
3.2.2	Aproximación a la CSL desde el enfoque consumidor.....	85
3.2.3	Aproximación a la CSL desde el enfoque de marketing y de la distribución física.....	86
3.3	La CSL en entornos B2C, el nuevo paradigma online. ....	93
3.4	Resumen.....	99
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>HIPÓTESIS DE TRABAJO Y MODELO DE ANÁLISIS. ....</b>	<b>103</b>
4.1	Hipótesis de trabajo.....	103
4.1.1	La CSL y la satisfacción del consumidor en el entorno omnicanal. ....	103
4.1.2	La CSL y la lealtad del consumidor en el entorno omnicanal. ....	106
4.1.3	La satisfacción y lealtad del consumidor en el entorno omnicanal.....	107
4.1.4	La intensidad omnicanal.....	109
4.1.5	El valor de compra omnicanal.....	112
4.2	Presentación del modelo propuesto.....	116
4.3	Resumen.....	118
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>121</b>
5.1	Proceso y secuenciación de la investigación.....	121
5.2	Investigación cualitativa.....	124
5.2.1	Diseño de las dinámicas de grupo y perfil de los intervinientes.....	124
5.2.2	Factores relevantes de las dinámicas.....	126
5.2.3	Análisis de los resultados de las dinámicas.....	127
5.3	Investigación cuantitativa.....	129
5.3.1	Diseño de la investigación cuantitativa.....	129
5.3.2	Escala de medida utilizadas.....	129
5.3.2.1	La calidad del servicio logístico.....	129
5.3.2.2	La satisfacción del consumidor.....	132
5.3.2.3	La lealtad del consumidor.....	133



5.3.2.4	La intensidad omnicanal .....	134
5.3.2.5	El valor de compra omnicanal.....	136
5.3.3	Selección del método y diseño del cuestionario.....	137
5.3.4	Metodología de análisis.....	139
5.3.5	Perfil de la muestra.....	141
5.4	Resumen.....	143
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>147</b>
6.1	Análisis descriptivo de los resultados .....	147
6.1.1	Calidad del servicio logístico.....	148
6.1.2	Satisfacción.....	150
6.1.3	Lealtad .....	151
6.1.4	Intensidad omnicanal.....	152
6.1.5	Valor de compra omnicanal.....	153
6.2	Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas.....	154
6.2.1	Análisis del modelo de medida escenario de compra COEC.....	155
6.2.2	Análisis del modelo de medida escenario de compra CORT.....	162
6.2.3	Análisis del modelo de medida escenario de compra CTEC .....	167
6.3	Análisis del modelo estructural de la calidad del servicio logístico: contraste de hipótesis.....	173
6.3.1	Análisis del modelo estructural escenario de compra COEC.....	173
6.3.1.1	Contraste de hipótesis del modelo COEC .....	174
6.3.1.2	Efectos indirectos en el escenario de compra COEC.....	177
6.3.2	Análisis del modelo estructural escenario de compra CORT .....	177
6.3.2.1	Contraste de hipótesis del modelo CORT .....	179
6.3.2.2	Efectos indirectos en el escenario de compra CORT.....	181
6.3.3	Análisis del modelo estructural escenario de compra CTEC.....	182
6.3.3.1	Contraste de hipótesis del modelo CTEC.....	183
6.3.3.2	Efectos indirectos en el escenario de compra CTEC .....	185
6.4	Discusión y comparativa de los resultados del modelo estructural .....	186
6.5	Resumen .....	192

<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES.</b>	<b>195</b>
7.1 Conclusiones y principales aportaciones académicas	195
7.2 Implicaciones para la gestión	200
7.2.1 Implicaciones de la CSL	200
7.2.2 Implicaciones de la intensidad y valor de compra omnicanal	202
7.3 Limitaciones y oportunidades de investigación	203
7.3.1 Limitaciones de la investigación	203
7.3.2 Oportunidades de futuras investigaciones	204
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>209</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>259</b>
Anexo 1 Cuestionario	259
Anexo 2 Prueba de potencia	276

---

## Índice de figuras y tablas



---

# Figuras

Figura 1.1 Estructura de la tesis doctoral .....	7
Figura 1.1 Funciones y entidades en el contexto de canales de marketing modernos.....	13
Figura 1.2 Flujos de marketing .....	15
Figura 1.3 Canales de marketing: teorías y constructos.....	20
Figura 1.4 Estrategias de selección del canal de marketing .....	29
Figura 1.5 Estrategias de marketing del canal de marketing .....	33
Figura 1.6 Unidades de análisis en el canal de marketing.....	38
Figura 2.1 Distinción entre estrategias de distribución básicas.....	68
Figura 2.2 Evolución de la distribución minorista: grados de diferencia de canales y puntos de contacto interacción/integración .....	72
Figura 3.1 Componentes de la CSL.....	87
Figura 3.2 Proceso general de cliente-percepción de la CSL.....	89
Figura 3.3 Proceso de e-CSDf desde la perspectiva del cliente. ....	94
Figura 4.1 Modelo de análisis propuesto: relación de la CSL, satisfacción, lealtad, intensidad y valor de compra en un entorno omnicanal.....	117
Figura 5.1 Proceso y secuenciación de la investigación .....	123
Figura 5.2 Factores relevantes en la compra online/offline discutidos por los participantes.....	126
Figura 6.1 Comparativa de los componentes de la CSL entre los escenarios de compra	150
Figura 6.2 Ruta de relaciones destacadas modelo COEC .....	176
Figura 6.3 Ruta de relaciones destacadas modelo de escenario de compra CORT .....	181
Figura 6.4 Ruta de relaciones destacadas modelo de escenario de compra CTEC.....	185
Figura 6.5 Efectos directos modelo escenario de compra COEC.....	189
Figura 6.6 Efectos indirectos modelo escenario de compra COEC .....	189
Figura 6.7 Efectos directos modelo escenario de compra CORT .....	190
Figura 6.8 Efectos indirectos modelo escenario de compra CORT .....	190
Figura 6.9 Efectos directos modelo escenario de compra CTEC.....	191
Figura 6.10 Efectos indirectos modelo escenario de compra CTEC.....	191
Figura I.1 Prueba de potencia.....	276

---

# Tablas

Tabla 1.1 Aportaciones recientes de teorías y constructos de canales de distribución relativas a las teorías económicas .....	23
Tabla 1.2 Aportaciones recientes de teorías y constructos de canales de marketing relativas a las teorías comportamentales.....	28
Tabla 1.3 Aportaciones recientes en las estrategias de selección del canal de marketing	32
Tabla 1.4 Aportaciones recientes en las estrategias del gobierno del canal de marketing	36
Tabla 1.5 Dominios substantivos destacados en la disrupción de los canales de marketing.....	40
Tabla 2.1 Corrientes principales de estudio de la multicanalidad .....	52
Tabla 2.2 Áreas de estudio actuales de omnicanalidad.....	59
Tabla 2.3 Taxonomía de la multicanalidad minorista .....	64
Tabla 2.4 Diferencias entre multi-, cross-, y omnicanalidad minorista .....	66
Tabla 2.5 Gestión multicanal vs. gestión omnicanal .....	75
Tabla 3.1 Dimensiones empleadas en la literatura de la CSL.....	90
Tabla 3.2 Evolución de la literatura en la CSL en entornos B2C.....	95
Tabla 5.1 Perfil de los participantes en los focus group.....	125
Tabla 5.2 Escala CSL propuesta del escenario de compra 1 (compra online-envío a casa) .....	131
Tabla 5.3 Escala CSL propuesta del escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda) .....	131
Tabla 5.4 Escala CSL propuesta del escenario de compra 3 (compra en tienda física-envío a casa).....	132
Tabla 5.5 Escala de satisfacción del consumidor.....	133
Tabla 5.6 Escala de lealtad del consumidor .....	134
Tabla 5.7 Escala intensidad omnicanal .....	135
Tabla 5.8 Escala valor de compra omnicanal.....	137
Tabla 5.9 Ficha técnica del estudio cuantitativo.....	139
Tabla 5.10 Perfil de la muestra.....	141
Tabla 5.11 Análisis descriptivo de la muestra de los tres tipos de escenarios de compra.....	142
Tabla 6.1 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la CSL .....	149

Tabla 6.2 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la satisfacción del consumidor .....	151
Tabla 6.3 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la lealtad del consumidor .....	152
Tabla 6.4 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la intensidad omnicanal .....	153
Tabla 6.5 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en el valor de compra omnicanal .....	154
Tabla 6.6 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra COEC .....	156
Tabla 6.7 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra COEC.....	157
Tabla 6.8 Factor de inflación de la varianza escenario de compra COEC.....	159
Tabla 6.9 Cargas cruzadas escenario de compra COEC.....	160
Tabla 6.10 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra COEC..	161
Tabla 6.11 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra COEC.....	161
Tabla 6.12 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra CORT .....	162
Tabla 6.13 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra CORT .....	163
Tabla 6.14 Factor de inflación de la varianza escenario de compra CORT .....	165
Tabla 6.15 Cargas cruzadas escenario de compra CORT .....	165
Tabla 6.16 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra CORT..	166
Tabla 6.17 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra CORT .....	167
Tabla 6.18 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra CTEC .....	168
Tabla 6.19 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra CTEC .....	169
Tabla 6.20 Factor de inflación de la varianza escenario de compra CTEC.....	170
Tabla 6.21 Cargas cruzadas escenario de compra CTEC.....	171
Tabla 6.22 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra CTEC..	172
Tabla 6.23 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra CTEC.....	172
Tabla 6.24 Colinealidad entre constructos del modelo COEC .....	173
Tabla 6.25 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra COEC.....	174
Tabla 6.26 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo COEC.....	175

Tabla 6.27 Efectos indirectos escenario de compra COEC .....	177
Tabla 6.28 Colinealidad entre constructos del modelo CORT .....	178
Tabla 6.29 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra CORT .....	178
Tabla 6.30 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo CORT .....	180
Tabla 6.31 Efectos indirectos escenario de compra CORT .....	182
Tabla 6.32 Colinealidad entre constructos del modelo CTEC .....	183
Tabla 6.33 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra CTEC .....	183
Tabla 6.34 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo CTEC .....	184
Tabla 6.35 Efectos indirectos escenario de compra CTEC .....	186
Tabla 6.36 Resumen del contraste de hipótesis en los tres modelos de compra.....	188



---

# Introducción



Las elevadas expectativas por parte de los clientes respecto a la calidad del servicio logístico se han convertido en la norma habitual en las cadenas de suministro de la actualidad. El estudio del servicio logístico al consumidor ha recibido especial atención en la literatura académica de marketing ya que la calidad en el servicio que se ofrece al consumidor proporciona un fortalecimiento de la marca en las organizaciones y contribuye a la satisfacción del mismo (Xing, et al., 2010). Así mismo, la calidad del servicio logístico ha sido reconocida por su importancia en el ámbito de estudio del marketing de servicio al cliente por sus implicaciones sobre los resultados organizacionales y la relevancia del valor aportado al consumidor a través de la logística (Mentzer et al.,1989).

De esta manera, la conceptualización de la calidad de servicio logístico<sup>1</sup> ha ido evolucionando al incorporar dimensiones de la calidad del servicio tradicional (SERVQUAL) utilizadas para medir la calidad percibida del servicio (Parasuraman et al.,1985) y en su adaptación al contexto industrial de distribución (CSDF<sup>2</sup>), llevada a cabo por Bienstock et al. (1997), hasta llegar al concepto de la CSL desarrollado por Mentzer et al. (1999;2001). Igualmente, el estudio de la CSL ha continuado evolucionando a la misma velocidad que ha cambiado el panorama de distribución con la llegada del comercio online, encontrándonos con investigaciones que conceptualizan la CSL en este terreno (Xing y Grant, 2006).

La rápida evolución de internet en paralelo con el aumento en la eficiencia de los servicios logísticos, ha llevado a las organizaciones que comercializan sus bienes únicamente a través de canales tradicionales, a considerar la opción de vender directamente a los consumidores (Yang y Moodie, 2011). Sin embargo, esta no es la única razón por la que las organizaciones están considerando la comercialización en línea. De acuerdo con Saghiri et al. (2017), la experiencia del consumidor evoluciona y exige la unión de múltiples canales que permitan mejorar la propuesta de valor y dar respuesta al mundo rápidamente complejo y cambiante del e-commerce y las nuevas tecnologías.

---

<sup>1</sup> En adelante CSL

<sup>2</sup> Calidad del servicio de distribución física

Conforme a estos antecedentes, aparece el fenómeno de la multicanalidad, descrito como “el diseño, despliegue, coordinación y evaluación de canales mediante los que las empresas y los consumidores interactúan, con el propósito de mejorar el valor del cliente” (Neslin et al., 2006, p. 95). En resumen, una estrategia de distribución multicanal conlleva comercializar un producto o servicio a los consumidores mediante más de un formato de tienda o distribución (Kumar et al., 2015), que permita acceder a diversos beneficios como son la paridad competitiva, el equilibrio de dependencia, las sinergias del canal, la mayor cobertura del mercado y el incremento de las ventas (Wallace et al., 2009). Por otro lado, mientras los canales individuales de un sistema multicanal aún tratan de trabajar de manera autónoma para optimizar sus propios productos, los consumidores eligen sus canales de preferencia conforme al entorno (Balasubramanian et al., 2005).

El consumidor de esta nueva era demanda un servicio rápido y flexible en las opciones de entrega (Daugherty et al., 2018). Así mismo, el comprador omnicanal, junto con la disrupción de las nuevas tecnologías que permiten al consumidor interactuar a través de diferentes de canales de compra, han supuesto un cambio en el paradigma de la distribución comercial (Baird y Kilcourse, 2011; Saghiri et al., 2018).

El consumidor omnicanal ya no ve al canal de compra online como una parte separada de la organización y demanda la compra y el envío del pedido desde cualquier parte. La omnicanalidad tiene su enfoque en una aproximación integral y verdadera a lo largo de toda la operación de distribución, proporcionando una respuesta continua y sin interrupciones a la experiencia del consumidor a través de todos los canales de compra disponibles (Wilding, 2013; Saghiri, 2017).

Igualmente, los clientes omnicanal, bien informados y empoderados, se mueven entre canales y esperan una experiencia integral (Ishfaq et al., 2016; Hübner et al., 2016) que ofrezca las ventajas de la compra online y de la tienda física (O'Reilly, 2015).

En este sentido, los minoristas están replanteando su forma de implicar al cliente (Mena y Bourlakis, 2016) y convenciendo a los directivos de logística y cadenas de suministro de la necesidad de buscar nuevas estrategias que proporcionen

servicios personalizados y permitan una cumplimentación y entrega de pedidos flexible (Verhoef et al., 2015; Hübner et al., 2016; Ishfaq et al., 2016; Marchet et al., 2018).

En este contexto omnicanal, la CSL cobra una importancia relevante; Xing et al. (2006, 2010) realizaron la primera tentativa de estudio de la CSL estudiando las diferencias entre los minoristas puramente online y los minoristas tradicionales respecto a las expectativas y percepciones del consumidor. Así mismo Grant y Philipp (2014) y Bienstock et al. (2015) estudiaron respectivamente la validez de la escala de la CSL en la estrategia de atención al cliente y el impacto sobre la percepción del servicio logístico del consumidor.

Desde que la irrupción tecnológica permitió el acceso masivo de las organizaciones a los consumidores a través de múltiples canales de compra, la CSL se ha formulado como un aspecto clave en la evolución de la distribución omnicanal (Murfield et al., 2017).

Estos autores fueron los primeros en conceptualizar la CSL en la cadena de suministro omnicanal, donde los productos son entregados a los consumidores a través de la combinación de canales en una única transacción, evidenciando en sus conclusiones la necesidad de un mayor entendimiento en este área.

Como consecuencia de los resultados de estas investigaciones y de la necesidad de profundizar en los aspectos más importantes de la CSL y su encaje en las nuevas corrientes de distribución comercial, esta tesis doctoral tiene como objetivo principal contribuir a la comprensión de la percepción del consumidor de la CSL en un entorno de compra omnicanal. Este objetivo general se concreta en dos objetivos específicos:

- Valorar el impacto de cada uno de los componentes individuales de la CSL (disponibilidad, puntualidad, estado y devolución del producto) sobre la satisfacción y lealtad del consumidor.
- Valorar el efecto que sobre la percepción del consumidor tiene el grado de integración de los canales de compra y su relación con el valor de compra, la satisfacción y la lealtad.

El presente trabajo añade valor a la literatura académica precedente ya que ahonda en la corriente investigadora de la calidad del servicio al analizar tres escenarios de compra omnicanal: (1) la compra online y envío a domicilio del producto, (2) la compra online y la recogida en la tienda física y (3) la compra en la tienda física y envío a domicilio, buscando una comprensión más profunda de las causas de la satisfacción y lealtad del consumidor.

Por otro lado, se pone en consideración un componente no contemplado en anteriores investigaciones, la devolución del pedido realizado, y que a nuestro entender puede ser importante en las relaciones que queremos analizar.

Para alcanzar los objetivos se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura de canales distribución y calidad del servicio logístico para formar un marco teórico robusto que permitiera plantear un modelo a contrastar. Así mismo se llevó a cabo un estudio cualitativo que aportó los indicios suficientes para construir un modelo que reflejara las relaciones a estudiar.

Tras esto, se realizó una investigación de corte cuantitativo obteniéndose los datos empíricos a través de una encuesta sobre una muestra de 323 individuos. Los datos obtenidos han permitido obtener conclusiones interesantes y novedosas tanto para la evolución del ámbito de investigación cómo para la gestión de empresas con sistemas de distribución omnicanal.

Para alcanzar el objetivo propuesto, la estructura a seguir para el desarrollo de la investigación se organiza en 7 capítulos (figura 1.1).

Figura 1.1 Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en los **capítulos 1, 2 y 3**, se expone el marco teórico de la tesis, analizando el estado de la cuestión a investigar, y las aportaciones académicas en relación a los canales de distribución, la calidad del servicio logístico y la omnicanalidad. A continuación, en el capítulo 4 se propone el modelo teórico de la investigación y sus correspondientes hipótesis.

En el **capítulo 5** se muestra la metodología de la investigación y su secuenciación.

En el **capítulo 6** se exponen los resultados obtenidos contrastándose las hipótesis de investigación propuestas y, por último, en el **capítulo 7**, se muestran las conclusiones, las aportaciones y contribuciones extraídas de la investigación, así como las recomendaciones derivadas de los resultados para la gestión. Además, se proponen futuras líneas de investigación.



---

# CAPÍTULO 1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONES Y ENTIDADES DE MARKETING, EVOLUCIÓN Y DESCRIPCIÓN

1.1 Funciones y entidades de marketing en el contexto de los canales de distribución.

1.1.1 Estabilidad de las funciones de marketing

1.1.2 Eficacia y eficiencia en ejecutar las funciones de marketing

1.1.3 Cambio en las funciones de marketing

1.1.4 Flujos de marketing

1.1.5 Gestión del canal y funciones de marketing

1.2 Evolución de la disciplina de estudio de los canales de marketing.

1.2.1 Perspectiva 1: Canales de marketing. Teorías y constructos

1.2.2 Perspectiva 2: Estrategias de marketing del canal de distribución.

1.2.3 Perspectiva 3. Unidades de análisis en el canal de marketing.

1.3 Tendencias y futuras investigaciones en los dominios substantivos del canal de marketing.

1.4 Resumen



## **CAPÍTULO 1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FUNCIONES Y ENTIDADES DE MARKETING, EVOLUCIÓN Y DESCRIPCIÓN**

En el **Capítulo 1** abordamos un análisis bibliográfico estructurado de las principales teorías desarrolladas en relación los canales de distribución.

Así mismo, describimos los diversos constructos, perspectivas, estrategias y dominios más relevantes de la literatura académica incluyendo las tendencias de investigación más importantes.

Este análisis nos servirá de base para apoyarnos en la construcción del modelo propuesto y así cumplir con los objetivos de esta investigación.

### **1.1 Funciones y entidades de marketing en el contexto de los canales de distribución.**

Desde un punto de vista histórico los canales de marketing han sido vistos como el factor esencial o el mecanismo dominante para llevar a cabo las funciones de marketing responsables de distribuir productos desde el fabricante al consumidor. Ducan (1920, p.316) apuntaba que “el proceso de distribuir bienes es el proceso de los hombres trabajando a través de ciertos mecanismos y dispositivos que han desarrollado y a través de los cuáles hacen su trabajo de la forma más efectiva. Los mecanismos y los dispositivos son las entidades. La distribución como la fabricación tiene su propia maquinaria”. De esta forma, se puede decir que los canales de marketing proporcionan “la maquinaria de distribución” (Rosenbloom, 2013, p.4).

De acuerdo con Gundalch y Wilkie (2009, p.259): “se reconoce que entidades como son los fabricantes, mayoristas, minoristas y empresas de investigación son una parte esencial del marketing”, definición que está en sintonía con la definición de marketing de la AMA<sup>3</sup> (2013): “el marketing es la actividad, conjunto de organizaciones, y procesos para crear, comunicar, entregar y realizar intercambios que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la

---

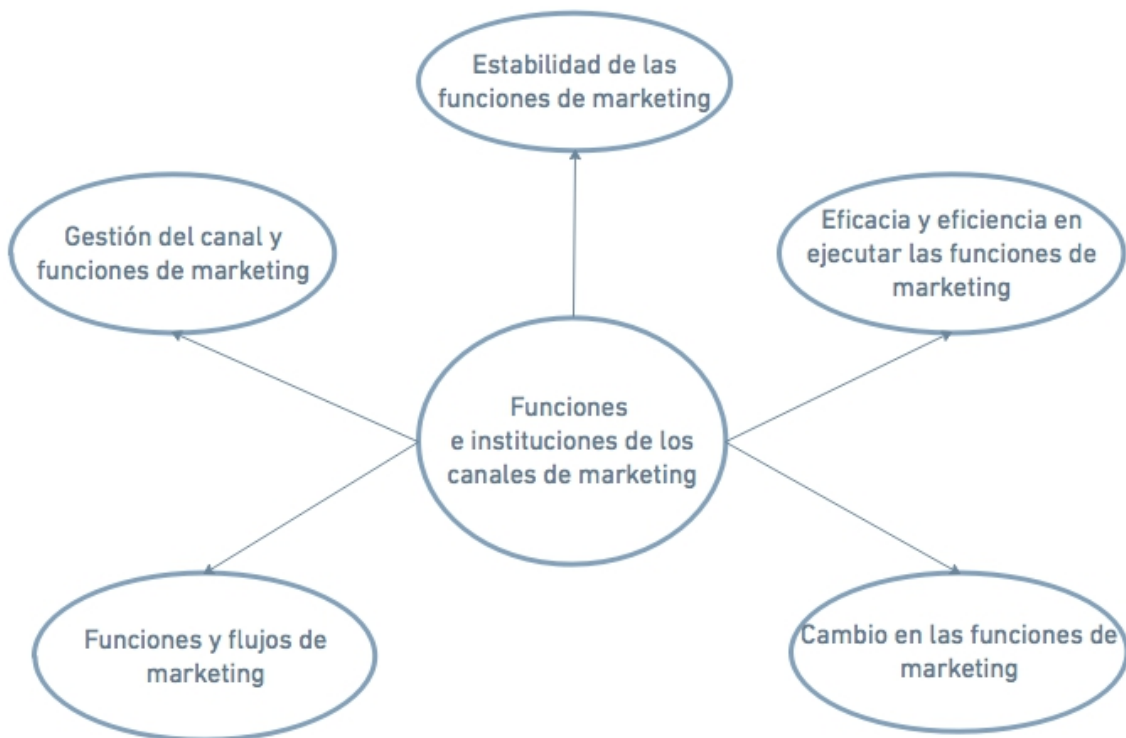
<sup>3</sup> American Marketing Association.

sociedad en general.” De una forma más amplia, las entidades acompañan a los actores individuales y organizacionales que participan en las actividades de marketing; estos actores completan los diferentes roles y persiguen, al menos parcialmente, objetivos diferentes y, sin embargo, están involucrados de forma unificada en la realización de las funciones de marketing (Leischnig et al., 2017).

La literatura académica de canales de marketing es una de las corrientes de estudio más antiguas de la disciplina de marketing; su enfoque se ha centrado prioritariamente en el rol que juegan los intermediarios en enlazar la producción al consumo; en estos últimos años, se han presentado trabajos debatiendo sobre la desintermediación, la re-intermediación y la aparición de nuevos intermediarios que han reubicado la posición central de las entidades en el papel que juegan en la función de marketing (Chircu y Kauffman, 1999; Berthon et al., 2003; Rosenbloom, 2013; Lu et al., 2015; Gruner y Power, 2017).

A la hora de abordar desde una perspectiva moderna los conceptos clásicos de funciones y entidades en el contexto de canales de marketing, Rosenbloom (2013), hace hincapié en cinco tópicos que, a pesar de los grandes y rápidos cambios tecnológicos, de la globalización y de las fuerzas socio culturales, siguen siendo relevantes en la actualidad (figura 1.1):

Figura 1.1 Funciones y entidades en el contexto de canales de marketing modernos



Fuente: Adaptado de Rosenbloom (2013)

### 1.1.1 Estabilidad de las funciones de marketing

A pesar de que los métodos para realizar las transacciones entre compradores y vendedores han cambiado de una forma dramática (apps, robotización de almacenes, uso de la nube para almacenar datos y social media entre muchos otros), cuando un cliente pulsa el botón de “pedido” en su dispositivo electrónico, básicamente, se está cumpliendo una de las funciones tradicionales del marketing: el procesamiento de pedidos. En este mismo sentido Vladimir (1996) hacía referencia al e-commerce como compartir información sobre los negocios, mantenimiento de las relaciones comerciales y realización de transacciones comerciales mediante redes de telecomunicaciones; el comercio mediante sistemas propios del comercio electrónico como podría ser por ejemplo las apps es el resultado de esfuerzos encaminados a la distribución de la información,

mantener y conducir relaciones comerciales y realizar transacciones con una organización (Rezaei et al., 2016).

### 1.1.2 Eficacia y eficiencia en ejecutar las funciones de marketing

Según Clark (1921) la eficacia<sup>4</sup> es el grado de éxito experimentado por las entidades que llevan a cabo las funciones de marketing mientras que la eficiencia se refiere a la minimización de los costes de ejecutar las funciones de marketing. Por ejemplo, la diferencia de plazos de entrega entre la posesión inmediata que puede proporcionar una tienda física a un pedido online es más efectiva en la primera. Por el contrario, la capacidad de obtener información instantánea al cliente que ofrece Amazon representaría un alto grado de eficacia en llevar a cabo la función de marketing de búsqueda de información.

La infinidad de cuestiones a analizar relativas a las funciones de marketing siendo ejecutadas y los costes derivados de ellas, pueden seguir siendo examinadas, según Rosenbloom (2013), basándose en los conceptos de Clark de eficacia y eficiencia.

### 1.1.3 Cambio en las funciones de marketing

Con el tiempo, en una economía de mercado, las funciones de marketing serán asignadas a aquellos que más eficientemente las ejerzan en la estructura institucional del sistema de marketing (Stigler, 1951; Bucklin, 1966; Mallen, 1973). De esta manera, si el fabricante no puede realizar ciertas funciones de marketing tan eficientemente lo hará, por ejemplo, el mayorista. A un nivel micro, de gestión empresarial, el diseño de la estructura de los canales de marketing, sin importar el grado tecnológico, no puede dejar de ignorar el paradigma del cambio en las funciones de marketing.

Un ejemplo de este cambio de paradigma queda reflejado en el “showrooming<sup>5</sup>” donde el consumidor puede acceder a ver, tocar e incluso probar el producto que

---

<sup>4</sup> Del término inglés “effectiveness”.

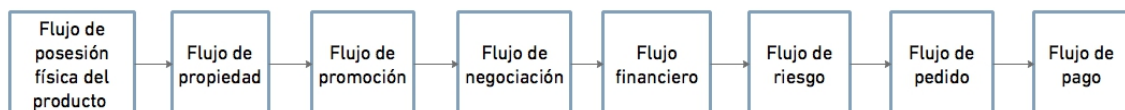
<sup>5</sup> La práctica de examinar la mercancía en una tienda minorista para posteriormente comprar dicha mercancía online a un precio inferior. (fuente: AMA, 2013)

luego comprará más barato a través del minorista online. De esta manera, los minoristas se transforman en un tipo de entidades que ejecutan funciones de marketing esenciales de bajo coste (o no) gracias a los otros miembros del canal que ofrecen la posibilidad de la experiencia de compra a los clientes (Rosenbloom, 2013). Otros ejemplos del cambio de paradigma hacen referencia a Facebook como un potente mecanismo de distribución (Kirkpatrick, 2011); en una línea similar, el comercio social es una plataforma de lanzamiento y un mecanismo de gestión que permite la personalización online y proporciona gran valor a las organizaciones al ser integrado en las propias webs de los minoristas, con diseños que proporcionan alto grado de respuesta y avance en sistemas de pago en múltiples plataformas como móviles, apps de compra, tablets y ordenadores de sobremesa; es por tanto, una plataforma de contenido y de e-commerce socialmente compartida (Fisher, 2013).

#### 1.1.4 Flujos de marketing

En 1952 fueron identificados en la literatura de marketing ocho flujos (Grether et al., 1952), tal y cómo se recoge en la figura 1.2.

Figura 1.2 Flujos de marketing



Fuente: Adaptado de Grether et al. (1952)

En el contexto de canales de marketing, estos flujos sirven como conectores entre las partes de la estructura del canal incluyendo a los productores, intermediarios y clientes finales. Una revisión de estos flujos (Rosenbloom, 2013) revela que únicamente el de producto físico requiere de la ejecución de la función del marketing logístico ya que el resto puede ser digitalizado, es decir, creado y sostenido electrónicamente. Sin embargo, en algunas áreas de negocio, el desarrollo de internet ha supuesto la aparición de nuevos actores que han reemplazado la distribución física con canales electrónicos. Estas

transformaciones se han podido observar para e-books (Gardiner y Musto, 2010) y en la distribución de música, como por ejemplo, Itunes y Spotify (Hawking, 2013). Los especialistas de la distribución física, identificados normalmente como suministradores logísticos de terceros, se han convertido en actores muy poderosos en las redes de distribución actuales (Gadde y Hulthén, 2009; Marasco, 2008).

En cuanto a la especialización en el intercambio de información, han emergido también nuevos tipos de actores; trabajando algunos de ellos como intermediarios electrónicos que permiten a compradores y vendedores conectarse a sus sistemas de información a través de portales web o puertos de información (Shevchenko y Shevchenko, 2005; Tamilia et al., 2002). Otros ofrecen soluciones de información que pueden llegar a servir para apoyar la selección de mercado de un suministrador, o para la sincronización de los flujos materiales en relaciones colaborativas (Garcia-Dastugue y Lambert, 2003).

#### 1.1.5 Gestión del canal y funciones de marketing

Las decisiones propias en la gestión de los canales de marketing se centran básicamente en el diseño del canal de marketing, la selección, relación, integración, motivación y evaluación de los miembros del canal (Frazier, 1999; Rosenbloom, 2013):

- Diseño del canal de marketing.

Las estructuras del canal pueden distinguirse por la naturaleza de intercambio relacional entre las partes y este puede ser relacional o discrecional. Los intercambios relacionales engloban la planificación conjunta entre las partes; la relación tiene una orientación a largo plazo y su interdependencia es alta (Stern et al., 1989).

Por el contrario, los intercambios discrecionales ocurren de forma *ad hoc* y la relación entre las partes tiene una orientación a corto plazo y reducida interdependencia (Macneil, 1980). La gerencia debe desarrollar nuevas estructuras de canal o modificar las existentes, bien diseñando complejas estructuras multicanal para atender de manera global o mediante un canal único de demanda local. En la actualidad, para servir mejor a los clientes, muchas



empresas usan múltiples canales con alto grado de complejidad. A pesar de que la literatura está de acuerdo en que es un desafío diseñar y gestionar la multicanalidad para una mejora en el rendimiento empresarial, no existen evidencias empíricas que determinen la forma de llegar a esa meta (Eyuboglu et al., 2017).

□ Selección de los miembros del canal, relación e integración.

Las funciones y entidades de marketing vuelven a ser el centro ya que, a la hora de implementar la estructura del canal en su proceso de diseño, la gerencia ha de seleccionar a los miembros y al número apropiado. Por otro lado, el marketing relacional hace referencia al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos (Dwyer y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Wang y Lestari, 2013; Rindt y Mouzas, 2015; Wang et al., 2016). En los últimos años, se tiene mejor entendimiento de los antecedentes que conforman las relaciones internas entre empresas y de las propiedades más importantes que tienen las relaciones más sólidas (Morgan y Hunt, 1994; Bode et al., 2011; Bouncken et al., 2016). Particularmente importante es el grado de desarrollo de los constructos de confianza y compromiso y sus determinantes más destacados (Morgan y Hunt, 1994; Scheer et al., 2015).

En cuanto a la integración de los canales, aquellos que poseen mayor grado de integración (p.ej. los canales directos) parece que requieren inversiones más especializadas y concretas para realizar transacciones entre los miembros del canal (Anderson, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; John y Weitz, 1988; Klein et al., 1990; Homburg et al., 2014).

□ Motivación de los miembros del canal.

La colaboración inter-organizacional entre los miembros del canal crea desafíos muy concretos que difieren de la colaboración entre los miembros pertenecientes a la propia organización. A la hora de implementar estrategias para llevar a cabo acciones concretas en el canal, la gerencia ha de tener mucha consideración con las entidades con las que se está comprometiendo. La muestra de compromiso entre miembros del canal representa una orientación a largo plazo en la relación (Narus y Anderson, 1986; Restuccia et al., 2016). Mientras que las organizaciones se apoyen cada vez más en las relaciones externas para mejorar su posición

competitiva, el rendimiento de la organización dependerá de la gestión de las relaciones inter-organizacionales de una forma efectiva (Lassar y Kerr, 1996; Hillman y Hitt, 1999; Paswan et al., 2012).

□ Evaluación del grado de ejecución de los miembros del canal.

La selección de un mix efectivo de control de los miembros del canal es uno de los aspectos que más interesa a los líderes del canal (Etgar et al., 1978; Handley y Benton, 2012; Xhoxhi et al., 2014). La necesidad de control en los sistemas de distribución surge a consecuencia de estructuras decisionales derivadas de dejar a las fuerzas del mercado la coordinación y que dan lugar a la obtención de peores resultados tanto para los miembros del canal como para los clientes a los que sirven (Bucklin, 1973; Cai, 2010; Cai et al., 2015). Si un tipo de estructura de canal no se ajusta a las demandas de los clientes, la dirección de la empresa ha de conocer el porqué, siendo por tanto necesaria una evaluación del grado de ejecución de los miembros del canal en las funciones compartidas de marketing (Rosenbloom, 2013).

## 1.2 Evolución de la disciplina de estudio de los canales de marketing.

Un canal de marketing es “un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer disponible un producto o servicio disponible para su uso o consumo” (Palmatier et al., 2014, p.3).

Los primeros estudios en canales de marketing procedían principalmente del campo de la economía y su enfoque se basaba principalmente en la perspectiva de los canales de distribución como flujos de bienes o servicios (Coase, 1937). Por otro lado, se fueron incorporando teorías de psicología social (Thibaut y Kelley, 1959) y teorías sociológicas (Emerson, 1962). Un ejemplo de esta línea de investigación son las aportaciones sobre los roles, comunicación y conflicto de Wittreich (1962).

Bucklin (1966) y Stern (1969) proporcionaron nuevos ángulos de investigación en torno a las relaciones entre canales de marketing. De forma opuesta, ciertas investigaciones de principio del siglo tendían a prestar atención a las interacciones entre empresas desde un punto de vista de optimización o de minimización del

coste y sistemas verticales de marketing como extensiones de la empresa (Gattorna, 1978). Otras corrientes de estudio profundizaron en el poder (El-Ansary y Stern, 1972), la gestión de conflictos (Kaufmann y Rangan, 1990) y las estrategias del canal (Bucklin y Sengupta, 1993).

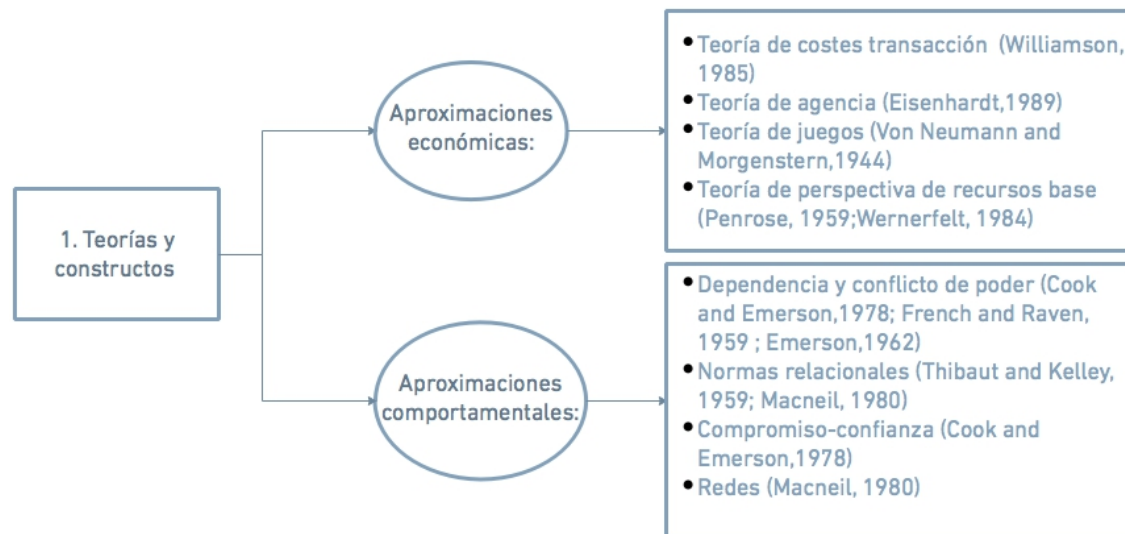
Por otro lado, escuelas de pensamiento incluyeron aproximaciones institucionales, funcionales y organizacionales para entender los canales de marketing (Anderson y Coughlan, 2002). En estos trabajos surgieron nuevos constructos para explicar las funciones y el rendimiento en el canal y ayudaron a enriquecer los cimientos en esta materia. La teoría de los costes de transacción y la teoría de agencia (p.ej., Heide y John, 1988) así como, a modo complementario, investigaciones comportamentales (Palmatier et al., 2007) ayudaron a estimular una nueva era de marketing de relaciones en los canales (Palmatier et al., 2006). De forma similar, emergieron modelos más dinámicos que estudiaban las relaciones entre empresas (Jap y Ganesan, 2000; Palmatier et al., 2013).

Nuevas y recientes investigaciones reflejan la diversificación y madurez de este dominio, así como la importancia disruptiva causada por el comercio online y la internacionalización (Grewal et al., 2013). En el profundo análisis realizado por Watson et al. (2015) sobre la literatura académica en relación a los canales de marketing, se identificaron tres perspectivas diferentes, que ejemplifican el tronco fundamental de la investigación en este ámbito y su evolución, y que abordamos a continuación.

### 1.2.1 Perspectiva 1: Canales de marketing. Teorías y constructos

Los autores Watson et al. (2015) identifican dos núcleos fundamentales de teorías sobre canales de marketing desde dos aproximaciones dominantes: una económica y otra comportamental (figura 1.3). Las teorías económicas tienden a enfatizar la eficiencia económica u optimización funcional como medios para reconciliar restricciones de situación y costes a través del diseño del canal, así como de sus beneficios.

Figura 1.3 Canales de marketing: teorías y constructos



Fuente: Adaptado de Watson et. al (2015)

#### 1.2.1.1 Aproximaciones relativas a las teorías económicas

- **Costes de transacción.**

En este grupo de categorías económicas se encuentran las basadas en los costes de transacción derivadas del campo de la microeconomía; así, existen activos específicos empleados en la transacción que son activos particularmente especiales para la relación de intercambio no pudiéndose recuperar al finalizar la relación (Williamson, 1985; Heide y John, 1988). Recientes estudios en este ámbito incluyen aspectos de oportunismo en el canal, profundizando en aspectos como el oportunismo en condiciones de alto interés (Jap et al. 2013), el efecto del castigo sobre otros miembros del canal de distribución (Wang et al., 2013), la influencia de los costes de monitorización de los miembros del canal sobre la utilización de la franquicia indirecta (Eckhardt, 2015) o la falta de estrategia estable en condiciones de oportunismo por parte de los accionistas (Liu et al., 2017). Por otro lado, Kim et al. (2011) analizaron variables contextuales como la reputación de marca, la incertidumbre en los miembros del canal de jerarquía inferior, el control del fabricante sobre las operaciones de venta y el grado de flexibilidad con los minoristas. En una línea similar Skarmeas et al. (2016) centraron su interés en elementos de valor relacional en un contexto internacional.

Los elementos culturales también son protagonistas de investigaciones relativas a los costes de transacción en el canal de distribución; en el meta análisis realizado por Steenkamp y Geyskens (2012) concluyen que, en sociedades con escasa distancia al poder, las organizaciones son guiadas de forma más poderosa por consideraciones económicas y de costes de transacción, que en aquellas con elevada distancia al poder. En otra línea de trabajo, Handley y Angst (2015), analizan el impacto cultural en la relación entre gobierno y oportunismo en relaciones de externalización<sup>6</sup>. Otros autores, en este campo de los costes de transacción, enfocan sus trabajos a entornos de negocios online, cuantificando los costes de transacción de la elección del canal de distribución online/offline (Chintagunta et al., 2012) o analizando los antecedentes de consumo online (Che et al., 2015).

- Teoría de agencia.

Similar a la teoría de los costes de transacción, la teoría de agencia sirve a menudo para explicar las decisiones de selección y estructura del canal describiendo las relaciones, en las cuales una entidad delega el trabajo a otra y enfocando la atención en la selección del contrato más eficiente de gobierno del canal considerando las características de los miembros del canal, la incertidumbre ambiental y los costes de información (Jensen y Meckling, 1976). Gu et al. (2010) enfocaron sus estudios utilizando la teoría de agencia para observar la gestión del cambio en las motivaciones de los distribuidores; Kashyap et al. (2012) analizaron el equilibrio ex ante y ex post de las características de gobierno e información asimétrica centrándose en cómo evaluar y compensar a los agentes. Investigaciones más recientes también examinan los efectos de la colaboración entre comprador-vendedor sobre el conocimiento y la innovación de producto (Chang, 2017), el impacto de la economía colaborativa sobre los canales de distribución y la gestión de la cadena logística (Ferrell et al., 2017).

---

<sup>6</sup> Del inglés outsourcing.

- Teoría de juegos.

Otra de las grandes aportaciones teóricas al campo de los canales de marketing es la teoría de juegos (Neumann et al., 1944) cuyas implicaciones teóricas envuelven aspectos como son los miembros del canal, las decisiones, la estrategia, la información y las recompensas. De la misma forma que en las teorías de costes de transacción y la teoría de agencia, la teoría de juegos en la investigación de los canales de marketing proporciona los medios para el entendimiento entre entidades competidoras en el canal, pero, a diferencia del resto de las teorías, modeliza explícitamente acciones potencialmente estratégicas para predecir la estructura del canal, teniendo en cuenta una serie de restricciones dadas (p.ej., Jeuland y Shugan, 1988; Gerstner y Hess, 1995). Aproximaciones teóricas más modernas investigan las relaciones en los flujos verticales inferiores del canal ampliando a múltiples participantes, como las marcas propias del minorista (Nasser et al., 2013; Ru, Shi et al., 2015), los impactos medioambientales de la utilización de un único canal (canal minorista tradicional) en contraposición a un canal dual (online directo y canal de minorista tradicional) de las cadenas de suministro (Zhao et al., 2017), la influencia de la justicia sobre las decisiones relativas a los precios (Cui y Mallucci, 2016) o el intercambio de información estratégica entre canales competidores (Guo y Zhang, 2014).

- Teoría de recursos base.

Por último, en cuanto a las aportaciones teóricas procedentes de la vertiente económica, destaca la teoría de los recursos base, que hace referencia a aquellas organizaciones cuyos recursos son preciados, raros e imperfectamente imitables, y que, acompañados de la capacidad para explotar esos recursos potenciales son capaces de generar ventajas competitivas sustanciales (Barney y Clark, 2007).

La teoría de marketing al respecto cita activos de naturaleza relacional (p.ej., relaciones con los miembros del canal) o intelectual (p.ej., conocimiento de las condiciones del mercado, competidores, clientes, canales); este tipo de activos que satisfacen los criterios básicos de esta teoría pueden tener peso a la hora de crear ventajas competitivas sustanciales (Kozlenkova et al., 2014). En este sentido, las orientaciones académicas más recientes estudian el rol que tiene el big data sobre

las ventajas competitivas de las empresas (Erevelles et al., 2016), evalúan las estrategias de marketing en la era de internet 3.0 (Polat y Akgün, 2015), valoran el efecto de las capacidades de información tecnológicas sobre la gestión de la cadena de suministro (Yu et al., 2017) y analizan el impacto del comercio online sobre el resultado exportador (Gregory et al., 2017).

En la tabla 1.1 se resumen las aportaciones más recientes relativas a las teorías y constructos de canales de distribución.

Tabla 1.1 Aportaciones recientes de teorías y constructos de canales de distribución relativas a las teorías económicas

Aproximaciones económicas	Constructos principales	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
Costes de transacción	Transacción, activos específicos, oportunismo	Ayuda a explicar las decisiones sobre la propiedad del canal y la estructura del mismo.	<p>Análisis de variables contextuales y control jerárquico. Distancia al poder.</p> <p>Costes de transacción de la elección del canal de distribución online/offline. Oportunismo en condiciones de alto interés. Efectos del castigo sobre otros miembros del canal. Costes de monitorización y efecto sobre la franquicia indirecta. Gobierno y oportunismo en relaciones de externalización Valor relacional en contexto internacional Antecedentes del consumo online Estrategia en condiciones de oportunismo.</p>	<p>Kim et al. (2011)</p> <p>Steenkamp y Geyskens (2012) Chintagunta et al., (2012)</p> <p>Jap et al. (2013)</p> <p>Wang et al. (2013)</p> <p>Eckhardt (2015)</p> <p>Handley y Angst (2015) Skarmeas et al. (2016) Che et al. (2015). Liu et al. (2017)</p>
Teoría de agencia.	Microeconomía	Describe relaciones en que una entidad delega trabajo sobre otra.	<p>Observación de la gestión del cambio en las motivaciones de los distribuidores Análisis ex ante y ex post de las características de gobierno e información asimétrica. Cómo evaluar</p>	<p>Gu et al. (2010)</p> <p>Kashyap et al. (2012)</p>

Aproximaciones económicas	Constructos principales	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
			y compensar a los agentes para asegurar el trabajo delegado a éstos. Efectos de la colaboración entre comprador-vendedor sobre el conocimiento y la innovación de producto. Impacto de la economía colaborativa sobre los canales de distribución y gestión de la cadena logística	Chang (2017)  Ferrell et al. (2017).
Teoría de juegos.	Jugadores, información, estrategia.	Deducción de estrategias por parte de los miembros del canal ayudando a explicar ineficiencias	Relaciones en los flujos verticales inferiores del canal ampliando abarcando múltiples participantes, como marcas propias del minorista. Intercambio de información estratégica entre canales competidores. Influencia de la justicia sobre las decisiones relativas a los precios. Impactos medioambientales de la utilización de un único canal vs. canal dual.	Nasser et al. 2013; Ru et al. (2015)  Guo y Zhang (2014).  Cui y Mallucci (2016)  Zhao et al., (2017)
Teoría de recursos base.	Economía y gestión	Explicación y predicción de la base de la ventaja competitiva y resultados basados en el acceso a recursos esenciales.	Ventajas competitivas sustanciales derivadas de activos relacionales. Estrategias de marketing online 3.0. Rol del big data sobre las ventajas competitivas. Efecto de las capacidades de información en la gestión de la cadena de suministro. Impacto del comercio online en el resultado exportador.	Kozlenkova et al. (2014)  Polat y Akgün (2015) Erevelles et al. (2016) Yu et al. (2017)  Gregory et al. (2017)

Fuente: Elaboración propia



### 1.2.1.2 Aproximaciones relativas a las teorías comportamentales

Las aproximaciones teóricas comportamentales incorporan teorías de campos muy variados como la sociología, la psicología y el comportamiento organizacional para explicar inconsistencias provenientes de las asunciones racionales hechas en las aproximaciones económicas.

- Teoría de dependencia y conflicto de poder.

Dentro de la categoría de teorías comportamentales, la teoría de dependencia y conflicto de poder hace mención a la distribución no uniforme del poder en cualquier sistema inter-organizacional; la forma en que las organizaciones ganan y usan su poder y equilibran la dependencia asimétrica, determina las estructuras del canal y su rendimiento (El-Ansary y Stern, 1972; Antia et al., 2013).

Los estudios académicos más actuales enfocan su atención en la estrategia negociadora y sus posibles consecuencias en el resultado (Liu y Sharma, 2011), las relaciones derivadas del conflicto entre clientes y fabricantes en donde el poder, en su lado más oscuro, ejerce un rol particularmente destructivo en estas relaciones, especialmente cuando las relaciones son asimétricas y no equilibradas (Johnsen y Lacoste, 2016). Por otro lado, Tan y Ludwig (2016) analizaron el rol en la adopción del comercio online B2B y sus efectos en las relaciones inter-organizacionales como un elemento poderoso en el éxito económico en países desarrollados y en desarrollo.

- Normas relacionales.

La teoría de normas relacionales hace referencia a las expectativas de comportamiento de la transacción que las partes intervinientes comparten (Kaufmann y Rangan, 1990); queda asumido que dichas transacciones existen en el contexto de la relación en sí, en lugar de en términos de eventos discretos o puramente independientes (Heide y John, 1992).

En general las normas promueven la cooperación y reducen el conflicto, ayudan a los socios a reaccionar ante la incertidumbre ambiental y proporcionan apoyo al rendimiento del canal reduciendo el oportunismo y otros tipos de

comportamientos que puedan dañar la relación (Kaufmann y Rangan, 1990; Kumar et al., 2011; Kashyap et al., 2012; Cao y Lumineau, 2015).

- **Compromiso-confianza.**

La teoría de compromiso, derivada de la teoría de intercambio social de Cook y Emerson (1978), defiende que los dos determinantes principales del resultado del intercambio son el compromiso y la confianza en el socio participante de la relación (Morgan y Hunt, 1994). Más que colocar a los miembros del canal como competidores potenciales desde un punto de vista microeconómico, el enfoque se centra en la cooperación exitosa entre los miembros del canal y el peso del compromiso y la confianza que demuestran para potenciar su resultado.

El compromiso queda definido como el deseo de uno de los miembros de continuar con la relación que le aporta valor (Moorman et al., 1992) y el compromiso es la certidumbre de uno de los miembros del canal en la integridad y seguridad del otro (Ganesan 1994; Doney y Cannon, 1997). Investigaciones más novedosas en este área de conocimiento (Palmatier et al., 2013) muestran interés en una perspectiva dinámica, haciendo hincapié en la velocidad o tasa y dirección del cambio en la relación de compromiso y su efecto en el rendimiento; otras aportaciones, destacan el rol mediador del compromiso y la confianza afectiva en la intención de compartir información entre los miembros de un canal online (Hashim y Tan, 2015); el efecto del compromiso y confianza sobre la satisfacción económica y no económica en una relación proveedor-fabricante (Ferro et al., 2016); así como la estabilidad y la flexibilidad multinacional para conocer su impacto sobre los canales internacionales (Ehrlich y Shoham, 2017).

- **Redes.**

Procedente del campo de la sociología (Macneil, 1980), la teoría de redes, proporciona una visión sobre los intercambios en el canal que a menudo incluyen múltiples relaciones entre los responsables de tomar decisiones en las organizaciones y diferentes niveles en la misma; la teoría de redes va más allá de las interacciones entre pares para describir situaciones del canal de marketing

que se reflejan en prácticas empresariales actuales (Palmatier, 2008), evidenciando nuevas formas de redes organizativas consistentes en un gran número de organizaciones funcionalmente especializadas y unidas entre sí mediante relaciones de intercambio cooperativo (Achrol, 1996). Redes gestionadas por socios del canal pueden ofrecer procesos de información superior, creación de conocimiento y propiedades adaptativas en relación a las organizaciones tradicionales y verticalmente organizadas (Baron y Hannan, 1994). Nuevas investigaciones en este área de conocimiento sugieren que la estructura de una gestión adecuada y eficiente ha de presentarse en redes “sin escalas”, es decir, distribución conectada mediante una cadena de mando y altamente agrupada (Hearnshaw y Wilson, 2013). Por otro lado, otros autores subrayan los efectos de los cambios sobre las condiciones de los intermediarios, adaptándose éstos a las posibles alteraciones en su poder y a su forma de operar (Gadde, 2014) o la evolución hacia eco sistemas de servicio<sup>7</sup> (Palomäki et al., 2016).

En base a las conclusiones académicas que se extraen del estudio de Watson et al. (2015), la investigación de teorías y constructos en canales de marketing ha derivado durante las últimas tres décadas al estudio de constructos relacionales positivistas (p.ej., confianza y compromiso) mientras que el impacto de otras teorías como la de conflicto y dependencia de poder ha descendido significativamente; así mismo, destaca el protagonismo de las teorías comportamentales en detrimento de las teorías económicas.

Por otro lado, adquiere terreno el interés por otras aproximaciones teóricas diferentes como las teorías de comportamientos adaptativos en la venta relacional (Arli et al., 2017), el efecto sobre el rendimiento de la adaptación inter-organizacional en las relaciones del canal de distribución (Choi y Hara, 2017) y la integración de relaciones basadas en la web (Ots et al., 2017).

En la tabla 1.2 se resumen las aportaciones más recientes relativas a las teorías y constructos de canales de distribución.

---

<sup>7</sup> En un ecosistema de servicio, los participantes integran recursos en interacción mutua (Vargo y Lusch, 2008).

**Tabla 1.2 Aportaciones recientes de teorías y constructos de canales de marketing relativas a las teorías comportamentales**

Aproximaciones comportamentales	Constructos principales	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
Teoría de dependencia y conflicto de poder.	Teoría de intercambio social, psicología social y sociología.	El poder se distribuye desproporcionadamente entre los miembros del canal pudiendo producir conflicto.	Estrategia negociadora y consecuencias en el resultado. Contexto regulatorio y propiedad de la estructura influye sobre el conflicto de las decisiones de gestión. Rol destructivo del poder en relaciones asimétricas entre miembros del canal. Adopción del comercio online B2B.	Liu y Sharma (2011) Antia et al. (2013)  Johnsen y Lacoste (2016)  Tan y Ludwig (2016)
Normas relacionales.	Psicología social y ley contractual	Las normas proporcionan beneficio mutuo y comportamiento cooperativo entre los miembros del canal.	Implicaciones en el rendimiento de regímenes de gobierno no coincidentes. Iniciación del conflicto y resolución. El rol de la regulación. Interacción entre gobierno relacional y contractual.	Kumar et al. (2011)  Antia et al. (2012)  Cao y Lumineau. (2015)
Compromiso-confianza.	Teoría de intercambio social	El compromiso y la confianza ayudan a paliar los intereses individuales de cada miembro del canal ayudando a alcanzar metas conjuntas.	Velocidad y tasa de dirección del cambio en la relación del compromiso. Rol mediador del compromiso y la confianza afectiva en la intención de compartir información entre los miembros de un canal online. Efecto del compromiso y confianza sobre la satisfacción económica y no económica. Estabilidad y la flexibilidad multinacional	Palmatier et al. (2013)  Hashim y Tan (2015)  Ferro et al. (2016)  Ehrlich y Shoham (2017)
Redes.	Sociología	Entendimiento de los cambios en el ecosistema del canal.	Distribución conectada a la cadena de mando. Cambios y efectos en las condiciones comerciales de los intermediarios. Evolución hacia ecosistemas de servicio.	Hearnshaw y Wilson (2013) Gadde (2014)  Palomäki et al. (2016)

Fuente: Elaboración propia

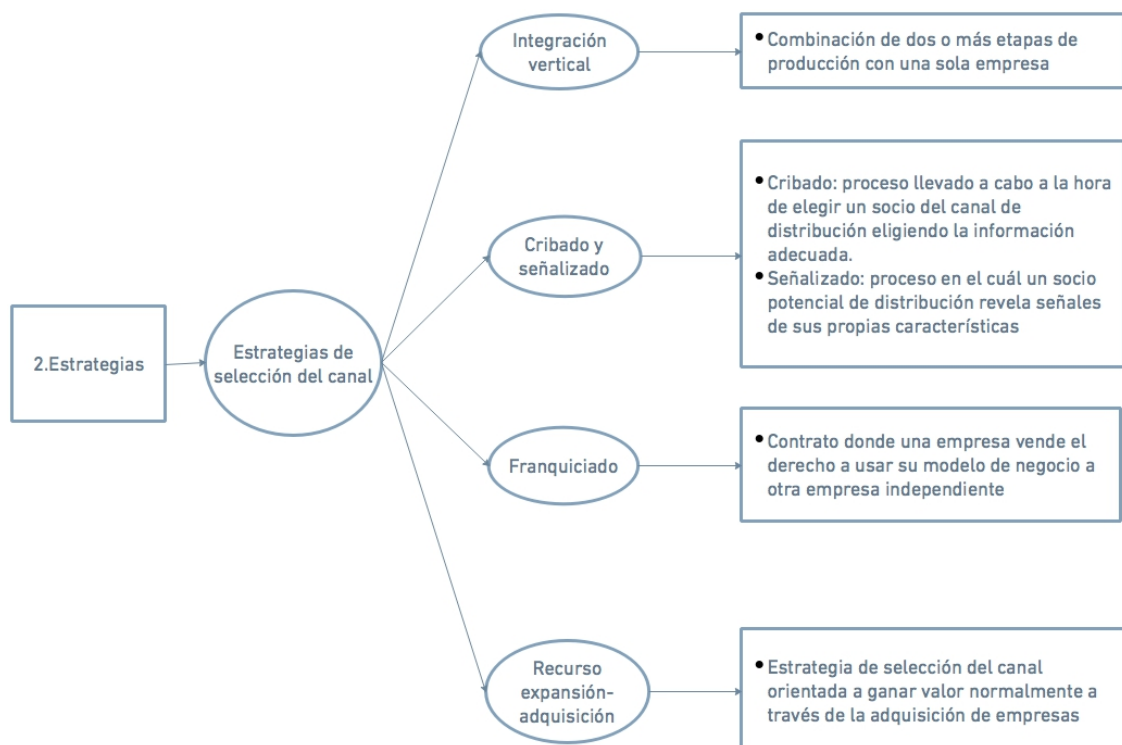
### 1.2.2 Perspectiva 2: Estrategias de marketing del canal de distribución.

Esta clasificación pone de manifiesto las dos decisiones clave a las que se ha de enfrentar una organización en cuanto a estrategias del canal de marketing se refiere. Por un lado, la empresa ha de decidir cuáles son las funciones del canal que ejecutará internamente (p.ej., la selección del canal; Lilien, 1979; Rangan et al., 1992) y, por otro lado, cómo determinar la gestión de intercambios con sus socios (p.ej., el gobierno del canal; Heide, 1994).

#### 1.2.2.1 Estrategias de selección del canal de marketing

En la figura 1.4 se muestra la clasificación realizada por Watson et al. (2015) que describe las diferentes estrategias de selección del canal de marketing.

Figura 1.4 Estrategias de selección del canal de marketing



Fuente: Adaptado de Watson et al. (2015)

- Integración vertical.

Cuando los fallos del mercado provocan costes excesivos, la integración vertical se presenta como una de las estrategias preferidas (Rindfleisch y Heide, 1997; Anderson y Coughlan, 2002). Con la integración vertical, la empresa tiene en propiedad varios elementos de la cadena de suministro. De acuerdo con la teoría de costes de transacción, la integración vertical puede reducir los costes incurridos en cuellos de botella de producción y mejorar la eficiencia, incluso en presencia de fallos de mercado (Arya et al., 2011). En ese sentido, la integración vertical muestra un efecto positivo de las decisiones centralizadas y los mecanismos de control que conducen esta relación, provocando una mejora sobre la coordinación jerárquica de las actividades de las organizaciones en entornos de alta incertidumbre (Brahm y Tarziján, 2016).

Recientes investigaciones muestran que el efecto sobre las integraciones unilaterales hacia atrás son siempre beneficiosas y justo sucede lo contrario en integraciones hacia delante (Lin et al., 2014). Por otro lado, cuantas más empresas se están moviendo hacia estructuras híbridas para proporcionar las entregas a sus clientes finales, las investigaciones están profundizando más en el análisis de la integración vertical parcial en los canales de marketing (Kim et al. 2011; Kim y Tiwana, 2017).

- Cribado y señalizado.

En el contexto de selección del canal de marketing, el cribado es el proceso por el que una organización intenta desvelar información sobre socios potenciales (p.ej., competencia, confianza); el señalizado hace referencia a las acciones que los socios potenciales realizan revelando sus propias características a otros (Chu, 1992). Li, et al. (2013) afirmaron que la “invasión<sup>8</sup>” mediante un canal directo por parte del fabricante provoca señales de distorsión del mercado ante los intermediarios reduciendo la cantidad de los pedidos realizados.

---

<sup>8</sup> Traducido del término inglés “encroachment”.

El señalado en la información proporcionada por el fabricante sobre las perspectivas de suministro está influenciada por el nivel de confianza depositada entre éste y el cliente (Firouzi et al., 2016); por otro lado, la elección del tipo de contrato y la optimización de los parámetros negociados son fundamentales para un proceso de cribado adecuado de los socios (Gardete, 2016).

- Franquiciado.

En lugar de asumir toda la responsabilidad del canal, otra de las estrategias de selección radica en los acuerdos de franquiciado. La atención sobre este tema ha recaído tradicionalmente sobre aspectos como los antecedentes, consecuencias y factores que moderan las relaciones (Combs et al., 2011); estudios actuales enfocan sus esfuerzos en la importancia de los componentes relacionales en la participación de la relación franquiciador-franquiciado (Gillis et al., 2014) o en demostrar la influencia de las estrategias del franquiciador sobre el tamaño de red de franquicias (Kacker et al., 2016). Otros autores priorizan la atención en las capacidades organizacionales en entornos de franquicias de múltiples unidades (Hussain et al., 2017) o las capacidades de gobierno que dirigen el rendimiento relacional de los franquiciadores internacionales (Ghantous et al., 2018).

- Recurso expansión-adquisición.

Las estrategias de selección de canal en este ámbito fijan su atención en la gestión efectiva de los recursos más preciados. Las estructuras o capacidades únicas del canal pueden ser fuentes de ventaja competitivas en la oferta de la organización y excluir competidores potenciales del mercado (Pentina et al., 2009). Así mismo, Richey et al. (2010) resaltan la importancia de las tecnologías colaborativas y el rol de los distintos grados de asociación entre organizaciones y la necesidad de comprender mejor los resultados conjuntos.

En otra línea de investigación, Schu et al. (2016) estudian cómo un número considerable de minoristas online han logrado expandirse rápidamente a nivel internacional gracias al grado de singularidad en su tienda online. La formación de alianzas exitosas depende no solamente de los recursos compartidos entre las organizaciones sino también del grado de disimilitud del portafolio de alianzas que

una empresa mantiene (Cui, 2013). En la tabla 1.3 se resumen las aportaciones más recientes relativas a las teorías y constructos de selección canales de marketing.

Tabla 1.3 Aportaciones recientes en las estrategias de selección del canal de marketing

Estrategias principales	Teoría en la que se basan	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
Integración vertical	Costes de transacción	La integración vertical puede proporcionar eficiencias de coste	Reducción de los costes incurridos en cuellos de botella Efectos de la integración híbrida Efectos de la integración unilateral hacia delante y hacia atrás en el canal Coordinación jerárquica Integración vertical parcial	Arya et al. (2011) Kim et al. (2011) Lin et al. (2014) Brahm y Tarziján (2016) Kim y Tiwana (2017)
Cribado y señalizado	Teoría de juegos	Reducción de asimetrías de información y mejora de la selección de los miembros del canal	“Invasión” del fabricante en el mercado con un canal directo y efecto sobre comportamiento del intermediario Señalizado en la información de las perspectivas de suministro Tipología de contratos y parámetros negociados	Li et al. (2013) Firouzi et al. (2016) Gardete (2016)
Franquiciado	Teoría de agencia	Mejora de los miembros del canal a alcanzar economías de escala y crecimiento	Análisis de los antecedentes, factores y consecuencias de las relaciones franquiciador-franquiciado Rol de las expectativas sobre normas de la franquicia Componentes relacionales Estrategias del franquiciador e influencia del tamaño de la red Capacidades de gobierno y rendimiento relacional	Combs et al. (2011) Grace et al. (2013). Gillis et al. (2014) Kacker et al. (2016) Ghantous, et al. (2018)
Recurso expansión-adquisición	Teoría de recursos base.	Expansión de canales en nuevos mercados permite el desarrollo de ventajas competitivas	Importancia de las tecnologías colaborativas Alianzas exitosas y grado de diferencia del portafolio de alianzas Expansión gracias al grado de singularidad	Richey et al. (2010) Cui (2013) Schu et al. (2016)

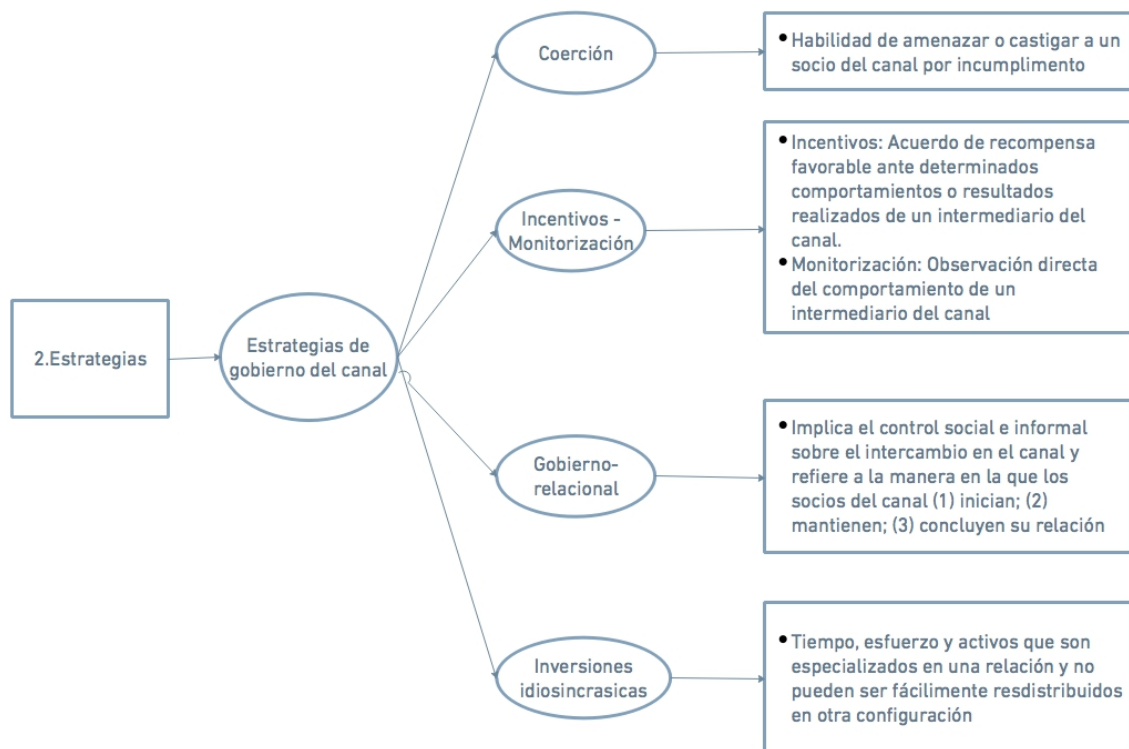
Fuente: Elaboración propia



### 1.2.2.2 Estrategias de gobierno del canal de marketing

En la figura 1.5 se muestra la clasificación realizada por Watson et al. (2015) que describe las diferentes estrategias de gobierno del canal de marketing.

Figura 1.5 Estrategias de marketing del canal de marketing



Fuente: Adaptado de Watson et al. (2015)

#### ▪ Coerción.

Se produce cuando el poder (o dependencia) se encuentra desigualmente distribuida en un canal; la parte más poderosa del intercambio puede emplear la coerción, amenazando o castigando a su socio de intercambio por incumplimiento (Gaski y Nevin, 1985). Una empresa que esté dispuesta a usar estrategias coercitivas debe gestionar también el conflicto que frecuentemente suelen provocar las mismas (Gilliland et al., 2010; Mooi y Gilliland, 2013). El ejercicio del poder coercitivo y de recompensa influye directa e indirectamente sobre el resultado relacional, siendo la coerción, substancialmente más perjudicial para la relación comprador-vendedor (Hoppner et al., 2014). Investigaciones en este campo revelan el papel moderador de la coordinación e inequidad percibida sobre

el resultado relacional cuando es ejercida la coerción contractual y social (Osmonbekov et al., 2016). Así mismo, recientes estudios ponen el punto de atención sobre el papel que juegan los mecanismos de control cuando existe el conflicto en una relación fabricante-suministrador (Yang et al., 2017), la adaptación de los conflictos en los comportamientos de los directivos (Murfield y Esper, 2016) y la incertidumbre en las relaciones entre gobierno contractual y relacional en organizaciones internacionales (Abdi y Aulakh, 2017).

- Incentivos y monitorización.

En lugar de presionar al socio en la relación de intercambio, las estrategias de gobierno de canal pueden estructurar incentivos para inducir conductas de los miembros del canal apropiadas o directamente monitorizar éstas para asegurarse su cumplimiento (Kashyap et al., 2012). A la hora de motivar al intermediario en el compromiso de determinadas acciones y reducir la probabilidad de su incumplimiento, una organización puede estructurar un acuerdo para incentivar el comportamiento deseado mediante recompensas o bien en los inputs o en los resultados obtenidos por aquellos comportamientos (Gilliland y Kim, 2014).

Sin embargo, la elección entre incentivos a intermediarios que compiten entre sí resulta indeterminada, jugando un papel importante la asimetría en el poder y los incentivos tanto económicos como sociales prometidos en el futuro (Poddar et al., 2017).

Por otro lado, estudios relacionados con la monitorización aseguran que, una aproximación estratégica puede incluir acciones que conlleven estrategias de monitorización basadas en la confianza (Gundlach y Cannon, 2010) y que un control relacional permanece positivamente asociado al resultado cooperativo mientras que el control contractual resulta insignificante (Huang y Chiu, 2018).

- **Gobierno relacional.**

El gobierno relacional implica el control informal y social del intercambio y describe la manera en la que los socios inician, mantienen y terminan sus intercambios (Heide, 1994). Este tipo de gobierno se basa principalmente en la confianza, el compromiso y el informe social que producen expectativas comportamentales compartidas (p.ej., normas), como flexibilidad o solidaridad y que resultan en la cooperación entre los socios (Heide y John, 1992).

Las corrientes académicas actuales muestran el efecto de los contratos formales sobre la confianza o desconfianza de la relación (Lumineau, 2017), la influencia de los programas sociales y financieros sobre la sinergia del valor relacional y asimetría (Luu et al., 2018), el efecto positivo de la interacción de la formalización y solidaridad sobre oportunismo (Paswan et al., 2017) o los factores que existen detrás de la “infidelidad” en las relaciones comerciales internacionales (Leonidou et al., 2017). Otros autores recientemente han prestado atención a la benevolencia dictatorial (Wang y Jap, 2017) y sus efectos en la relación fabricante-suministrador, mientras que Jukka et al. (2017) han estudiado las normas relacionales en entornos cross-cultural.

- **Inversiones idiosincrásicas.**

Una organización puede gobernar una relación del canal mediante la inversión de unos activos específicos o idiosincrásicos. En concreto, las inversiones idiosincrásicas son recursos especializados a unas relaciones concretas que no pueden ser ejercitadas en otro tipo de configuraciones (Ganesan, 1994). Este tipo de inversiones pueden potenciar el rendimiento del canal mediante el aumento del compromiso de un miembro del canal (Anderson y Weitz, 1992). Estudios revelan que la dependencia afecta al rendimiento principalmente a través de la calidad de la relación y la cooperación, mientras que la interdependencia afecta al mismo substancialmente a través de inversiones específicas relacionales y cooperación (Scheer et al., 2015).

Otros estudios han investigado cómo estas inversiones específicas tanto para los fabricantes como para sus socios distribuidores influyen sobre el aprendizaje del primero sobre el mercado y su tendencia (Li et al., 2017); así mismo, existen

evidencias empíricas del efecto indirecto y significativo de la especificidad de los activos sobre la dependencia de los consumidores y los suministradores, mediado por la capacidad de aprendizaje conjunto (Lin et al., 2017).

Según concluyen en su estudio Watson et. al (2015), en esta perspectiva se considera que las áreas más investigadas son integración vertical como estrategia de selección y gobierno relacional como estrategia de gobierno de canal. Futuras áreas de investigación sugieren la explicación de la integración vertical en ciertos sectores industriales y las implicaciones sobre la estrategia del canal de distribución del big data, las plataformas de mercado de dos bandas de nuevas y emergentes formas de creación de valor económico como Airbnb.

En la tabla 1.4 se resumen las aportaciones más recientes relativas a las estrategias de gobierno del canal.

Tabla 1.4 Aportaciones recientes en las estrategias del gobierno del canal de marketing

Estrategias principales	Teoría en la que se basan	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
Coerción	Dependencia de poder	Las estrategias coercitivas pueden resultar ventajosas para que una organización alcance sus objetivos	Gestión del conflicto Efecto de la coerción sobre el resultado relacional Efecto de la coordinación e inequidad percibida sobre el resultado relacional Adaptación del conflicto Incertidumbre y relación contractual y relacional Mecanismos de control	Gilliland et al. (2010), Mooi y Gilliland (2013) Hoppner et al. (2014) Osmonbekov et al. (2016) Murfield y Esper (2016) Abdi y Aulakh (2017) Yang et al. (2017)
Incentivos y monitorización	Teoría de agencia	Ayudan a motivar y a cambiar los comportamientos de los miembros de canal	Monitorización basada en la confianza Incentivos de inducción conductual Acuerdos de incentivos y recompensas Competencia y asimetría en el poder de los incentivos Control relacional	Gundlach y Cannon (2010) Kashyap et al. (2012) Gilliland y Kim (2014) Poddar et al. (2017) Huang y Chiu (2018)
Gobierno relacional	Marketing relacional	La confianza, el compromiso y el informe	Efecto de la formalidad contractual sobre la confianza relacional	Lumineau (2017)

Estrategias principales	Teoría en la que se basan	Principales aportaciones		Estudios ilustrativos
		social permiten crear expectativas de comportamiento o compartido	Interacción solidaridad-oportunismo Factores de "infidelidad" internacional Normas relacionales en entornos cross-cultural Programas sociales y sinergia relacional	Paswan et al. (2017) Leonidou et al. (2017) Jukka et al. (2017) Luu et al. (2018)
Inversiones idiosincrásicas	Costes de transacción, compromiso-confianza, agencia	Pueden permitir la mejora del rendimiento del canal mediante la interdependencia y los costes de cambio	Efectos de la independencia-interdependencia a través de inversiones específicas Inversiones específicas y aprendizaje  Especificidad de los activos y dependencia	Scheer et al. (2015)    Lin et al. (2017)

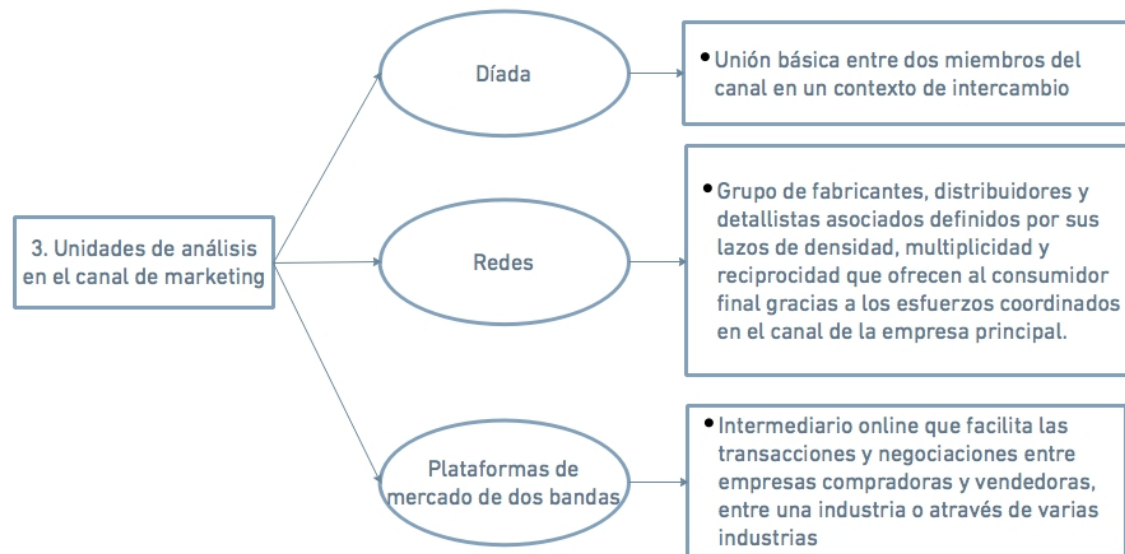
Fuente: Elaboración propia

### 1.2.3 Perspectiva 3. Unidades de análisis en el canal de marketing.

Según Watson et al. (2015), en esta perspectiva se examinan las diferentes unidades de análisis para comparar y contrastar las implicaciones de los alcances teóricos y empíricos de las investigaciones en los canales de marketing. En concreto, la unidad de análisis hace referencia al "nivel" o "punto de vista" a la hora de evaluar las teorías.

La interacción entre pares de los miembros del canal (díada) ha sido fruto de la mayor parte de los estudios (figura 1.6). Esta corriente se ha ido sofisticando para dar lugar a estudios que profundizan teniendo en cuenta un mayor número de relaciones entre los miembros del canal y sus vínculos con otros actores. Recientes estudios incluyen los mercados de dos bandas donde se hacen eco de las nuevas tecnologías y plataformas de venta online (p.ej., Amazon).

Figura 1.6 Unidades de análisis en el canal de marketing



Fuente: Adaptado de Watson et al. (2015)

#### ▪ Díada.

Los estudios de las relaciones entre pares o díadas utilizan las perspectivas tanto económicas como comportamentales. Desde el punto de vista económico, los estudios con mayor antigüedad utilizaban la teoría de juegos y modelos analíticos (p. ej., Jeuland y Shugan, 1988; Choi, 1991; Ingene y Parry, 1995), examinando la interacción de dos jugadores y describiendo los cursos de acción para cada jugador.

Así mismo, la teoría de agencia y la teoría de los costes de transacción se desarrollaron a este nivel diádico. Por el contrario, las teorías comportamentales, en sus orígenes, examinaron de cerca los niveles de compromiso y confianza entre fabricante y distribuidor (Hunt y Morgan, 1995; Dwyer y Oh, 1987), el ciclo de vida de una relación (Jap y Ganesan, 2000; Reinartz y Kumar, 2003) o la estructura de dependencia entre un suministrador y sus agentes de representación (Heide y John, 1988).

Estudios recientes muestran interés por el equilibrio de poder entre productor-minorista y la calidad de mejora en sus relaciones (Sheu, 2015) o la integración del papel del consumidor en la citada díada clásica (Zhang et al., 2017). Otros estudios se han enfocado en la investigación del equilibrio y desequilibrio de

dependencia suministrador-comprador y sus efectos sobre la satisfacción del primero (Caniëls et al., 2017).

- Redes de canales.

El análisis de una red en la que una organización opera es importante en entornos altamente cambiantes que demandan redes flexibles, asociativas, funcionalmente especializadas y unidas mediante relaciones cooperativas que proporcionan acceso a conocimiento y recursos únicos (Wang et al., 2013). De forma similar al estudio de las relaciones entre pares, las relaciones entre redes del canal han sido examinadas desde un punto de vista económico (p.ej., inversión en relaciones y adquisición de recursos) y comportamental (p.ej., expectativas normativas) para poder entender los tipos de vínculos asociativos que conectan a los actores de las redes y proporcionan resultados óptimos (Håkansson y Ford, 2002; Ritter et al., 2004). Queda patente que, estudiar únicamente las relaciones entre pares de los miembros del canal puede dar lugar a perder la perspectiva de la influencia en conjunto del resto de vínculos relacionales a los cuáles la díada pertenece (Wang et al., 2013; Wathne y Heide, 2004).

Estudios actuales han fijado su atención en el rol de los sistemas de comunicación basados en internet que promocionan la cooperación entre empleados o ayudan a la construcción de capital relacional en las redes de distribución (Spralls et al., 2011) o la influencia positiva de las percepciones de fuera del canal de marketing sobre las transacciones de inversiones específicas de intenciones comportamentales (Mo et al., 2017).

- Plataformas de mercado a dos bandas.

A medida que se produce un avance del e-commerce, las organizaciones alteran su cadena de suministro y se transforman en plataformas independientes de mercado a dos bandas (Chakravarty et al., 2014). Se trata de un intermediario creador de mercado que facilita las transacciones y negociaciones entre compradores y vendedores ya sea tanto para un solo tipo de sector industrial o a través de múltiples sectores. Este tipo de relación difiere del intermediario tradicional debido a que no “toma” posesión del producto ofertado; se limita a

facilitar los intercambios y a casar la oferta y la demanda. Los estudios en este sentido se han concentrado en cómo la parte compradora, la vendedora y la plataforma interactúan y equilibran sus relaciones e intereses económicos (Chakravarty et al., 2014). Recientes estudios muestran interés por el grado de compromiso del cliente en este nuevo paradigma de entornos (Grossberg, 2015) o por los mecanismos que orquestan la co-creación de valor entre los miembros del canal de redes (Perks et al., 2017).

En esta perspectiva en concreto, en lo que respecta las investigaciones sobre el canal, el enfoque de los estudios ha pasado de prestar más atención a las relaciones diádicas a ceder más terreno a las relaciones de redes en el canal (Watson et al., 2015). Ciertos autores destacan la necesidad de evidenciar la asociación entre los resultados del canal y las relaciones de redes del canal (Wuyts et al., 2004; Wathne y Heide, 2004; Wu et al., 2010) mientras que otros, ponen el énfasis en los efectos de las estructuras plurales de marketing sobre los resultados de las alianzas entre miembros del canal (Fang et al., 2016).

### 1.3 Tendencias y futuras investigaciones en los dominios substantivos del canal de marketing.

Tal y cómo apuntan Watson et al. (2015), Krafft et al. (2015) y Johnston et al., (2017), del análisis anterior, pueden destacarse diferentes dominios que han destacado en las últimas décadas y que han marcado una disrupción en la configuración de los sistemas de canales de distribución existentes (tabla 1.5):

Tabla 1.5 Dominios substantivos destacados en la disrupción de los canales de marketing

Dominios del marketing	Estudios ilustrativos	Autores
Transición hacia economías de servicio.	Meta-análisis de los temas más estudiados en marketing de servicios.	Kunz y Hogreve (2011).
	Servicios y estrategias competitivas en las empresas productoras.	Cusumano et al. (2015)
	Identificación de contingencias organizacionales que facilitan el éxito en el servicio en organizaciones industriales.	Eggert et al. (2014).



Dominios del marketing	Estudios ilustrativos	Autores
	Identificación de las trayectorias de crecimiento orientadas hacia la servitización de los fabricantes.	Kowalkowski et al. (2015).
	Estudio de la relación del fracaso y servitización de las organizaciones.	Benedettini et al. (2015), Benedettini et al. (2017).
	Deservitización o retirada de la oferta de servicios.	Kowalkowski et al. (2017).
	Influencia de la satisfacción del servicio relacional sobre la cuota de mercado.	Becerril-Arreola et al. (2017).
Globalización de los mercados.	Competencias en las formas de entrada. Elecciones de entrada en tiempos pasados e implicaciones.	Wang et al. (2013). Swoboda et al. (2015).
	Estrategias de adaptación a nuevos mercados en diferentes áreas geográficas.	Grewal et al. (2013).
	Formas de entrada y expansión de los canales de marketing.	Johnson y Tellis (2008). Homburg et al. (2014). Saboo et al. (2017).
	Influencia del rol cultural y organizacional.	Wei et al. (2014).
	Influencia de las fuerzas institucionales	Chang et al. (2015).
	Colaboración cross- nacional.	Griffith y Lee (2016).
Aumento de los usos de las tecnologías de e-commerce.	Internet, tecnologías móviles y venta directa	Kozinets et al. (2010).
	Alcance de los mercados y estudio de costes.	Yoo y Lee (2011).
	Estructuras del canal online. Configuración de la estructura del canal online e implicaciones sobre los precios.	Abhishek et al. (2015); Chen et al. (2016). Lu y Liu (2013); Kireyev et al., (2017).
	Estrategias y formas de entrada híbrida.	Watson et al. (2017).
	Canales de distribución digitales	Roy et al. (2017)
	Compromiso de comunidades virtuales y marca. Redes sociales y reputación organizacional. Economía colaborativa	Hollebeek et al. (2017). Etter et al. (2017). Key (2017)
Expansión del rol del big data.	Rango de canales de marketing e integración de datos	Etter et al. (2017).
	Conocimiento adaptativo del cliente y la adopción de decisiones.	Sun et al. (2006).
	Data mining y venta cruzada.	Li et al. (2011)
	Uso eficiente de datos y e influencia sobre los rendimientos financieros.	Lee y Lee (2015).
	Procesamiento inteligente de datos como fuente de ventaja competitiva.	Zaby y Wilde (2017).

Fuente: Elaboración propia

▪ **Transición hacia economías de servicio.**

El concepto de transición hacia economías de servicio es un concepto ya establecido por académicos y profesionales que conlleva un reposicionamiento hacia la continuidad del producto-servicio y que pasa de ofrecer productos más orientados a servicios básicos a unos más customizados (y orientados a procesos) y cuyo objetivo final es proporcionar soluciones (Kowalkowski et al., 2015).

Kunz y Hogueve (2011) describieron las áreas de conocimiento con más progresión en cuanto a las corrientes de marketing de servicios se refiere, identificando el servicio y tecnología online, la lógica del servicio dominante y la co-creación de valor, la co-producción y el valor en la cadena de servicio, entre las áreas más estudiadas en los últimos años. Por otro lado, autores como Eggert, et al. (2014) destacaron que únicamente las organizaciones industriales con procesos de decisión descentralizados y una alta cuota de clientes fieles pueden esperar resultados positivos de sus estrategias de servicio.

Por otro lado, Kowalkowski et al. (2017) valoran las estrategias de crecimiento del servicio ofertado investigando la retirada en las propuestas de servicios ofertados por la empresa; otros autores han hallado efectos positivos de la satisfacción del servicio relacional sobre la cuota de mercado de servicios y negativos sobre la cuota de mercado de los productos que oferta la organización (Becerril-Arreola et al., 2017).

Mientras que el cambio hacia los servicios continua, los miembros del canal han de explotar nuevas oportunidades que vayan surgiendo y al mismo tiempo gestionar el conflicto que pueda derivarse en el canal. El cambio hacia las economías de servicio sobre los canales de distribución tiene un efecto aún por determinar en términos de estructura del canal en las organizaciones centradas en el producto, implicaciones sobre los niveles de suministro al añadir servicios al canal, estrategias sobre tipos de estructura y gobierno en organizaciones con mayor contenido en servicios o el efecto sobre los miembros ascendentes y descendentes del canal (Watson et al., 2015; Kowalkowski et al., 2017)

- Globalización de los mercados.

Las organizaciones tienen varias opciones para poder alcanzar nuevas oportunidades de mercado, incluyendo en estas la entrada directa a los mercados, las joint ventures, asociaciones con otras organizaciones y adquisiciones (Wang y Lestari, 2013). La adaptación a nuevos mercados en diferentes áreas geográficas, en términos de estrategia sobre en canal, puede verse afectada como

consecuencia de las diferencias culturales, políticas, legales y del propio mercado en sí tal y cómo afirman Grewal et al. (2013).

Numerosos estudios de canales de marketing examinan las formas de entrada y la expansión de los canales (p.ej., Johnson y Tellis, 2008; Homburg et al., 2014; Saboo et al., 2017). Otros autores estudian la influencia de la cultura orgánica organizacional, la respuesta del mercado y la estrategia del producto sobre los resultados de la empresa en mercados emergentes (Wei et al., 2014), la influencia de las fuerzas institucionales en el oportunismo de las joint ventures internacionales y su extensión relacional (Ho y Chang, 2015), o el estudio sobre la colaboración cross- nacional del personal de marketing con una multinacional (Griffith y Lee, 2016).

- Aumento de los usos de las tecnologías de e-commerce.

Un tercer elemento disruptivo resulta del desarrollo y expansión del uso del e-commerce. La facilidad de uso y la continua penetración de plataformas de internet y smart phones ha incrementado drásticamente la capacidad de los miembros del canal de orden superior de ejercer la venta directa a sus clientes (Kozinets et al., 2010), creando prácticas de compromiso de comunidades virtuales hacia la marca del fabricante (Hollebeek et al., 2017), o dotando de importancia a las redes sociales y sus efectos sobre la reputación organizacional (Etter et al., 2017). De éste nuevo paradigma surgen múltiples cuestiones a investigar como por ejemplo, el mayor alcance a los mercados y sus consiguientes reducciones de costes y márgenes de beneficios (Yoo y Lee, 2011), las estrategias en las formas de entrada a mercados internacionales teniendo en cuenta un enfoque híbrido entre lo relacional y digital (Watson et al., 2017), cuestiones relativas a la configuración de estructuras del canal en el comercio minorista electrónico (Abhishek et al., 2015; Chen et al., 2016) o las implicaciones del tipo de canal - convencional vs. online- sobre los precios (Lu y Liu, 2013; Kireyev et al., 2017).

- La expansión del rol del big data en las decisiones sobre el canal.

Como consecuencia del crecimiento exponencial de información sobre los clientes, las empresas se enfrentan a la generación de estrategias de adaptación inteligente a la demanda y a desarrollar relaciones más íntimas con los clientes lo que deriva en la mejora de la gestión de los canales (Rust y Huang, 2014). Las organizaciones pueden capturar las interacciones a través de un extenso rango de canales de marketing (p.ej., tienda, página web, redes sociales, apps) y combinarlas en una red integrada de datos (Sun, 2006). De esta manera, el CRM (gestión de las relaciones con el cliente) adquiere protagonismo en este nuevo paradigma permitiendo el conocimiento adaptativo del cliente y la adopción de decisiones proactivas en la organización (Sun et al., 2006). Así mismo, el uso eficiente de los datos de los clientes puede proporcionar a los miembros del canal un enfoque más centrado en el cliente con beneficios financieros a largo plazo (Lee et al., 2015).

La influencia de esta tendencia en cuanto a la recolección y uso de grandes cantidades de datos sobre los clientes proporciona a las empresas el fomento de la venta cruzada (Li et al., 2011) y el uso del procesamiento inteligente de datos como fuente de ventaja competitiva para las empresas (Zaby y Wilde, 2017).

## 1.4 Resumen

A lo largo del presente capítulo se han descrito y contextualizado los canales de distribución apuntando la evolución histórica de las diversas teorías que han ido conformando este campo tan relevante del marketing.

Por otro lado, se ha destacado la importancia de las funciones y entidades del marketing señaladas por Rosenbloom (2013) identificando aspectos como la gestión del canal de distribución y el análisis de la eficacia y eficiencia del mismo. Así mismo, se han caracterizado los diversos constructos y teorías, estrategias, unidades de análisis y dominios más significativos de los canales de marketing, así como el análisis pormenorizado de las tendencias futuras en cuanto a la investigación académica.

En esta línea, tal y cómo señalan Watson et al. (2015), destaca el estudio teórico del rol e integración de relaciones en el canal basadas en la web, las implicaciones sobre la estrategia del canal de distribución del big data y el desarrollo disruptivo de las estrategias multicanal y las plataformas de mercado de dos bandas.

De igual manera, se reconoce un cambio de paradigma en este área de marketing debido a la globalización de los mercados, el cambio hacia economías de servicio y la irrupción de los cambios tecnológicos como fuentes de profundas transformaciones que modifican la forma en la que los consumidores compran y los minoristas venden y encuentran nuevas y variadas formas de distribuir y dar servicio a la oferta (Kotler et al., 2016; p.518).



---

## CAPÍTULO 2. DE LA MULTICANALIDAD A LA OMNICALIDAD.

- 2.1 Aproximación a la multicanalidad.
  - 2.1.1 Conceptualización de la multicanalidad.
  - 2.1.2 Principales corrientes de estudio de la multicanalidad.
- 2.2 Aproximación a la omnicanalidad.
  - 2.2.1 Conceptualización de la omnicanalidad.
  - 2.2.2 Principales corrientes de estudio de la omnicanalidad.
- 2.3 De la multicanalidad a la omnicanalidad, clasificación y evolución.
  - 2.3.1 Clasificación de literatura de la multi-, cross- y omnicanalidad.
  - 2.3.2 Evolución hacia la omnicanalidad.
- 2.4 Resumen.





## **CAPÍTULO 2. DE LA MULTICANALIDAD A LA OMNICALIDAD.**

En el **capítulo 2** abordamos la conceptualización de la multicanalidad y la omnicanalidad, los diferentes enfoques y las principales corrientes de estudio.

Así mismo, describimos la evolución de las estructuras de los canales de marketing hacia la omnicanalidad, mostrando las diferentes aproximaciones académicas y poniendo de manifiesto el profundo cambio producido en la última década en la distribución minorista.

Este análisis nos conducirá, junto con lo analizado en el capítulo anterior a mostrar los fundamentos teóricos que sustentan el modelo que desarrollaremos la presente tesis doctoral.

### **2.1 Aproximación a la multicanalidad.**

#### **2.1.1 Conceptualización de la multicanalidad.**

La multicanalidad en el comercio minorista es un término que hace referencia a un modelo en el que los minoristas utilizan una combinación de dos o más canales de distribución de forma integrada para vender productos y servicios a los clientes (Lin, 2012; Lewis et al., 2014).

Tradicionalmente, cada canal era gestionado de una forma separada, con sus propias previsiones de demanda, promociones e incluso ajustes de precios. Según Harrington y Smith. (2014, p.6): “La multicanalidad en el comercio minorista no sólo es cara ya que supone contar con múltiples inventarios, duplicar recursos de la cadena de suministro, etc., sino que no refleja la forma de comprar del cliente en la actualidad”.

El marketing multicanal permite a las organizaciones construir relaciones duraderas mediante la oferta simultánea de información, productos, servicios y apoyo (o la combinación de éstos) a través de dos o varios canales sincronizados. Mediante la cuidadosa sincronización simultánea de sus canales, una organización crea un servicio en el canal mejorado y proporciona a los clientes razones para no cambiar de vendedor, ya sea por la inconveniencia de acceso a otros canales o por

la pérdida del control en la interacción con la organización (Rangaswamy y Van Bruggen, 2005; Venkatesan et al., 2007). Tal y como apuntan estos autores, es importante reconocer que el marketing multicanal no es igual al marketing tradicional de múltiples canales ya que, en el primero, los clientes pueden usar canales alternativos para interactuar con la organización a su discreción, eligiendo canales diferentes y en momentos del tiempo diferentes, mientras que, en el marketing tradicional de múltiples canales, la organización interacciona con diferentes segmentos de la base de clientes a través de canales diferentes, como por ejemplo, utilizando la venta personal para clientes clave y minoristas para clientes de menos importancia en tamaño.

La multicanalidad minorista promueve la lealtad a largo plazo mediante la oferta de opciones variadas y a conveniencia de los clientes, y su derivación hacia el éxito a largo plazo en los negocios (Dholakia et al., 2005). Así mismo, la multicanalidad hace referencia al diseño, desarrollo, coordinación y evaluación de los diferentes canales a través de los cuales el gestor de marketing adquiere, retiene y desarrolla clientela; su enfoque es la gestión y optimización del rendimiento de cada canal (Neslin et al., 2006).

El marketing multicanal permite a los suministradores emplear diferentes canales de distribución para alcanzar a distintos segmentos de mercado con necesidades diversas e intentar alinear segmentos de mercado y líneas de productos con los canales (Fürst et al., 2017). Los segmentos pueden ser personas diferentes o las mismas personas en diferentes etapas en la relación comercial. El suministrador multicanal enfoca sus esfuerzos normalmente en mejorar el alcance del intercambio y el servicio con aquellos miembros del canal con los que tiene mayor conflicto; de la misma manera, valora la utilización de canales múltiples intentando minimizar el conflicto en su aplicación (Ailawadi y Farris, 2017).

La distribución minorista ha sufrido un cambio drástico en las últimas décadas con la llegada de la distribución online y su consiguiente digitalización (Verhoef et al., 2015; Guttentag, 2015). En ciertos mercados específicos, el canal online, ha sido a su vez dominante y puede considerarse un desarrollo disruptivo (Christensen et al., 2003). Un ejemplo muy claro se aprecia en la industria del sector turístico con la irrupción de múltiples nuevos actores en el canal online como Booking.com,

Airbnb.com o Rumbo.es. En otras industrias, como la distribución minorista de alimentos, el impacto es menos agresivo, pero apunta una tendencia de profundo cambio en el sector (Gibson et al., 2017; p.20). Estos cambios han provocado que muchos modelos de negocio minoristas se hayan visto afectados, así como su oferta y la forma diversa en que sus clientes se comportan (Sorescu et al., 2011; Schneider y Spieth, 2013; Wirtz et al., 2016). Para poder adecuarse a estos avances, muchos minoristas iniciaron estrategias multi-canal. Estas estrategias consistieron inicialmente en decidir si se incorporaban nuevos canales al mix de canales ya existente (p.ej., Geyskens et al., 2002; Deleersnyder et al., 2002; Ansari et al., 2008). Esta decisión pertenece tanto a los actores tradicionales con tiendas de distribución físicas como a aquellos con presencia online única que han de tomar la decisión de estar presente también offline (Avery et al., 2012; Pauwels y Neslin, 2015). El alcance de la distribución minorista multicanal ha ido ampliándose teniendo en consideración asuntos como la gestión de los clientes entre canales, la integración del mix de retail (Neslin et al., 2006), la gestión del servicio (Patrício et al., 2011) o el comportamiento de los clientes (Chiu et al., 2011).

### 2.1.2 Principales corrientes de estudio de la multicanalidad.

La literatura referente a la multicanalidad puede caracterizarse por tres corrientes tal y como argumentaron Verhoef et al. (2015). En la tabla 2.1 recogemos las aportaciones de los diferentes autores agrupándolas en base a ellas:

- El impacto de los canales sobre el resultado.
- El comportamiento del comprador a través de los canales.
- El mix de minorista a través de los canales.

Tabla 2.1 Corrientes principales de estudio de la multicanalidad

Corrientes principales	Enfoque de estudio		Autores
Impacto de los canales sobre el resultado.	Enfoque nivel empresa minorista (estrategias multicanal y suma de canales y efecto sobre el resultado empresarial).	<p>Valor de mercado a sucesivas adiciones de canales online.</p> <p>Diseño de estructura de canales y encaje estratégico.</p> <p>Liderazgo del canal y estrategia multicanal.</p> <p>Efectos de la imagen de marca online/offline.</p> <p>Identificación de estrategias multicanal minorista.</p> <p>Integración de canales online/offline e impacto de compartir información de inventarios.</p> <p>Creación de valor a través de la expansión de canales.</p> <p>Responsabilidad de las ventas multicanal y efecto sobre el sistema multicanal y éxito de ventas.</p>	<p>Geyskens et al. (2002).</p> <p>Kabadayi et al. (2007).</p> <p>Rosenbloom (2007).</p> <p>Kwon y Lennon (2009).</p> <p>Zhang et al. (2010).</p> <p>Gallino y Moreno (2014).</p> <p>Homburg et al. (2014).</p> <p>Fürst et al. (2017).</p>
	Enfoque nivel canal minorista (influencia del uso de diferentes canales sobre el resultado empresarial).	<p>Efecto de la información online sobre los resultados offline.</p> <p>Efectos sobre las ventas de añadir tiendas físicas a los ya existentes canales directos.</p> <p>Rol de e-commerce en la estrategia de marketing multicanal.</p> <p>Facilitadores y obstáculos tecnológicos en el cambio hacia la multicanalidad minorista.</p> <p>Integración de tiendas físicas y tiendas online. Resultados de la integración online/offline a nivel de minorista, de canal.</p> <p>Adición de la tienda física a la web: Migración y efectos sinérgicos en el retailing multicanal.</p> <p>Digitalización del canal minorista (intercambios, actores, ofertas y configuraciones).</p>	<p>Pauwels et al. (2011).</p> <p>Avery et al. (2012).</p> <p>Brown y Dant (2014).</p> <p>Lewis et al. (2014).</p> <p>Herhausen et al. (2015).</p> <p>Fornari et al. (2016)</p> <p>Hagberg et al. (2016).</p>
	Enfoque cliente (efecto sobre el resultado de la organización a ciertas variables atribuibles al cliente final)	<p>Lealtad al canal y grado de atracción a clientes que cambian de canal.</p> <p>Experiencia del cliente online e intenciones de uso en las diferentes etapas de compra.</p> <p>Migración del cliente del canal.</p> <p>Impacto de las revisiones de opiniones de los clientes online sobre las ventas y el rol moderador del producto y las características del cliente. Impacto del uso del canal online sobre los beneficios y costes de servicio.</p>	<p>Gensler et al. (2007).</p> <p>Frambach et al. (2007).</p> <p>Ansari et al. (2008).</p> <p>Zhu y Zhang (2010).</p> <p>Gensler et al. (2012).</p>

Corrientes principales	Enfoque de estudio		Autores
		Elección de canales en las diferentes etapas de compra. Valor de los clientes multicanal. Efecto moderador de la categoría de producto. Uso de los canales virtuales y tipo actividad. Elecciones de canales y el rol de los servicios de distribución.	Gensler et al. (2012). Kushwaha y Shankar (2013). Sousa et al. (2015). Betancourt et al. (2016).
Comportamiento del comprador a través de los canales.	Enfoque comportamental (influencia de factores asociados al comportamiento durante la compra).	Correlaciones de comportamiento del cliente multicanal. Marketing de móvil en entornos minoristas. Comportamiento del consumidor en entornos minoristas multicanal, multimedia. Estrategia multicanal y sus efectos sobre los clientes de servicios financieros Efecto moderador del valor percibido en comportamientos de compra online. Jerarquía de valor del consumidor en entornos multicanal. Compromiso del consumidor en entornos minoristas multicanal. Análisis del consumidor multicanal global.	Kumar y Venkatesan (2005). Shankar et al. (2010). Dholakia et al. (2010). Cortiñas (2010)  Hsin et al. (2011).  Hsiao et al. (2012). Pantano y Viassone (2015). Rippé et al. (2015).
	Enfoque adopción del canal (efectos y causas de adopción de un canal de compra u otro).	Causas y consecuencias de las compras multicanal. Marketing móvil en entornos multicanal minoristas. Adopción del canal entre segmentos. Efectos de cross-channel entre compras web y compras mediante móvil.	Venkatesan et al. (2007). Shankar et al. (2010). Li et al. (2015). Huang et al. (2016).
	Elección del canal (variables que influyen en la elección de un canal de compra)	Evolución del proceso decisional.  Respuesta del consumidor ante estrategias de migración de canal.  Conversión en entornos de marketing online. Efecto de la elección sobre categoría de producto en tiendas físicas/online. Naturaleza de la interacción.	Valentini et al. (2011). Trampe et al. (2014). Li y Kannan (2014). Campo y Breugelmans (2015). Polo y Sese (2016).
	Uso del canal (variables influyentes en la utilización de un canal de compra).	Identificación de patrones de uso de canal. Incremento de las ventas a través de facilidades en el canal online. Uso del canal a través del viaje del consumidor.	Frasquet et al. (2015). Bhatnagar y Papatla (2016). Anderl et al. (2016).

Corrientes principales	Enfoque de estudio		Autores
El mix del minorista a través de los canales.	Variables afectadas en la oferta minorista a través de los canales.	Diseño de experiencias de servicio en múltiples interfaces. Aspectos clave en la gestión del cliente multicanal. Estudio de la canibalización o sinergia entre canales. Impacto de mix multicanal en entornos online vs. entornos físicos. Beneficios en las compras por la integración del surtido multicanal. Impacto de la integración cross-channel sobre las ventas minoristas. Segmentación a través de canales de compra y puntos de contacto.	Patrício et al. (2008). Neslin y Shankar (2009). Kollmann et al. (2012). Melis et al. (2015). Emrich et al. (2015). Cao y Li. (2015). Nakano y Kondo (2018).

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la primera corriente, enfocada en el impacto de los canales de distribución sobre el resultado empresarial, destaca la contribución de Rosenbloom (2007) que analiza la estrategia multicanal desde un punto de vista de gestión empresarial. En su estudio, se remarcan los nuevos roles adoptados a consecuencia del e-commerce y su influencia sobre la configuración de la estructura multicanal.

De esta forma, se atienden a las nuevas cuestiones surgidas como la creación de sinergias a través de los canales, la construcción de alianzas estratégicas, la gestión de cadenas de suministro más complejas y la gestión del conflicto entre canales. Desde esta visión de gestión empresarial, Kabadayi et al. (2007) analizan el encaje estratégico derivado de las diferentes formas de diseño de los canales de distribución. Al margen de esta contribución, Zhang et al. (2010) identificaron las estrategias multicanal más representativas, mientras que otros autores enfocaron sus estudios en la integración de los canales online/offline y el impacto que supone el compartir la información sobre inventarios entre los miembros del canal (Gallino y Moreno, 2014), la creación de valor mediante la expansión de canales (Homburg et al., 2014) o recientemente, el impacto de la responsabilidad de las ventas multicanal y su efecto sobre la relaciones del propio sistema y éxito en las ventas (Fürst et al., 2017).

Dentro de esta misma corriente de estudio, puede añadirse la importancia de las contribuciones de Pauwels et al. (2011) y Avery et al. (2012) cuyas investigaciones

resaltaban el efecto de la información online sobre los resultados offline y la influencia que sobre las ventas supone la adición de tiendas físicas a los ya existentes canales directos. En esta línea de investigación, se impone el paradigma protagonista de los canales de distribución online, subrayando el rol del e-commerce sobre la estrategia de marketing multicanal (Brown y Dant, 2014), localizando los principales impulsores y obstáculos tecnológicos en el cambio hacia la multicanalidad (Lewis et al., 2014) o la reciente preocupación sobre la integración entre canales offline y online (Herhausen et al., 2015) y la digitalización de la distribución minorista (Hagberg et al., 2016).

Por otro lado, el enfoque al cliente ha resultado ser una de las áreas con múltiples aportaciones en el ámbito de la multicanalidad minorista. Gensler et al. (2007) midieron la lealtad al canal y el grado de atracción de los clientes que cambian de canal. Frambach et al. (2007) aportaron más información sobre la experiencia del cliente online y la intención de uso en las diferentes etapas de compra. Así mismo, Ansari et al. (2008) ampliaron los conocimientos sobre la migración del cliente a través de los canales, y recientemente, Kushwaha y Shankar (2013), Sousa et al. (2015) y Betancourt et al. (2016) pusieron en consideración el valor de los clientes multicanal, el uso de los canales virtuales y la elección del canal en contraposición con el rol de los servicios de distribución.

La segunda área de estudio, el comportamiento del comprador a través de los diferentes canales, puede dividirse en tres sub-áreas según Verhoef et al. (2015): el enfoque comportamental, el enfoque de adopción del canal, la elección del canal y la adopción del canal. Del primer enfoque, destacar los estudios que incorporan los dispositivos móviles y sus efectos sobre la distribución minorista (Shankar et al. 2010), el estudio del compromiso del consumidor multicanal (Hsiao et al., 2012) y el análisis del consumidor multicanal global (Rippé et al., 2015).

En referencia al enfoque de adopción del canal, el marketing móvil sigue teniendo protagonismo al evaluar las compras entre canales mediante varios entornos online (Huang et al., 2016) o la adopción del canal entre los diferentes segmentos (Li et al., 2015). Así mismo, el grado de adopción del canal ha sido valorado en cuanto a la respuesta del consumidor ante estrategias de migración (Trampe et

al., 2014), la conversión en entornos de marketing online (Li y Kannan, 2014) o la naturaleza de la interacción (Polo y Sese, 2016).

El último enfoque de esta área de estudio lo protagonizan las investigaciones de Frasquet et al. (2015) sobre los patrones de uso de canal y el uso del canal a través del viaje del consumidor (Anderl et al., 2016).

Por último, en cuanto al mix de minorista a través de los canales se refiere, los estudios académicos han variado desde el estudio del diseño de experiencias de servicio en diferentes tipos de interfaces (Patrício et al., 2008) a la canibalización o sinergia entre canales (Kollmann et al., 2012) o más recientemente, al impacto del mix multicanal en entornos online y offline (Melis et al., 2015) y a la integración cross-channel y ventas en entornos minoristas (Cao y Li, 2015).

## **2.2 Aproximación a la omnicanalidad.**

### 2.2.1 Conceptualización de la omnicanalidad.

La omnicanalidad minorista hace referencia a una experiencia de compra integrada que une la tienda física con el enriquecido entorno de información digital con el fin de proporcionar una experiencia excelente al comprador a través de todos sus puntos de contacto (Frazer y Stiehler, 2014).

El crecimiento de la distribución online minorista ha aumentado a nivel global (Biggs y Suhren, 2013) derivado, en gran medida, de un incremento en las ventas a través de los canales online, así como de la introducción en este mercado de las tiendas físicas minoristas. En la actualidad, existe una superposición entre el minorista con presencia física y presencia online, fundamentada por la expansión del comercio minorista hacia el e-commerce y atraída por los ingresos cada vez más crecientes en este ámbito (Hübner et al., 2016). Así mismo, estos autores aseguran que el comercio minorista se enfrenta a nuevos retos como son cumplir con los pedidos en las tiendas físicas y envíos directos a los clientes mediante un rediseño de sus procesos para construir una experiencia sin interrupciones. Para ello, se requiere de una logística plenamente unida entre canales y la expansión de las funciones de servicio.



A medida que el comercio minorista se desarrolla hacia una experiencia de compra omnicanal sin interrupciones, las distinciones entre las tiendas físicas y las tiendas online desaparecerán (Brynjolfsson et al., 2013). Gran parte de las tiendas minoristas con presencia física ya sirven al cliente a través de múltiples canales y, por otro lado, las tiendas minoristas que distribuyen únicamente vía online, están estableciendo tiendas físicas para poder mejorar su servicio (Verhoef et al., 2015).

La omnicanalidad representa una de las grandes revoluciones en cuanto a estrategia empresarial se refiere con implicaciones tanto prácticas como teóricas (Bell et al., 2014; Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Verhoef et al., 2015b). Los avances en las tecnologías de la información y comunicación han proporcionado una numerosa variedad de formatos de venta y distribución en el comercio minorista donde los consumidores pueden contactar con la empresa mientras transcurre su compra. Los canales que funcionaban por separado, convergen ahora en un único canal que entrega los productos y permite la venta y devolución con total visibilidad y control para las empresas y los consumidores. De acuerdo con Brynjolfsson et al. (2013) existen tres puntos esenciales en este nuevo paradigma:

- La distinción entre la distribución minorista y la distribución online está desapareciendo.
- Las nuevas tecnologías incorporadas a los dispositivos móviles están provocando una unión de los puntos de contacto e información de las tiendas físicas con el contenido online, creando un entorno omnicanal.
- Las empresas de distribución minorista tanto online como offline necesitarán competir de la forma más novedosa y creativa posible.

La omnicanalidad en el comercio minorista supone proporcionar al consumidor la posibilidad de comprar y devolver productos a través de cualquier canal y mediante cualquier combinación de interacción online y offline. Así mismo este término representa la convergencia de los canales segregados existentes en un único canal que proporciona al consumidor un caudal de productos organizado y

diseñado para alcanzar las elevadas expectativas individuales en la experiencia de compra. El comprador no se preocupa por cómo el vendedor resuelve internamente sus compras-entregas-devoluciones (p.ej. qué sistemas son necesarios para proporcionar el servicio esperado) ya que asume que el vendedor hará todo lo posible para cumplir con las expectativas (Harrington y Smith, 2014). Según Ailawadi y Farris (2017), el concepto de la omnicanalidad acepta la necesidad de aplicar múltiples canales enfocando la integración de las actividades dentro de los mismos para corresponder con la forma de comprar de los consumidores. Otro de los aspectos que estos autores destacan hace referencia a la doble interpretación del término omnicanalidad, ya que el mismo término abarca no sólo a los canales de distribución a través de los cuáles un suministrador de bienes llega al consumidor, sino, además, a los canales de comunicación con los que interactúa con éstos y de los cuáles es propietario.

### 2.2.2 Principales corrientes de estudio de la omnicanalidad.

La literatura académica relativa a la omnicanalidad ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años contribuyendo a ampliar el área de conocimiento en esta materia. En base a la búsqueda realizada en Scopus de artículos científicos en cuyos abstracts y palabras clave incluyeran el término de omnicanalidad, la literatura académica más reciente enfocada al estudio de este término puede caracterizarse por diversas áreas de interés que pueden concretarse en gestión de la omnicanalidad, ventas y últimas tecnologías, comportamiento del consumidor e integración de los canales (tabla 2.2).

Tabla 2.2 Áreas de estudio actuales de omnicanalidad.

Áreas de interés	Autores	Año	Objeto de estudio
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la omnicanalidad.</li> <li>▪ Última milla</li> <li>▪ Relación consumidor-marca.</li> <li>▪ Diseño de redes omnicanal.</li> <li>▪ Táctica minorista información y promoción omnicanal.</li> <li>▪ Estrategia digital.</li> <li>▪ Costes.</li> </ul>	Brynjolfsson et al.	2013	Paradigma omnicanal, oportunidades y estrategias de éxito.
	Taylor y Levin	2014	Uso de apps en dispositivos móviles para realizar la compra e información.
	Piotrowicz y Cuthbertson	2014	Monográfico omnicanalidad.
	Luo et al.	2015	Tecnología de la información, cross-channel y acciones directivas.
	Lim et al.	2016	Última milla en la cadena de distribución.
	Grewal et al.	2016	Marketing de compras y táctica.
	Yadav et al..	2017	Diseño de la red omnicanal.
	Ailawadi y Farris	2017	Gestión multicanal y omnicanal.
	Gao y Su.	2016	Operativa minorista omnicanal.
	Verhoef et al.	2017	Tecnología de dispositivos móviles y conectividad.
	Kireyev et al.	2017	Estrategia de precios.
	Yadav et al..	2017	Diseño de redes en omnicanalidad.
	Ilk et al.	2018	Gestión laboral en centros de servicios omnicanal.
	Lawson et al.	2018	Cumplimentación de pedidos multimodal.
	Frishammar et al.	2018	Estrategia digital.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas.</li> <li>▪ Estrategia de ventas. mercado online vs. compra offline.</li> <li>▪ Tecnología.</li> <li>▪ Operaciones.</li> </ul>	Melacini et al.	2018
Wollenburg et al.		2018	Cumplimentación de pedidos en el contexto omnicanal.
Larke et al.		2018	Diseño del canal: puntos de contacto
Wang		2018	Optimización de procesos.
Togawa et al.		2017	Procesamiento de tecnologías afectivas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento del consumidor.</li> <li>▪ Compromiso.</li> <li>▪ Información online/offline.</li> </ul>	Gu y Tayi	2017	Estrategia de ubicación omnicanal.
	Gao y Su.	2016	Información online y offline.
	Balakrishnan et al.	2018	Algoritmos de recomendación de productos.
	Juaneda-Ayensa et al.	2016	Factores clave de aceptación tecnológica y uso.
	Parise et al.	2016	Experiencia del consumidor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información online/offline.</li> </ul>	Yim y Han	2016	Percepción de uso omnicanal y relación con la marca.
	Mahrous et al.	2017	Elección de canales múltiples.
	Misra et al.	2017	Experiencia de compra.

Áreas de interés	Autores	Año	Objeto de estudio
	Blom et al.	2017	Comportamiento de compra ante efectos promocionales.
	Chatterjee y Kumar	2017	Voluntad de pago entre diversos canales.
	Rodríguez et al.	2017	Comportamiento del consumidor.
	Kumar et al.	2017	Compromiso del consumidor.
	Ovezmyradov y Kurata.	2018	Respuesta del consumidor.
	Li et al.	2018	Reacción del consumidor ante integración del canal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración del canal.</li> </ul>	Herhausen et al.	2015	Integración canal online y físico
	Gallino et al.	2016	Integración y dispersión de ventas.
	Shen et al.	2018	Integración y grado de experiencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recogida de la base de datos Scopus

Por un lado, cabe destacar los artículos académicos centrados en la conceptualización y evolución de la omnicanalidad minorista (Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Ailawadi y Farris, 2017). Estos autores avanzaban las claves en el cambio de paradigma tecnológico del sector retailing y la hoja de ruta del cambio estratégico en la cadena de suministro. Así mismo, se cuestionaba el rol de las tiendas tradicionales conforme avanzan las tecnologías e-commerce, el impacto de las tecnologías móviles y la necesidad de responder a los diversos requerimientos de los clientes.

En este sentido se observan diversas corrientes de estudio que enfocan sus investigaciones en el impacto sobre la gestión omnicanal de factores como el uso de las apps en el proceso de compra (Taylor y Levin, 2014) o el efecto potenciador de las capacidades de la venta cruzada multicanal sobre las acciones directivas (Luo et al., 2015). De la misma forma, algunos autores investigan la voluntad de pago del consumidor entre canales y conectividad del consumidor en un mundo de tecnología compleja y de orientación móvil (Chatterjee y Kumar, 2017; Verhoef, et al., 2017), mientras que otros autores ponen énfasis en el diseño del canal en un entorno omnicanal (Yadav et al., 2017), en la cumplimentación de pedidos multi-modal (Lawson et al., 2018) y en el estudio de los roles tácticos del minorista y factores específicos del consumidor y el impacto sobre el comportamiento de compra (Grewal et al., 2016).

Otra de las corrientes de estudio que se deriva de esta búsqueda es la importancia de las tecnologías tanto en los procesos de integración del surtido (Wang, 2018) y la información online y offline (Gao y Su, 2016), como en el procesamiento de las tecnologías de redes sociales para una efectiva estrategia de marketing (Togawa et al., 2017) y en los algoritmos de recomendación de productos en la nueva era de la omnicanalidad minorista (Balakrishnan et al., 2018).

Por otro lado, se aprecia que una de las áreas de mayor interés académico en relación a la omnicanalidad es la relación entre ésta y el comportamiento del consumidor. Destacan en este sentido las investigaciones sobre la aceptación y uso tecnológico sobre el impacto en la intención de compra del consumidor omnicanal (Juaneda-Ayensa et al., 2016), el impacto tecnológico sobre la gestión del canal desde la experiencia del cliente durante la compra digital omnicanal (Parise et al., 2016), y la experiencia de compra del cliente entre canal online y físico (Misra et al., 2017). Así mismo, ciertos autores enfocan sus investigaciones al estudio de la voluntad de pago entre los distintos canales minoristas (Chatterjee y Kumar, 2017), el efecto de promociones omnicanal sobre el comportamiento del consumidor omnicanal (Blom et al., 2017) o la reacción del consumidor ante la integración entre canales (Li et al., 2018).

En esta última área de interés, la integración del canal de distribución en el nuevo entorno omnicanal suscita un elevado grado de atención por parte de los investigadores. Desde el punto de vista del comercio minorista algunos autores han profundizado en la investigación sobre la integración entre los canales físicos y virtuales avalando la creación de ventaja competitiva gracias a la integración de los canales (Herhausen et al., 2015). Así mismo, según afirman Gallino et al. (2016), la integración entre canales es un factor clave para la gestión del inventario facilitando la dispersión en las ventas, así como en qué medida la calidad de la integración del canal afecta positivamente a la fluidez percibida entre los diferentes canales (Shen et al., 2018).

## **2.3 De la multicanalidad a la omnicanalidad, clasificación y evolución.**

### 2.3.1 Clasificación de literatura de la multi-, cross- y omnicanalidad.

La compra a través de múltiples canales es un fenómeno de rápido crecimiento y en constante movimiento si se tiene en cuenta la adición de nuevos canales de distribución por parte de las organizaciones (p.ej., Dholakia et al., 2005; Ansari et al., 2008; Blázquez, 2014) y el uso de diversos dispositivos en cualquier momento y en cualquier lugar por parte de los clientes (p.ej., Avery et al., 2012; Chiou et al., 2017). De esta forma, el proceso de decisión sobre la compra a través de múltiples canales sin ningún tipo de interrupciones o continuo es un reto para muchas empresas minoristas ya que pueden encontrarse con dificultades en la integración de sus canales, como por ejemplo en el caso de ciertas estructuras de organización descentralizadas (Zhang et al., 2010; Oh et al., 2012). El resultado es un paisaje de canales de distribución fragmentado en el que, servicios como “reserve en línea y recoja en tienda” depende del dispositivo que use el cliente o de su localización.

En este sentido, Beck y Rygl (2015) categorizaron en un estudio pormenorizado de revisión de artículos académicos la multi- cross- y omnicanalidad minorista. En esta categorización (tabla 2.3), los autores, denominan a las categorías I y II como comercio multicanal minorista. Aunque éste ofrezca más de un canal o todos los canales estén disponibles en ese momento, éstos coexisten sin la posibilidad de que el cliente pueda iniciar interacción ni existe la posibilidad de que el minorista controle la integración (Anderson et al., 2010).

Mientras que Schoenbachler y Gordon (2002) resaltaron la importancia del desarrollo de sinergias entre los canales en lugar de estimular la competición entre ellos apoyando la idea de que no es necesaria la interacción plena porque no es demandada por los clientes, Verhoef et al. (2010) enfocaron sus investigaciones en describir la integración parcial en contraposición con la integración total en donde el minorista puede controlar la integración total entre los canales. Las categorías III y IV de multicanalidad minorista hacen referencia al cross-channel. Éste se caracteriza porque el cliente puede iniciar una interacción parcial y el

minorista puede controlar la integración, también parcialmente de al menos dos de los canales o de todos en ese momento.

Las categorías V y VI también entran en la tipología de cross- channel minorista, aunque la mayor diferencia es que el cliente puede iniciar con plena interacción y/o el minorista puede controlar la integración total de al menos dos canales, pero no de la totalidad de los canales disponibles en ese momento (Brynjolfsson et al. 2013). En este sentido, Alba et al. (1997), acuñan el término de “compra interactiva desde casa” para indicar simplemente que los clientes pueden comprar desde una localización diferente a la tienda física. Estos autores entienden este término como un canal adicional desde el cual los clientes pueden comprar la mercancía y consultar la disponibilidad de stock en la tienda del minorista.

Por último, las categorías VII y VIII hacen referencia a la omnicanalidad minorista. El minorista ofrece al cliente todos los canales disponibles en ese momento lo que implica tiendas físicas, catálogo, tienda online y tienda online en dispositivo móvil (smartphones y tablets).

A pesar de que Neslin et. al., (2006) utilizaran el término de gestión de cliente multicanal para describir una interrelación y experiencia con el cliente sin interrupciones, su descripción pertenece a la omnicanalidad ya que la gestión del cliente multicanal es controlada por el minorista en su totalidad y a través de todos y cada uno de los canales y el cliente puede iniciar la interacción completa entre canales. De igual modo, Zhang et al. (2010) ilustran un panorama donde algunos minoristas competirán en el mercado ofertando experiencias homogéneas a través de los canales con el fin de proporcionar una experiencia similar a los clientes sin importar qué canal elijan para comprar. Otros minoristas sin embargo no sólo ajustarán al máximo sus fortalezas en cada canal, sino que además armonizarán la forma de trabajar conjunta de los canales para que la suma total sea mayor que la suma de las partes.

Por lo tanto, y de acuerdo con la clasificación de Beck y Rygl (2015), la omnicanalidad minorista es entendida como todas aquellas actividades que involucran la venta de bienes o servicios a través de todos los canales disponibles donde el cliente puede iniciar la interacción total y/o el minorista controla la integración total de los canales. De igual modo, los clientes pueden devolver el

producto comprado sin importar dónde realizaron la compra (categoría VII) y los minoristas tienen pleno control sobre la integración de los canales (categoría VIII), por ejemplo, compartiendo información sobre inventarios, precios, o clientes entre todos los canales.

Tabla 2.3 Taxonomía de la multicanalidad minorista

Dimensión 1	Dimensión 2	Concepto	Categoría	Ejemplos
El cliente no puede accionar el canal ya que no existe interacción.	Más de un canal o todos los canales disponibles en ese momento.	Multicanalidad minorista.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mercancía comprada a través de la tienda online no puede ser recogida ni devuelta en las tiendas físicas.</li> </ul>
El minorista no controla la integración entre canales.			II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los datos de clientes, inventarios y tarifas no son compartidos entre los canales.</li> <li>▪ Mercancía y servicios inconsistentes entre canales.</li> </ul>
Interacción parcial accionada por el cliente.		Canalidad cruzada (cross channel) minorista.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercancía comprada desde la tienda online puede recogerse y devolverse en tiendas físicas.</li> <li>▪ La información en la tienda móvil puede obtenerse mediante códigos QR o códigos de barras en las tiendas físicas o catálogos.</li> <li>▪ Los clientes obtienen información y direcciones de tiendas físicas donde la mercancía está disponible mediante servicios de localización mientras se realiza la compra online.</li> <li>▪ Los clientes pueden iniciar sesión con sus móviles en la tienda física para recibir alertas de ofertas especiales mientras realizan su compra.</li> </ul>
Integración parcial controlada por el minorista.	Más de un canal, pero no todos los canales disponibles en ese momento.		IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los datos de los clientes, tarifas e inventarios son compartidos por al menos dos canales.</li> </ul>
			V	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensajes de cupones de descuento al móvil desde la tienda online accionado por una tienda física próxima.</li> <li>▪ Acceso a los datos de clientes, lista de productos deseados,</li> </ul>



Dimensión 1	Dimensión 2	Concepto	Categoría	Ejemplos
La integración total es controlada por el minorista.			VI	en más de un canal, pero no en todos los canales. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los datos del cliente, tarifas e inventario son compartidos en todos los canales, pero el minorista no oferta su mercancía a través de su catálogo.</li> <li>▪ La mercancía y los servicios son consistentes a través de todos los canales excepto en la tienda física.</li> </ul>
La interacción total puede accionarse por el cliente.	Todos los canales están disponibles en ese momento.	Omnicanalidad minorista.	VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cupones de descuento puede utilizarse en todos los canales.</li> <li>▪ Los clientes pueden devolver la mercancía independientemente de su lugar de compra.</li> </ul>
La integración total es controlada por el minorista.			VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La integración de los datos de los clientes, tarifas e inventario es controlada en todos los canales por el minorista.</li> <li>▪ La mercancía y los servicios son consistentes a través de todos los canales.</li> </ul>

Fuente: Beck y Rygl (2015)

Una aproximación complementaria a de Beck y Rygl (2015) es la descripción que hacen entre los términos multi-, cross- y omnicanalidad minorista los autores Mosquera et al. (2017) incorporando más características que incluyen el alcance del canal, el enfoque de relación con el consumidor, los objetivos, la gestión del canal a través de sus puntos de contacto y la adaptación del personal de ventas (Tabla 2.4).

Tabla 2.4 Diferencias entre multi-, cross-, y omnicanalidad minorista

	Multicanal	Canalidad cruzada o cross channel	Omnicanalidad
Concepto.	División entre canales.	Integración parcial de algunos canales.	Integración total de todos los canales.
Grado de integración.	Ninguno.	Proporciona el cambio entre algunos canales y puntos de contacto.	Total.
Alcance del canal.	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivos móviles.	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivo móvil, redes sociales, puntos de contacto del consumidor.	Canal minorista: tienda, sitio web, dispositivo móvil, redes sociales, puntos de contacto del consumidor.
Enfoque de relación con el consumidor: marca vs. canal.	Enfoque canal cliente-minorista.	Enfoque canal cliente-minorista.	Enfoque canal cliente-minorista-marca.
Objetivos.	Objetivos del canal (ventas por canal, experiencia por canal).	Por canal o conexión de canales y puntos de contacto.	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia holística al cliente.
Gestión del canal.	Por canal La gestión de los canales y puntos de contacto de los clientes son orientados hacia la optimización de la experiencia con cada uno Interacción percibida con el canal.	Mediante el canal o canales conectados y puntos de contacto Interacción parcial percibida con la marca.	Canal cruzado Gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto de los clientes orientados hacia la optimización de la experiencia holística Interacción percibida con la marca
Clientes.	Sin posibilidad de iniciar interacción Uso de los canales en paralelo.	Pueden iniciar interacción parcial Uso de los canales en paralelo.	Pueden iniciar interacción total Uso de los canales simultáneamente.
Minoristas.	Sin posibilidad de controlar la integración de todos los canales.	Control parcial de la integración de todos los canales.	Control total de la integración de todos los canales.
Personal de ventas.	No se adaptan el comportamiento de ventas.	Adaptan el comportamiento de ventas usando argumentos diferentes dependiendo del canal.	Adaptan el comportamiento de ventas usando argumentos diferentes dependiendo del cada una de las necesidades del consumidor y conocimiento del producto.
Datos.	Los datos no son compartidos entre canales.	Los datos son compartidos entre los canales parcialmente.	Los datos son compartidos entre los canales.

Fuente: Mosquera et al. (2017)

Teniendo en consideración las anteriores clasificaciones, se puede atribuir a la multicanalidad minorista, la oferta por parte del minorista de diferentes canales como entidades independientes en orden de su alineación con segmentos de consumidores específicos (Frazer y Stiehler, 2014; Picot-Coupey et al., 2016; Zhang et al., 2010). La etapa siguiente en la evolución de la distribución minorista es la canalidad cruzada (cross channel) que incluye los primeros intentos de integración de las tiendas físicas y los canales online y potencia la funcionalidad cruzada entre los mismos (Cao, 2014; Cao y Li, 2015; Harris, 2012). La etapa final es la omnicanalidad cuya búsqueda es la creación de una experiencia de compra holística mediante la convergencia de varios puntos de contacto permitiendo a los clientes usar cualquier canal que sea el mejor para ellos en cualquiera de las etapas de compra en la que se encuentren (Harris, 2012).

### 2.3.2 Evolución hacia la omnicanalidad.

En la actualidad, los canales de compra y su elección, la entrega en casa de los pedidos o los puntos de recogida de los mismos, así como los productos digitales descargables, forman una experiencia diversa para los clientes. La multiplicidad de los canales pretende conseguir aumentar colectivamente las proposiciones de valor al cliente y alcanzar a un mayor y variado número de consumidores (Zhang et al., 2010a). Sin embargo, Wilding (2013) argumenta que los sistemas multicanal consisten normalmente en canales independientes, desarrollados por los minoristas en respuesta al rápido y cambiante paradigma tecnológico. Cuando los canales trabajan de forma separada entre sí llegan a crear cadenas de suministro fragmentadas con problemas a la hora de proporcionar una experiencia al consumidor fiable y consistente. La omnicanalidad minorista tiene el objetivo de solucionar este problema mediante tecnologías y procesos coordinados a través de todos los canales para proporcionar servicios continuos, fiables y consistentes a los clientes (Verhoef et al., 2015).

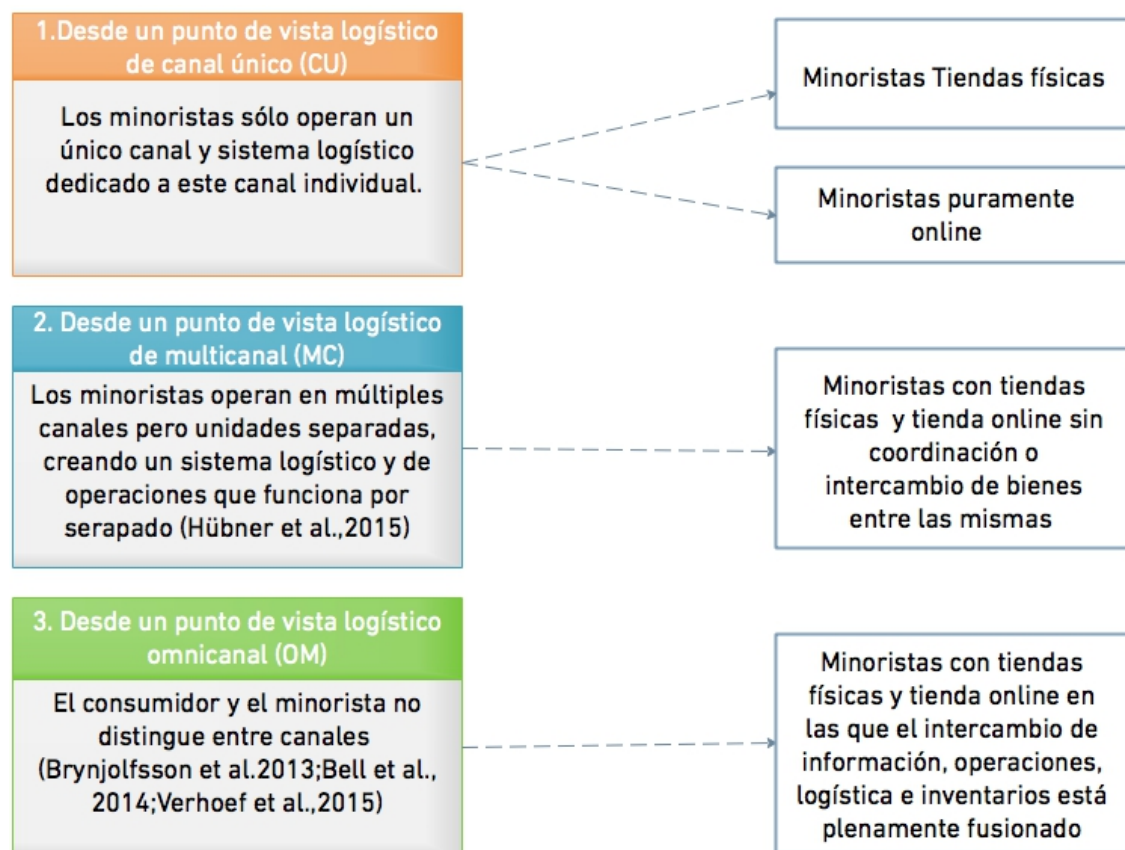
El comercio minorista con múltiples canales pasa a través de diferentes etapas en su nivel de interconexión e integración de procesos para los distintos canales (Hübner et al., 2016). Así mismo, los minoristas expanden sus negocios desde un único canal primario a configuraciones con múltiples canales (Brynjolfsson et al.,

2013; Verhoef et al., 2015). Según Piotrowicz y Cuthbertson (2014) donde el concepto de omnicanalidad es percibido como una evolución de la multicanalidad. Mientras que ésta última implica una división entre la tienda física y tienda online, los clientes omnicanal, se mueven libremente a través de Internet mediante ordenadores, dispositivos móviles y tiendas físicas, conjuntamente en único proceso de transacción.

### 2.3.2.1 Evolución a la omnicanalidad desde la perspectiva logística.

Según Hübner et al. (2016), puede hacerse una distinción desde un punto de vista logístico entre canal único, multicanal y omnicanal tomando como base las estrategias básicas del canal de distribución (Figura 2.1).

Figura 2.1 Distinción entre estrategias de distribución básicas



Fuente: Hübner et al. (2016)

Respecto al canal único, los minoristas dedican todo el sistema logístico y operativo al funcionamiento del único canal. Esta categoría incluye a las organizaciones que operan únicamente con tiendas físicas y puramente online.

Desde una aproximación logística básica multicanal, los minoristas operan con múltiples canales, pero con unidades segregadas, creando sistemas aislados para operaciones y logística (Hübner et al., 2015). De tal forma, los consumidores obtienen los productos o bien en la tienda o vía entregas directas. Conforme las estructuras evolucionan hacia la multicanalidad, los procesos siguen sin estar integrados desde una perspectiva del consumidor (Beck y Rygl, 2015) ni existe una interfaz logística y operativa común entre los dos canales. Un minorista que opera en el mercado con una tienda física y que decide abrir una tienda online sin coordinación operativa ni intercambio de productos entre las dos entidades sirve como ejemplo ilustrativo de esta categoría.

Desde el punto de vista logístico, la omnicanalidad supone una importante evolución, ya que, ni el consumidor ni el minorista distinguen en absoluto entre los canales (Brynjolfsson et al., 2013; Bell et al., 2014; Verhoef et al., 2015). Existe una única y común interfaz logística hacia el cliente mediante la cual, los pedidos pueden procesarse desde la tienda física u online sin distinción (Beck y Rygl, 2015; Hübner et al., 2016). El intercambio de información, las operaciones conjuntas, la logística e inventario entre los canales proporcionan la fusión del proceso de cumplimentación de la venta y entrega. Así mismo, en este proceso de paso de la multicanalidad a la omnicanalidad, Hübner et al. (2016) identificaron que en las etapas del desarrollo desde una estructura logística multicanal a una omnicanal, los minoristas utilizan inventarios separados y procesos de preparación de pedidos<sup>9</sup> en el estadio de solución multicanal. Esto significa que al menos existe una localización de almacenaje para las entregas directas al cliente y al menos otra localización de almacenaje para el canal de entrega en tiendas físicas.

En una configuración avanzada de almacén omnicanal, los minoristas desarrollan la integración de los canales proporcionando así una localización flexible y

---

<sup>9</sup> Del término anglosajón picking.

orientada a la demanda, así como la preparación de pedidos en una única zona común (Lang y Bressolles, 2013; Hübner et al., 2016).

Otro de los temas logísticos que han seguido una evolución hacia la omnicanalidad es el tratamiento de la variedad del surtido. La literatura al respecto ha considerado o bien la oferta de un surtido único a través de todos los canales, o la oferta del surtido través un canal de distribución (Hariga et al., 2007; Hübner y Kuhn, 2012). Sin embargo, los canales online llegan a conseguir efectos unitivos poderosos y por lo tanto permiten ofrecer una mayor variedad de surtido que las tiendas físicas (Agatz et al., 2008; Mahar et al., 2009; Zhang et al., 2010). Aquellos productos con altos costes de posesión pueden ser retirados de las tiendas físicas y estar disponibles en el canal online exclusivamente en donde los costes de posesión de inventario son comparativamente más reducidos (Dukes et al., 2009; Bhatnagar y Syam, 2014). Así mismo, los minoristas expanden la variedad de su surtido a medida que la experiencia aumenta en el canal online. De esta manera, en el modelo básico multicanal, los minoristas ofrecen menos referencias de productos online a consecuencia de la complejidad del inicio de la actividad online (p.ej., fotos del producto, datos a introducir en la web). Una vez transcurrido el período de aprendizaje, una mayor variedad de productos es almacenada en el canal online en comparación con el canal offline cuando se trata de una configuración de omnicanal avanzada y en la que la tienda online actúa como una extensión propia virtual (Hübner et al., 2016; Galipoglu et al. 2018).

Otras dos áreas concernientes a la transición de la multicanalidad hacia la omnicanalidad desde el punto de vista logístico tienen relación con la distribución del minorista hacia delante y hacia atrás. Desde el punto de vista de la literatura académica, en relación a las formas de entrega de los pedidos a los clientes, las investigaciones han analizado los efectos de la entrega en relación a la atención al cliente (p.ej., Boyer et al., 2002; Rabinovich et al., 2007; Rao et al., 2009; Xing et al., 2010; Bell et al., 2015; Hübner et al., 2016), las expectativas crecientes del cliente (p.ej., Noble et al., 2009; Chatterjee, 2010) y el impacto de la expansión de entrega en una configuración cross-channel (Gallino y Moreno, 2014; Gao y Su, 2016). De este modo, el desarrollo de las opciones de entrega al cliente evoluciona desde la posibilidad de devolución de los bienes comprados por el cliente por vía postal en

configuraciones de distribución básica multicanal, a la devolución a través de un medio no vinculado con el canal donde lo adquirió en configuraciones avanzadas de omnicanalidad (Hübner et al., 2016). Así mismo, en relación al grado de integración logística entre los canales, y tal y cómo sostienen Fawcett et al. (2008), Chen y Cheng (2009) y Gallino y Moreno (2014), los minoristas han de reconsiderar la importancia de alinear los canales. Así, la configuración operativa de los canales evoluciona desde una independencia en configuraciones multicanal hacia una mayor coordinación en una configuración cross-canal y finalmente, una unidad única de logística integrada multicanal (Hübner et al., 2016).

La situación es similar para los sistemas tecnológicos; Boyer y Hult (2005), Oh et al. (2012) y Gallino y Moreno (2014) identificaron que la convergencia de canales presiona la necesidad de adaptar estos sistemas tecnológicos al rendimiento operativo y de servicio. Por otro lado, Holsapple et al. (2005) y Gefen y Ragowsky (2005) identificaron los beneficios de la estandarización de los sistemas tecnológicos y la integración en términos de mejora en la transparencia y procesos decisionales de marketing.

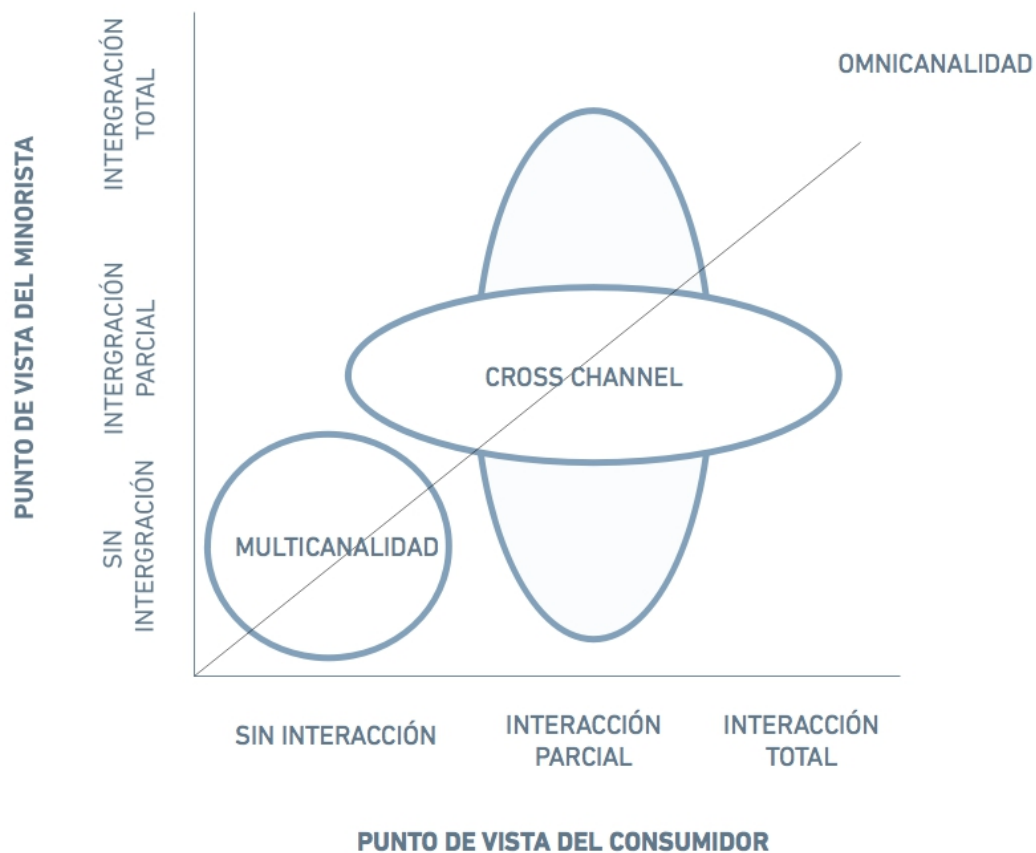
Por último, la evolución desde una aproximación logística hacia la omnicanalidad ha de integrar el sistema tecnológico de planificación, que en configuraciones iniciales se presentan de forma separada, mientras que en configuraciones avanzadas multicanal, están basadas en sistemas ERP (sistemas de planificación de recursos) unificados cross-channel con acceso en tiempo real facilitando la gestión de inventarios entre canales, la búsqueda de artículos y la comunicación con los clientes (Hübner et al., 2016).

#### 2.3.2.2 Evolución a la omnicanalidad desde la perspectiva de los canales de comunicación al cliente y puntos de contacto.

La distribución minorista, tal y cómo puede apreciarse en la figura 2.2, está en constante evolución; el propio hecho de la diferencia entre los conceptos multi-, cross- y omni- reflejan este proceso y su conexión (Mosquera et al., 2017). Esta evolución se manifiesta cuando aparecen nuevos canales de comunicación y puntos de contacto con el fin de facilitar y personalizar la experiencia de compra del cliente. Desde el punto de vista del cliente, la multicanalidad se manifiesta por

ejemplo cuando no se puede canjear un descuento online en la propia tienda física del minorista. En cambio, desde el punto de vista del distribuidor minorista, la multicanalidad se hace patente en el momento que no puede intercambiar datos entre los canales o integrar el inventario de los mismos.

Figura 2.2 Evolución de la distribución minorista: grados de diferencia de canales y puntos de contacto interacción/integración



Fuente: Mosquera et al. (2017).

El siguiente paso en la evolución es la canalidad cruzada<sup>10</sup> donde destacan las posibles y diferentes relaciones entre la integración e interacción entre los canales. Siguiendo el ejemplo anterior, el cliente puede recibir un mensaje de la

<sup>10</sup> Del término anglosajón cross-channel.



tienda online ofreciéndole un descuento que puede ser utilizado en la tienda física del minorista.

En el último estadio de un escenario omnicanal, los clientes pueden combinar los diversos canales online y puntos de contacto (p.ej., la web y la app del minorista) junto con el canal offline durante todo el viaje de compra del cliente y de este modo cambiar así la forma de servicio que recibe antes, durante y después de la finalización de la compra (Ostrom et al., 2015). De esta manera, el viaje que experimenta el cliente es un viaje llano y sin puntos de interrupción proporcionando así una experiencia unificada independientemente de los canales utilizados (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). En este escenario omnicanal, es importantísimo enganchar a los consumidores a través del mayor número de puntos de contacto posible ya que permite a los minoristas tomar ventaja de todo el espectro de canales disponibles y proporcionar así mayor valor a través de los puntos fuertes de cada uno y dejar a un lado las debilidades de los mismos. De esta manera, los consumidores esperan interactuar con el minorista a través de todos los canales cuando quieran (Bachrach et al., 2016; p. 179).

En esta evolución hacia la omnicanalidad puede destacarse la brecha entre los canales online y offline y el importantísimo reto que supone la unión de ambas dimensiones. En este sentido, juega un papel principal a la hora de alcanzar la integración total de los canales, la infraestructura tecnológica, especialmente para el comercio minorista, que a menudo intenta conectar sus tiendas físicas con su presencia online para proporcionar una mejora en la experiencia del consumidor (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014).

Tal y como apuntan Verhoef et al. (2015) en comparación con la fase multicanal, la omnicanalidad presenta mayor número de canales y como consecuencia de este desarrollo existe una influencia sobre las estrategias competitivas, y tal cómo describen Brynjolfsson et al. (2013), nuevos canales romperán las viejas barreras geográficas y de ignorancia del consumidor. Por otro lado, mientras que en la fase multicanal la búsqueda en la compra gana protagonismo (Verhoef et al., 2007), en la fase omnicanal, el showrooming, es decir, la búsqueda de información en la tienda física mientras que simultáneamente se busca en los dispositivos móviles información sobre ofertas y mejores precios, está siendo un fenómeno importante.

Así mismo, lo contrario al showrooming también ocurre, esto es el llamado webrooming, donde el consumidor busca información online y compra offline. En este escenario, nos encontramos con empresas que ofrecen dispositivos móviles en tiendas para que los clientes puedan buscar información sobre los productos y realizar pedidos (p.ej., tiendas Apple). Se hace patente que, en este contexto, la intercambiabilidad entre canales y dispositivos (p.ej., tablets, móviles o portátiles) hace que éstos sean parte de la experiencia del consumidor omnicanal y la empresa ha de proporcionar una experiencia sin fisuras. Además, el nuevo universo omnicanal no sólo está ampliando el alcance de los canales, sino que permite considerar las interacciones entre el minorista-marca-consumidor (Neslin et al., 2014).

### 2.3.2.3 Evolución a la omnicanalidad desde la gestión del canal.

Desde la perspectiva de la gestión en un entorno multicanal en contraposición con la gestión en un entorno omnicanal, Verhoef et al. (2015) destacan las principales diferencias entre la gestión multicanal y la omnicanal tomando en consideración el enfoque del canal, alcance, separación de canales, la gestión del canal y los objetivos del canal (tabla 2.5). Si bien es cierto, que en ocasiones, se ha equiparado la gestión multicanal a la omnicanal, Verhoef et. al (2015) abandonan el enfoque de gestión del cliente que proponía Neslin et al. (2006) para abordar una perspectiva más general minorista/marca con un matiz de entrega de una experiencia al cliente superior (e.j., Verhoef et al. 2009). Por lo tanto, estos autores definen la gestión omnicanal como “la gestión sinérgica de los diversos canales disponibles y puntos de contacto del cliente intentando optimizar la experiencia del cliente y su rendimiento entre los canales (Verhoef et al., 2015b, p.176). Así mismo, concluyen que los canales interactúan entre ellos mismos y además son utilizados simultáneamente.

Tabla 2.5 Gestión multicanal vs. gestión omnicanal

	Gestión multicanal	Gestión omnicanal
Enfoque del canal	Únicamente canales interactivos.	Canales interactivos y de comunicación en masa.
Alcance del canal	Canales minoristas: tienda, página web y marketing directo (catálogo).	Canales minoristas: tienda, página web y marketing directo, dispositivos móviles, puntos de contacto con los clientes en redes sociales (incluye canales de comunicación en masa: TV, radio, prensa, etc.).
Separación de canales	Separación de canales sin superposición de éstos.	Canales integrados proporcionan experiencias sin interrupciones.
Enfoque marca versus relación del cliente con el canal	Enfoque cliente-canal minorista.	Enfoque marca-cliente- minorista.
Gestión del canal	Por canal.	Entre todos los canales (cross channel).
Objetivos	Por ejemplo: ventas por cada canal, experiencia por cada canal.	Por ejemplo: experiencia completa del cliente minorista, ventas totales en el conjunto de canales.

Fuente: Verhoef et al. (2015)

Según estudios recientes, la transformación hacia la gestión de la omnicanalidad pasa por el desarrollo tecnológico y la evolución de las necesidades de los clientes. Estos dos fenómenos son los conductores principales en la adopción de la estrategia empresarial omnicanal con los diferentes canales. Este cambio es una oportunidad para el comercio minorista mientras que éste adapte su ecosistema de canales offline y online hacia un entorno omnicanal (Aubrey y Judge, 2012; Brynjolfsson et al. 2013; Hansen y Sia, 2015; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Trenz, 2015; Verhoef et al. 2015). En particular, los dispositivos móviles y los servicios de localización base (Aubrey y Judge, 2012; Brynjolfsson et al. 2013; Hansen y Sia, 2015; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Verhoef et al. 2015) y las redes sociales (Hansen y Sia, 2015; Piotrowicz y Cuthbertson, 2014) son los impulsores por excelencia en la transformación del canal.

Hansen y Sia (2015) identificaron cuatro puntos primordiales en el cambio que deben realizar las empresas en cuanto a infraestructura tecnológica y prácticas organizacionales para lograr su transformación hacia una estrategia omnicanal. El primero, reconocen los autores, es lograr que los miembros del canal se acojan

a la estrategia omnicanal. Cada canal, en el caso de un socio B2B, ha de ser considerado, sensibilizado hacia la estrategia adoptada e integrado. El segundo es admitir que una estrategia omnicanal con éxito requiere de cambios profundos. El simple hecho de añadir canales no representa la estrategia omnicanal ya que ha de haber un cambio profundo de mentalidad tecnológica y organizacional. En este sentido la implementación de una estrategia omnicanal puede alcanzarse a través de la incorporación de la tecnología en el universo del canal (Bachrach et al., 2016; p. 182).

El tercer y cuarto componente que apuntan Hansen y Sia (2015) hacen referencia a la evaluación y al cambio de mentalidad de los directivos, como el responsable de la estrategia digital y de inteligencia organizativa, para hacer posible la transformación tecnológica necesaria hacia la gestión omnicanal. El éxito de hacer extensiva la incorporación tecnológica puede proporcionar incrementos en las ventas (Hansen y Sia., 2015; Weinberg et al. 2007), reconocimiento de marca y visibilidad; incremento de las capacidades en e-commerce (Hansen y Sia 2015) y la creación de una imagen de marca única (Weinberg et al. 2007).

## 2.4 Resumen.

Mientras que la frontera entre los canales físicos y online queda cada vez más desdibujada, una nueva aproximación a la integración de los canales está emergiendo, esto es, la omnicanalidad, cuyo objetivo es proporcionar una experiencia sin interrupciones al cliente final sin importar el canal (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014).

De este modo, en el presente capítulo se ha puesto de manifiesto el fenómeno multicanal analizando sus diferentes aproximaciones y evaluando las diferencias existentes entre multicanalidad, canalidad cruzada y omnicanalidad desde el enfoque del comercio minorista. Esta caracterización parte del punto de vista de gestión del canal (Beck y Rygl, 2015) donde se pone en consideración conceptos como el grado de integración del canal de distribución, los puntos de contacto del cliente a lo largo del proceso de compra o, por ejemplo, el grado en que los miembros del canal comparten los datos entre sí.

En este capítulo también se subraya el profundo cambio producido en la última década en la distribución minorista con el advenimiento del canal online, los mencionados dispositivos móviles y las redes sociales, que han transformando dramáticamente la ejecución del mix minorista, el modelo de negocio de distribución minorista y el comportamiento del consumidor.

Por último, se ha definido la omnicanalidad y analizado la evolución de los canales de marketing hacia ésta, así como las nuevas áreas de estudio y las aportaciones recientes más significativas.



---

# CAPÍTULO 3. LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO (CSL).

- 3.1 Importancia del servicio logístico.
- 3.2 La calidad del servicio logístico (CLS).
  - 3.2.1 Aproximación a la CSL desde el enfoque proveedor de servicios.
  - 3.2.2 Aproximación a la CSL desde el enfoque consumidor.
  - 3.2.3 Aproximación a la CSL desde el enfoque de marketing y de la distribución física.
- 3.3 La CSL en entornos B2C, el nuevo paradigma online.
- 3.4 Resumen.





## **CAPÍTULO 3. LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO (CSL).**

En el **capítulo 3** abordamos la calidad del servicio logístico analizando su importancia, las diferentes aproximaciones académicas y la evolución en su estudio.

Por otro lado, describimos la medición de este constructo centrándonos en el enfoque B2C. De esta forma, junto con los anteriores capítulos, fundamentamos el marco teórico que sustenta nuestra investigación y que ayudará a la construcción de nuestro modelo.

### **3.1 Importancia del servicio logístico.**

La perspectiva tradicional de la logística estaba orientada hacia la creación de la utilidad de tiempo y lugar (Perreault y Russ, 1976). En este sentido, Emerson y Grimm (1996, p. 29) definen el servicio logístico como las actividades que proporcionan “utilidad de lugar, tiempo y forma asegurando que el producto se encuentra en el lugar adecuado, en el momento en que el consumidor lo quiere y sin daños”. Estas actividades están restringidas a aquellas que comprenden el ciclo del pedido individual, desde el momento en que se procesa hasta que se entrega.

La excelencia en logística ha sido reconocida como un área en la que las empresas pueden crear ventaja competitiva (Kyj y Kyj, 1994; Morash et al., 1996; Mentzer y Williams, 2001; Bowersox et al., 2008) en gran parte por su impacto en el servicio al cliente (Pisharodi y Langley Jr., 1990; Sharma et al., 1995; Bienstock et al., 1997; Tracey, 1998; Flint y Mentzer, 2000; Liu y Lyons, 2011; Subramanian et al., 2014). Las relaciones entre el servicio logístico al cliente y los resultados empresariales son altamente significativas tal y como afirman Leuschner et al. (2013) y Politis et al. (2014). Bowersox et al. (1999) evidenciaron que el vínculo entre el servicio logístico al cliente y el rendimiento de la empresa en su conjunto es uno de los retos más importantes de la disciplina logística. En este sentido, Lu y Yang (2010) identificaron tres tipos de capacidades del servicio logístico que influían

positivamente en el rendimiento empresarial: innovación, respuesta del cliente y flexibilidad.

El servicio proporcionado al cliente a través de la logística se ha llegado a definir como un componente o sustituto del valor logístico (Langley y Holcomb, 1992). Las empresas utilizan el servicio logístico al cliente como un elemento diferenciador para competir eficientemente en el mercado (Yazdanparast et al., 2010). Otros autores identificaron el servicio logístico como una fuente de satisfacción en la cadena de suministro cuyos beneficios relacionales proporcionaban relaciones empresariales de larga duración (Li et al., 2012).

Mientras que algunos investigadores ven la función logística como un mero núcleo de coste que contribuye principalmente a la reducción de costes y activos (Novack et al., 1994; Andraski y Novack, 1996; Novack et al., 1996), una corriente más que considerable de literatura, ha proporcionado evidencias de que el servicio logístico al cliente crea valor y puede derivar en una ventaja competitiva muy clara (e.j., Stock y Lambert, 1992; Innis y La Londe, 1994; Daugherty et al., 1998; Rutner y Langley Jr., 2000; Davis-Sramek et al., 2008; Çerri, 2012). La logística crea valor mediante la acomodación de los requerimientos de entrega del cliente de una forma efectiva en términos de costes; de esta forma, el rendimiento del servicio logístico, permite al suministrador proporcionar los productos en el marco de tiempo solicitado a un coste aceptable (Bowersox et al., 2002).

La importancia del servicio logístico al cliente ha tenido una vertiente enfocada en la gestión de la cadena de suministro (p.ej., Georgi et al., 2010) y otra enfocada en logística (ej., Mentzer et al., 1989; Novack et al., 1994; Daugherty et al., 1998). Por otro lado, el servicio logístico al consumidor se ha vinculado directamente con el marketing mix, destacando el componente de distribución (e.j., Sterling y Lambert, 1987; Innis y La Londe, 1994; Emerson y Grimm, 1998). Es también significativo el efecto del servicio logístico sobre el grado de diferenciación de la marca (Davis et al., 2008) y la importancia de cómo afecta los factores estructurales organizativos sobre las capacidades de innovación del servicio logístico y resultado empresarial (Daugherty et al., 2011; Ho y Chang, 2015). Desde la perspectiva de la gestión operativa se ha considerado al servicio logístico como una capacidad clave para determinar el éxito empresarial (e.j., Ward et al., 1998; Swink et al., 2007; Zhang,

et al., 2012; Chavez et al., 2017).

Las empresas utilizan su red logística para entregar bienes a sus clientes, lo que puede tener un efecto significativo en el rendimiento de las mismas; de igual manera, el servicio logístico al cliente es el resultado del propio sistema logístico que crea satisfacción al consumidor (Mentzer et al., 1989; Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001). Estos autores describen la habilidad de la empresa para entregar el producto en lugar exacto, en el momento preciso y en las condiciones apropiadas al precio adecuado (Coyle et al., 2002). La implicación de lo anteriormente descrito es que una significativa parte del valor de un producto es creado por el servicio logístico al cliente, un concepto también apoyado por las teorías del marketing de la lógica del servicio dominante (Vargo y Lusch, 2004) cuyos autores mantienen la idea de que el producto es simplemente el mecanismo de entrega del servicio en sí.

### **3.2 La calidad del servicio logístico (CLS).**

#### **3.2.1 Aproximación a la CSL desde el enfoque proveedor de servicios.**

Una aproximación de la calidad del servicio logístico (CSL) propone que la calidad significa la adaptación del servicio definida por los suministradores del mismo (Crosby, 1979). Este concepto ve al servicio como un objeto físico que es observable y tiene atributos por los que puede ser evaluado (Garvin, 1984). Otra aproximación propone que la calidad está basada en la evaluación y percepción de los clientes. En este sentido, la primera aproximación está dominada por un concepto tradicional que define la CSL como la composición de atributos de distribución físicos propios del servicio lo que significa que este punto de vista se centra en los proveedores de servicios y no en los clientes.

Esta corriente de pensamiento intenta indicar cómo los directivos de logística pueden cuantificar el valor creado al consumidor por el suministrador, pero no evalúa en su totalidad las percepciones de los clientes del valor creado por el servicio logístico (Rafiq y Jaafar, 2007). Por otro lado, otros autores han contribuido enormemente a la segunda aproximación identificando variables objetivas a través de las percepciones de los clientes en relación a sus

expectativas (Bienstock et al., 1997; Millen y Maggard, 1997; Sohal et al., 1999; Mentzer et al., 1999; Mentzer et al., 2001). Como resultado, un nuevo concepto de CSL fue introducido mediante la propuesta de un modelo que incluía elementos de servicio al cliente llamado “marketing de servicio al cliente”.

LaLonde y Zinszer (1976) describieron el servicio al cliente como fuente de posesión de tres componentes:

- (1) como una actividad para satisfacer las necesidades de los clientes,
- (2) como una serie de mediciones de los resultados para asegurarse la satisfacción del consumidor y
- (3) como una filosofía del compromiso más amplio de la empresa.

Mentzer et al. (1989) establecieron tres componentes formativos de la Calidad de Servicio de Distribución Física (CSDF): disponibilidad, puntualidad y calidad. Para estos autores la disponibilidad es la proporción de unidades, líneas de pedido o pedidos completados. Aquellos pedidos que no están disponibles han de pedirse otra vez causando retrasos en la entrega y costes extra, o el pedido es simplemente cancelado por el cliente. Desde el punto de vista de la empresa minorista, la disponibilidad es proporcionada si el producto está disponible en el lineal para su venta cuando el cliente llega a la tienda a comprarlo.

En relación a la puntualidad, según estos autores, es el tiempo de ejecución del ciclo de pedido para todo el sistema de distribución que une a los compradores y los vendedores. Para el comprador, es el tiempo que transcurre entre la realización del pedido y su entrega. A su vez, la calidad en el servicio de distribución física depende de la incidencia de daños en tiempos de tránsito, envíos incorrectos o cantidades incorrectas entregadas de mercancía.

Este modelo es revisado en el trabajo de Bienstock et al. (1997) en el que sugieren una ligera modificación del último de sus componentes y proporcionan una medición más refinada de cómo las empresas aportaban valor al consumidor a

través de la distribución física; el componente llamado previamente “calidad” es reformulado por el de “estado<sup>11</sup>”.

Mentzer et al. (1997) agruparon la CSL en dos componentes fundamentales, el ya citado CSDF y la calidad del servicio al cliente. Esta categorización en dos componentes fue la misma que propuso Grönroos (2001) que argumentó que la CSL estaba formada por características técnicas y funcionales del servicio.

### 3.2.2 Aproximación a la CSL desde el enfoque consumidor.

En el estudio de la CSL desde la perspectiva del consumidor, otros autores concluyeron que era más adecuado incluir atributos percibidos por los consumidores a los atributos físicamente operativos. Donabedian (1980) propuso tres categorías de calidad de servicio de orden superior: estructura, procesos y resultados, siendo éstas similares a las características técnicas y funcionales y el resultado de su interacción. En contra de esta definición, Lehtinen y Lehtinen (1991), propusieron un modelo bidimensional de calidad de servicio compuesto por proceso y resultado. En su estudio, definían el proceso como una consecuencia de la experiencia del cliente en la entrega del servicio logístico y vinculaban el resultado a las capacidades técnicas de los proveedores de servicio.

Maltz y Maltz (1998) distinguieron dos componentes de la calidad de servicio: por un lado, una variable objetiva en relación con la fiabilidad de las organizaciones logísticas y por otro, variables percibidas que implicaban información, familiaridad y grado de respuestas del personal de ventas.

La valoración en su conjunto de la calidad de servicio fue definida como la brecha entre las expectativas de la calidad general del cliente pre-transacción y las percepciones sobre la calidad de servicio específico tras el consumo. Stank et al. (1999) adaptaron las dimensiones del SERVQUAL<sup>12</sup> (Parasuraman et al., 1985, 1988) para medir el resultado del servicio logístico (RSL).

---

<sup>11</sup> Traducido del inglés “condition”.

<sup>12</sup> SERVQUAL fue la escala desarrollada por Parasuraman et al. (1985, 1988) desarrollada para medir la calidad percibida del servicio. Estos investigadores definieron la calidad del servicio percibida basándose en la brecha existente entre las expectativas y las percepciones en la calidad de servicio. Parasuraman et al. (1985, 1988) identificaron cinco dimensiones de calidad de servicio:

Bienstock et al. (1997) argumentaron que la calidad de servicio de distribución física (CSDF) es distinta de las mediciones de la calidad del servicio tradicional (SERVQUAL) ya que ésta reside en “fuerte énfasis sobre las dimensiones funcionales y de proceso que pueden no ser las más adecuadas para validar el contenido del constructo de CSDF” (p.34). Estos autores encontraron dificultades a la hora de replicar las dimensiones de la SERVQUAL en un contexto industrial de distribución que derivaron en la propuesta de una conceptualización diferente respecto a las dimensiones de CSDF.

McDougall y Levesque (2000) y Brady y Robertson (2001) describieron que la calidad de servicio se componía de dos dimensiones: la habilidad técnica y el valor percibido, si bien es cierto que estos autores, centraron sus investigaciones en aspectos más concretos de la calidad de servicio y valor del mismo que en aspectos logísticos.

### 3.2.3 Aproximación a la CSL desde el enfoque de marketing y de la distribución física.

Mentzer et al. (1989) describieron la calidad en el servicio logístico como la suma de dos elementos complementarios que son la calidad del servicio de marketing y el servicio de distribución física. Esta perspectiva era compartida por otros autores como o Rinehart et al. (1989) y Collier (1991) y es vista como una forma inteligente de integrar el marketing con las actividades logísticas. No obstante, este concepto ya fue mencionado previamente como calidad técnica (resultado del servicio) y funcional (proceso de entrega del servicio) por Grönroos (1984).

Mentzer et al. (1999) trabajarían en el desarrollo de los componentes que conformarían la calidad del servicio logístico (CSL) ya que existían otros autores que afirmaban que en la conceptualización de la CSL era necesario incluir componentes que involucraran personas y procesos en relación con la realización

- 
1. Fiabilidad (habilidad para ejecutar el servicio prometido con precisión y de forma confiable).
  2. Diligencia (voluntad de ayudar a los clientes y proporcionar servicio con rapidez).
  3. Arrojo (el conocimiento y cortesía de los empleados, así como la habilidad para transmitir confianza y seguridad).
  4. Empatía (grado de interés y atención personalizada a los clientes).
  5. Tangibles (aparición de medios físicos, equipamiento, personal y materiales de comunicación).

de pedidos y la manipulación. En base a estas premisas, los citados autores condujeron un estudio que les llevó a la revisión y validación de un modelo compuesto por nueve componentes (Figura 3.1).

Figura 3.1 Componentes de la CSL



Fuente: Adaptado de Mentzer et al. (1999)

Estos nueve componentes que conforman la calidad del servicio logístico se describen de la siguiente manera:

- **Calidad de la información:** es la percepción que tiene el consumidor de la información proporcionada por el suministrador sobre los productos que pueden escogerse. La información acerca de los productos debería estar disponible siempre y con la calidad suficiente para poder ayudar a los consumidores a realizar sus decisiones de compra.

- Procedimientos de la realización del pedido: hace referencia a la eficiencia y eficacia de los procedimientos seguidos por el suministrador.
- Cantidades de pedido disponibles: se asocia a las disponibilidades del producto. Los consumidores deben estar satisfechos si son capaces de obtener las cantidades que desean.
- Puntualidad en la entrega: está relacionada con si los pedidos llegan al destino del consumidor en el tiempo pactado. También se incluye el tiempo que transcurre entre la realización del pedido y la entrega del mismo.
- Precisión en la entrega: es la exactitud con la que los pedidos llegan al consumidor, en términos de productos correctos y en las correctas cantidades.
- Calidad del contacto del personal: se refiere a la orientación del cliente del personal de venta. ¿Perciben los consumidores que el personal de venta conoce el producto? ¿Muestra empatía con las diferentes situaciones del consumidor el personal de ventas? ¿Les ayudan a resolver sus problemas en la compra?
- Gestión en las discrepancias en los pedidos: se relaciona con la gestión de las discrepancias en los pedidos una vez llegan éstos al consumidor.
- Estado de pedido a su llegada: es la falta de daño físico en el producto a consecuencia de su manipulación.
- Calidad del pedido: cómo de bien se ajustan las especificaciones de pedido a las necesidades del cliente (p.ej., funcionamiento del producto).

El análisis de éstas y otras contribuciones significativas a lo largo de los años (Anderson et al., 1994; Novack et al., 1994; Rutner y Langley Jr., 2000; Stank et al., 2003; Rafiq y Jaafar, 2007; Richey et al., 2007) identificaron el conjunto de dimensiones para medir la CSL de las cuáles, la puntualidad en la entrega, destaca por su gran influencia (Perreault y Russ, 1976; Novack et al., 1994; Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001). Estos resultados fueron confirmados más adelante por el trabajo de Rahman (2006) que indicó como el componente más importante “la entrega a tiempo”.

Meztzer et al. (2001) siguieron desarrollando el citado constructo enfocándolo



como un proceso, dividiendo sus componentes en realización del pedido y recepción del pedido. En su estudio, se sugiere que la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio logístico de sus proveedores comienza a formarse tan pronto como ellos mismos inician los pedidos. Las percepciones de los clientes toman forma y se van completando hasta que éstos reciben los pedidos de forma adecuada, en buenas condiciones y con todas las discrepancias que pudiera haber resueltas (figura 3.2).

Figura 3.2 Proceso general de cliente-percepción de la CSL



Fuente: Meztzer et al. (2001)

La primera parte del proceso incluye la disponibilidad, la comunicación sobre el pedido y la expectativa sobre el plazo de entrega (Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 1989). En la siguiente parte del proceso de recepción, la precisión, el estado del pedido y la calidad del mismo son considerados como sub-factores. Estos tres componentes conforman lo que tradicionalmente se refiere como cumplimentación del pedido (Bienstock et al., 1997). Por otro lado, Davis y Mentzer (2006) desarrolló un modelo bidimensional de CSL operacional (actividades de servicio de distribución física) y relacional (incluyendo actividades de calidad del servicio de marketing).

Siguiendo los trabajos del modelo de nueve dimensiones de la CSL, Feng et al. (2007) y Xu y Cao (2009) propusieron sus nuevos modelos. Feng et al. (2007) centraron su atención en la logística de compra online mediante seis dimensiones: calidad en la puntualidad, calidad del personal de contacto, calidad del pedido, manipulación de las discrepancias del pedido, estado del pedido y conveniencia.

De la misma forma, Xu y Cao (2009) introdujeron un modelo de seis dimensiones: calidad del personal, calidad de la información, recorrido del pedido, intensidad intacta de los pedidos, gestión de errores y puntualidad. No obstante, estos dos modelos presentaron limitaciones relativas a su estrecha perspectiva y poca aplicabilidad al total de los aspectos logísticos.

Posteriormente, Thai (2013) propuso incorporar a la literatura existente elementos de gestión de la calidad tanto para los suministradores de servicios como para los clientes, incorporando factores como son los de contacto con el personal, información, imagen y responsabilidad corporativa.

La tabla 3.1 recoge una síntesis de los constructos utilizados en la literatura de la calidad del servicio al cliente en la literatura académica.

Tabla 3.1 Dimensiones empleadas en la literatura de la CSL

Autores	Dimen- siones	Detalles	Comentarios
Lalonde y Zinszer. (1976)	3	Una actividad para satisfacer las necesidades de los consumidores, medidas de rendimiento con el fin de proveer satisfacción y filosofía de compromiso empresarial.	Estos componentes se centran más en los fabricantes/suministradores que en los clientes.
Donabedian (1980)	3	Estructura, proceso y rendimiento.	La estructura se refiere a características técnicas, los procesos a las características funcionales del servicio logístico y el rendimiento al resultado de su interacción.
Grönroos (1984)	2	Calidad técnica y calidad funcional.	La calidad técnica hace referencia a los resultados del servicio y la calidad funcional al proceso de entrega del servicio.
Mentzer et al. (1989)	3	Disponibilidad, puntualidad y calidad.	Estos son básicamente los resultados de servicio.
Mentzer et al. (1989)	2	Marketing de atención al cliente (MAC) y Servicio de distribución física (SDF).	Estos dos elementos son constructos de segundo orden y complementarios entre sí: MAC consiste en: precio, producto, calidad del producto, soporte de ventas y garantía; SDF está formado por: disponibilidad, puntualidad, calidad en el sentido de estado del producto entregado.
Rinehart et al. (1989)	2	La calidad en los servicios logísticos está compuesta	Idem que Mentzer et al. (1989).

Autores	Dimen- siones	Detalles	Comentarios
		por dos elementos fundamentales: la MAC y el SDF.	
Lehtinen y Lehtinen (1991)	2	Proceso y resultado.	El proceso es una consecuencia de la experiencia del cliente en el servicio de entrega logística y está unido al resultado de la capacidad técnica de los suministradores de servicio.
Collier (1991)	2	Calidad de servicio orientada a las operaciones o calidad de servicio interno y calidad de servicio orientada al marketing o calidad de servicio externo.	Prácticamente similar a Mentzer et al. (1989) pero incorporan el cliente externo y el interno.
Novack et al. (1995)	3	Idem que Lalonde y Zinszer (1976)	Se incorpora el componente de cliente interno y externo.
Mentzer et al. (1997)	2	Servicio de distribución física y atención al cliente.	Se identifica al valor logístico como un estándar de evaluación de orden superior para los procesos de la evaluación de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente.
Bienstock et al. (1997)	1	Calidad de servicio de distribución física (CSDF).	CSDF es un constructo de segundo orden compuesto por puntualidad, disponibilidad y estado.
Maltz y Maltz (1998)	2	Medidas objetivas y perceptivas.	Objetivas representa las variables fijas de la calidad de servicio relativas a la fiabilidad de la entrega. Perceptivas hace referencia a la información, familiaridad y respuesta del personal de ventas.
Daugherty et al. (1998)	1	Ejecución del servicio de distribución.	Comportamiento de la empresa y procesos como la atención al cliente, respuesta al cliente y tiempo del ciclo del pedido.
Mentzer et al. (1999)	9	Calidad de contacto del personal. Cantidad de pedidos lanzados. Calidad de la información. Procedimientos de la realización del pedido. Precisión en la entrega. Estado de pedido a su llegada. Calidad del pedido. Discrepancias. Puntualidad en la entrega.	Este modelo es propuesto como el constructo de la CSL de dimensiones de primer orden siendo reconocido como el más importante hasta la fecha. No obstante, la validación de este modelo resultó no ser testado en el contexto de proveedores de servicio ajenos.
Stank et al. (1999)	2	Ejecución operativa. Ejecución relacional.	Dependencia y precisión de un servicio y relativo a la consistencia en calidad y precio. Atributos de respuesta, certeza y empatía.

Autores	Dimen- siones	Detalles	Comentarios
McDougall y Levesque (2000)	2	Disponibilidad técnica y valor percibido	Modelo simplificado del modelo propuesto por Lehtinen y Lehtinen (1991)
Mentzer et al. (2001)	2	Realización de pedidos. Recepción de pedidos.	Interacción con los representantes del suministrador cuando el cliente realiza el pedido. Percepciones del cliente sobre la transacción a posteriori.
Grönroos (2001)	2	Características del servicio técnico y funcional.	Similar al modelo propuesto por Mentzer et al. (1997)
Davis y Mentzer (2006)	2	Calidad de servicio logístico (CSL) operacional y CSL relacional.	CSL operacional hace referencia a las percepciones de las actividades logísticas llevadas a cabo por los suministradores de servicio que contribuyen a la consistencia en la calidad productiva y eficiencia; CSL relacional es la percepción de las actividades logísticas que acerca a la organización a sus consumidores y tiene la habilidad de suministrar servicios de calidad de una manera eficiente.
Rafiq y Jaafar (2007)	9	Idem a Mentzer et al. (1999)	El constructo de calidad de la información es modificado y se añaden nuevos ítems a los originales.
Feng et al. (2007)	6	Calidad en la puntualidad, calidad del personal de contacto, calidad del pedido, manipulación de las discrepancias del pedido, estado del pedido y conveniencia.	Dimensiones dedicadas a la compra online en logística, representando características del mercado chino.
Xu y Cao (2009)	6	Calidad del personal; calidad de la información; recorrido del pedido; intensidad intacta de los pedidos; gestión de errores; puntualidad.	Estas tres dimensiones se aproximan a la evaluación de los clientes sobre el servicio de los suministradores.
Thai (2013)	7	Calidad de contacto del personal, calidad de la información, calidad de la manipulación de los pedidos, calidad de servicio de distribución física, puntualidad, imagen y responsabilidad social.	Se incorporan nuevos factores como son los de contacto con el personal, información, imagen y responsabilidad corporativa.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 La CSL en entornos B2C, el nuevo paradigma online.

La investigación en la calidad del servicio logístico al cliente y su importancia en el rendimiento de las empresas se ha ido desarrollando durante las últimas décadas. Por otro lado, las nuevas tecnologías han permitido a las empresas acceder a los clientes a través de múltiples canales, por lo que las relaciones en la cadena de distribución están transformándose a medida que se co-crea valor con los clientes (Vinhas et. at., 2010) y los minoristas no son los únicos actores en llegar directamente al cliente final. Esta es una de las principales razones por la que se ha de examinar la CSL en un contexto de B2C.

A partir del año 2004, Rabinovich y Bailey (2004) enfocan sus estudios en este tema mostrando interés por el entorno online en la relación empresa-cliente final, prestando atención a variables como disponibilidad, puntualidad en la entrega, fiabilidad y precisión del pedido realizado. En sus investigaciones hallaron que los altos gastos de envío y manipulación eran un buen indicador de calidad de distribución física. Así mismo, cuando los precios netos de los productos en transacción se incrementaban, los factores de disponibilidad y fiabilidad de la calidad física del servicio declinaban.

Xing y Grant (2006) distinguieron cuatro dimensiones en el proceso de la calidad de servicio de distribución física online<sup>13</sup> (figura 3.3). Este proceso abarca las etapas de cumplimentación y realización del pedido, la entrega y recepción del mismo. Las dimensiones que proponen estos autores para los pedidos realizados desde un canal online estaban compuestas por:

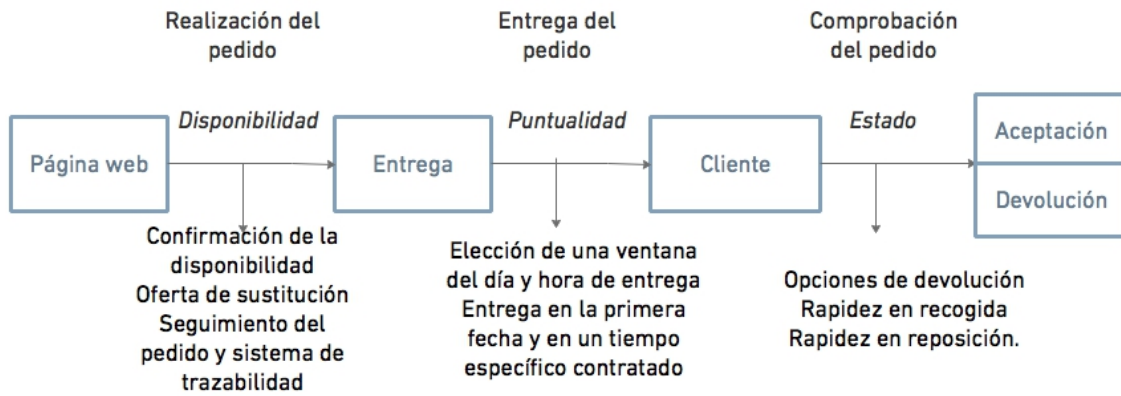
- Puntualidad: Elección de una ventana del día y hora de entrega; entrega en la primera fecha y en un tiempo específico contratado.
- Disponibilidad: Confirmación de la disponibilidad; oferta de sustitución; seguimiento del pedido y sistema de trazabilidad.
- Estado de la mercancía: Precisión del pedido y exhaustividad; información sobre daños del pedido en tránsito; estado tras la entrega.

---

<sup>13</sup> E- CSDF: escala de calidad de distribución física online.

- Devolución: Opciones de devolución; rapidez en recogida; rapidez en reposición.

Figura 3.3 Proceso de e-CSDf desde la perspectiva del cliente.



Fuente: Adaptado de Xing y Grant (2006).

Bienstock et al. (2008) proponen extender el modelo de CSL propuesto por Mentzer et al. (2001) utilizando una dicotomía de proceso/resultado. Incorporan constructos del modelo de aceptación tecnológica desarrollando un modelo de CSL más comprensible. Este modelo, examina el procedimiento por el cuál los consumidores forman percepciones sobre la calidad del servicio a partir de sus valoraciones de las dimensiones del proceso de CSL y, consecuentemente, el resultado de la CSL. Así mismo, reconoce la importancia que el rol de la información tecnológica juega en la calidad del servicio logístico.

Feng et al. (2007) contribuyeron a contrastar la validez del constructo de la CSL en un entorno de venta minorista online. Los resultados ayudaron a mejorar el conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes con la consiguiente mejora de la escala en sí misma. Xing et al. (2010) centraron también sus investigaciones en el contexto online, desarrollando el marco conceptual en este nuevo paradigma tecnológico atendiendo al proceso de medición y centrándose en los minoristas puros<sup>14</sup> versus minoristas multicanal. De esta

<sup>14</sup> La traducción de "pure players" hace referencia a aquellos minoristas miembros del canal de distribución sin presencia física y especializados en la venta online únicamente.

misma forma, ahondaron en el proceso de verificación de la escala de e-CSDF destacando el papel de la cumplimentación de los pedidos como factor fundamental de la misma.

Estudios posteriores pusieron el foco en la relación entre la calidad del servicio logístico y el grado de satisfacción de los consumidores, costes y grado de retención de los mismos (Rao et al., 2011). En la tabla 3.2, se puede apreciar la evolución en las investigaciones académicas en la calidad del servicio logístico en entornos B2C.

Tabla 3.2 Evolución de la literatura en la CSL en entornos B2C.

Autor/es	Variables	Medición	Teoría	Principales aportaciones
Rabinovich y Bailey (2004)	Calidad de Servicio en la distribución física (CSDF).	Disponibilidad (envío, plazo de entrega), puntualidad de entrega (click hasta entrega) y fiabilidad (click hasta precisión exacta del pedido).	Teoría búsqueda-coste.	A mayores costes de envío y manipulación aumenta la CSDF; a mayores precios la fiabilidad de la SDF y disponibilidad disminuye.
Xing y Grant (2006)	Calidad de Servicio en la distribución física online (e-CSDF).	Proceso e-CSDF- disponibilidad, estado, puntualidad y devolución.		Desarrollo del proceso de medición de e-CSDF para minoristas multicanal y minoristas online puros.
Feng et al. (2007)	Calidad del servicio logístico.	Estudio de la CSL basado en compras online en centros comerciales.		Validez del constructo CSL para mejora del entendimiento por parte de los detallistas online de las expectativas y percepciones del consumidor.
Bienstock et al. (2008)	Calidad del Servicio Logístico expandida.	Valoración de la CSL incorporando el proceso de aceptación tecnológica para valorar el uso de las tecnologías de información.	Modelo de aceptación tecnológica (TAM).	Contraste con percepción de uso percibido y utilidad percibida.
Xing et al. (2010)	Calidad de Servicio en la distribución física online (e-CSDF).	e-CSDF compuesta por 4 constructos de primer orden: disponibilidad, estado, puntualidad y devolución.	Estudio de mediciones.	Resultados en la medición del e-CSDF para minoristas online puros resultó ser superior que para los minoristas multicanal.
Gil y Ruiz (2011)	Calidad del servicio logístico.	Escalas de medida global de CSL adaptada de Mentzer et al. (2001).		Influencia de la CSL sobre compromiso y lealtad del cliente hacia el suministrador y efecto moderador de las soluciones tecnológicas.

Autor/es	Variables	Medición	Teoría	Principales aportaciones
Rao et al. (2011)	Calidad del servicio logístico online (e-CSL).	Mediciones de Bizrate.com: opciones de envío, disponibilidad de artículos, entrega a tiempo y seguimiento de pedidos.		Relación positiva de la satisfacción con la calidad del servicio logísticos (CLS) y coste con el grado de retención del consumidor.
Rao et al. (2011)	"Fallos" en la realización de los pedidos online.	Análisis en los retrasos de la realización de los pedidos online sobre el comportamiento de compra (Número de días de retraso).	Teorías de disconformidad de expectativas y justicia distributiva.	Asociación entre la cumplimentación del pedido con una disminución de la cantidad pedida por el consumidor y un incremento en la ansiedad del consumidor.
Griffis et al. (2012)	Velocidad de las devoluciones	Proceso real de devoluciones (histórico de compras y devoluciones, datos de archivo).	Teorías de coste de transacción, riesgo del consumidor y justicia procedimental.	Gestión del proceso en las devoluciones influenciar significativamente en el comportamiento de recompra.
Griffis et al. (2012)	Calidad en la realización de pedidos.	Componente de puntualidad en la entrega de Mentzer et al. (2001).	Apreciación del consumidor.	Impacto significativo de la ejecución del pedido sobre la satisfacción y comportamiento prescriptor.
Oflaç et al. (2012)	Fallo en el servicio logístico – retraso en puntualidad de entrega.	Experimentación en escenarios de retrasos de entrega.	Teoría de la atribución.	Excesivas expectativas pueden proteger la marca y causar alta atribución en los retrasos de entrega de los pedidos.
Bouzaabia et al. (2013)	Percepciones del consumidor respecto a la ejecución logística en tienda física.	Constructo de Ejecución logística en tienda modelado como constructo formativo de segundo grado con 5 constructos reflectivos de primer orden; ítems extraídos de Mentzer et al (1999) y Garrouch et. Al (2011).	Teorías de satisfacción y lealtad del consumidor, literatura de operaciones de servicio.	Percepción del consumidor sobre la ejecución de la logística en tienda influencia directamente la atención al cliente también a través de la imagen en tienda.
Grant y Philipp (2014).	Calidad del servicio logístico para consumidores y experiencia del consumidor, satisfacción y lealtad.	Estudio empírico de validación y limpieza de variables en mercados de diferentes países europeos.		Validez de la escala CSL para incorporar en la estrategia de atención al cliente.



Autor/es	Variables	Medición	Teoría	Principales aportaciones
Bienstock et al. (2015)	Rol de los sistemas y tecnología de información en el apoyo de los servicios logísticos de provisión y entrega.	Integración del modelo de aceptación tecnológica con el proceso de calidad del servicio logístico.	Modelo de acceso tecnológico (TAM).	Calidad del proceso logístico ejerce un impacto positivo sobre las percepciones de los clientes sobre la calidad del resultado logístico. Percepción del cliente sobre la calidad del resultado logístico está influenciada por la percepción de usabilidad de los instrumentos tecnológicos.
Murfield et al. (2017)	Calidad del servicio logístico, satisfacción del consumidor y fidelidad	Análisis de dos escenarios omnicanal (compra online-entrega en tienda; compra en tienda-entrega en casa).		Conceptualización de la CSL en contexto omnicanal y estudio de su impacto sobre la satisfacción del consumidor y fidelidad.
Daugherty et al. (2018)	Calidad del servicio logístico, omnicanalidad y e-retailing	Revisión bibliográfica.		Efecto sobre la CSL de la escalada de las expectativas del cliente omnicanal.

Fuente: Elaboración propia

Gil y Ruiz (2011) exploraron el efecto moderador de las soluciones tecnológicas y sus efectos en términos de compromiso y lealtad del cliente tanto en un entorno B2B como en B2C. Estas autoras demostraron una evidencia clara de la fiabilidad y empatía en la valoración global de la CSL, así como una influencia positiva de ésta en el compromiso del cliente que, a su vez, actúa como un antecedente de la lealtad hacia el suministrador. Estos vínculos entre variables, son observados en suministradores con alta intensidad en tecnologías de la información en los contextos anteriormente mencionados.

En este estado de evolución de las nuevas tecnologías, en referencia a los procesos de cumplimiento de los pedidos y entrega al consumidor de los productos adquiridos, Rao et al. (2011) analizan los impactos de las entregas “fallidas” sobre la ansiedad del consumidor. En una línea similar, Griffis et al. (2012) estudiarían el impacto de la calidad del servicio logístico en relación a las devoluciones de los pedidos realizados y la calidad en la realización de los mismos (Griffis et al., 2012). Su aportación en esta materia reside en demostrar que la gestión de las devoluciones, más que significar para la organización una mera

acción de entrega de bienes a posteriori, tiene un efecto positivo en el comportamiento de recompra del cliente. Así mismo, confirman la evidencia de que ciertos consumidores han de considerarse prioritarios en el proceso de devolución de las mercancías.

Oflaç et al. (2012) añadirían su aportación académica, respecto del estudio de la calidad del servicio logístico, estudiando los impactos de los fallos en dicho servicio (p.ej. retrasos en puntualidad de entrega). Por otro lado, Bouzaabia et al. (2013) volverían a poner interés en la distribución física en sí, analizando las percepciones del consumidor respecto a la ejecución logística en tienda física y valorando el efecto sobre la percepción del consumidor y la propia imagen de la tienda.

Bienstock et al. (2015) se preocuparon por encontrar una forma de integrar el modelo de aceptación tecnológica con el proceso de calidad del servicio logístico. En sus investigaciones, concluyen que la calidad del proceso logístico ejerce un impacto positivo sobre las percepciones de los clientes y la calidad del resultado logístico, así como su influencia en la percepción de usabilidad de los instrumentos tecnológicos. En este sentido, estos autores se interesaron por el rol de los sistemas y tecnología de información en el apoyo de los servicios logísticos de provisión y entrega.

Por último, cabe destacar en esta evolución de las aportaciones al constructo de la calidad del servicio logístico, las recientes investigaciones de Murfield et al. (2017) cuyos estudios son la primera tentativa de conceptualizar la CSL en un ámbito de omnicanalidad, analizando sus efectos sobre la satisfacción y fidelidad del consumidor; así mismo, es importante señalar el trabajo reciente de Daugherty et al. (2018) en el que se confirma la necesidad de investigar con más profundidad los efectos de la CSL sobre los e- y omni<sup>15</sup>- canales de distribución en la nueva era del cliente omnicanal impaciente.

---

<sup>15</sup> Del inglés: e-channel y omnichannel.

### 3.4 Resumen.

A lo largo del capítulo 3 se ha procedido a revisar el concepto de servicio logístico y su importancia actual, así como la puesta en consideración de los diversos enfoques que han surgido alrededor de esta disciplina. Por otro lado, se destaca el interés que la investigación académica ha proporcionado a la calidad del servicio logístico ya que es un factor prioritario que aporta valor al consumidor y asegura la satisfacción del mismo (LaLonde y Zinszer, 1976).

La calidad del servicio logístico es un concepto por el que los académicos se han interesado desarrollando un constructo que evoluciona a lo largo de los años como una integración del marketing con actividades logísticas. De esta manera, Menzter et al. (1999,2001) asentaron las bases en la medición de la calidad del servicio logístico proponiendo nueve componentes fundamentales que permitirían a las empresas valorar aspectos de vital importancia como la puntualidad en la entrega de un pedido, la precisión con la cual ha llegado el mismo o cómo la empresa gestiona las diferencias que ha habido entre lo que pidió el consumidor y lo que le ha entregado la empresa. Basándose en las investigaciones sobre la calidad de servicio de distribución física (CSDF) y la CSL típicamente aplicada en un contexto B2B, Rao et al. (2011) sentaron los fundamentos para el enfoque de estudio de la calidad del servicio logístico en un entorno online de B2C desarrollando la escala “electrónica” de la CSDF (e- CSDF).

En este capítulo, por tanto, se ha puesto de relevancia el estudio de la CSL, su evolución académica y las diferentes dimensiones y enfoques multidisciplinares que la conforman.



---

# CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS DE TRABAJO Y MODELO DE ANÁLISIS.

## 4.1 Hipótesis de trabajo.

4.1.1 La CSL y la satisfacción del consumidor en el entorno omnicanal.

4.1.2 La CSL y la lealtad del consumidor en el entorno omnicanal.

4.1.3 La satisfacción y lealtad del consumidor en el entorno omnicanal.

4.1.4 La intensidad omnicanal

4.1.5 El valor de compra omnicanal.

## 4.2 Presentación del modelo propuesto

## 4.3 Resumen



## **CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS DE TRABAJO Y MODELO DE ANÁLISIS.**

En el **capítulo 4** desarrollamos las hipótesis de trabajo que van a formar nuestro modelo analizando pormenorizadamente cada una de las variables intervinientes y proporcionando la correspondiente justificación a cada una de las hipótesis. De igual manera, proponemos el modelo de relaciones enmarcados en diferentes escenarios de investigación y que se contrastan empíricament en los capítulos posteriores.

### **4.1 Hipótesis de trabajo.**

#### **4.1.1 La CSL y la satisfacción del consumidor en el entorno omnicanal.**

La satisfacción del consumidor juega un rol fundamental en la relación entre éste y su proveedor (Barry et al.,2008; Johnson y Tellis, 2008; Gil et al., 2009). La satisfacción es definida como la comparación que realiza el consumidor tras la compra, entre su expectativa anterior a la compra y el resultado obtenido (Kim y Han., 2011; Bayraktar et al., 2012). Otros autores consideran la satisfacción como un juicio en conjunto del desempeño si está enfocada a la satisfacción con un producto o servicio ofertado por el minorista (Anderson et al.,1994; Oliver, 1997; Cronin Jr. et al., 2000). ÅÆater y ÅÆater (2009) definieron la satisfacción como un efecto positivo del juicio que realiza el consumidor sobre todos los aspectos de la relación con su proveedor.

El principal elemento de la satisfacción en las investigaciones B2B y B2C es la disconformidad de la expectativa o la comparación respecto al estándar en cuanto a paradigma de disconformidad se refiere (Oliver, 1980; Ruyter et al., 1997; Ruyter y Bloemer, 1999; Rossomme, 2003; Flint et al., 2011). Los consumidores forman sus propias expectativas antes de comprar un producto o servicio; estas mismas expectativas forman un estándar por el que los consumidores valoran la calidad del producto o la ejecución del servicio. La satisfacción del consumidor es además un factor clave para valorar la calidad de un servicio (Meidutä et al., 2014).

Una corriente de investigaciones ha establecido la importancia de la CSL para lograr la satisfacción del consumidor, sin embargo, la mayoría de éstas se han centrado en descifrar las relaciones desde un enfoque B2B entre compradores y vendedores industriales (p.ej., Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 1989; 2001; Davis-Sramek et al., 2009).

Por otro lado, otros estudios académicos han comenzado recientemente a examinar la importancia de la perspectiva del consumidor en el estudio de la cadena de distribución, como lo hacen por ejemplo Peinkofer et al., (2015) en su trabajo sobre el impacto de las promociones de precios en la respuesta y satisfacción del consumidor a artículos fuera de stock o la revisión que proponen Nguyen et al. (2018) sobre el comportamiento del consumidor en el cumplimiento de pedidos de minoristas online. Desde hace una década, se ha producido un llamamiento para examinar con detenimiento la satisfacción del consumidor como resultado de las operaciones de logística (Frankel et al., 2008; Xing et al., 2010). Esper et al. (2003) prestaron atención a la importancia estratégica que tiene la elección del transportista y su efecto sobre la satisfacción del consumidor en la distribución online minorista; Rao et al. (2011) investigaron el efecto de la e-CSL sobre la satisfacción del consumidor y su retención en cadenas de suministro puramente online.

La presente investigación centra su interés en la satisfacción del consumidor y cómo relaciona éste sus estándares de percepción con una experiencia de compra específica, tal y cómo conceptualizaron Selnes y Gønhaug (2000) y adaptaron Davis-Sramek et al. (2009). Investigaciones existentes han demostrado que la CSL deriva en satisfacción al consumidor en un contexto industrial de B2B (Mentzer et al., 2001; Davis-Sramek et al., 2009).

Otros estudios desde un contexto B2C han contrastado una relación positiva entre la CSL y la satisfacción del consumidor en un escenario de venta minorista puramente online acuñando el término de e-CSDF<sup>16</sup> (Rao et al., 2011). El análisis derivado de estos autores contrastó que la disponibilidad y la entrega a tiempo son componentes clave de la e-CSDF que influyen significativamente en la satisfacción

---

<sup>16</sup> Calidad de servicio en la distribución física online (e-CSDF).



del cliente en un contexto online. Así, estos autores identificaron en los aspectos de devolución del producto, como son la facilidad en la devolución y la rapidez en el cambio, un componente más en la percepción de su satisfacción con el servicio logístico.

Más específicamente, Griffis et al. (2012) subrayaron la importancia de la puntualidad en la entrega como uno de los factores más importantes en su medición de la calidad de cumplimentación de pedidos, demostrando el impacto significativo sobre la satisfacción del consumidor en un contexto de compra online. Por otro lado, para que las organizaciones puedan satisfacer plenamente los requerimientos de los consumidores en un contexto de compra online, Xing et al. (2010) subrayan que adicionalmente a la puntualidad y disponibilidad, el estado del producto es otro componente esencial de la e-CSDf.

Diversas variables de calidad de servicio en relación a la cumplimentación de pedidos como el diseño de la tienda online, la capacidad de respuesta, la fiabilidad, la confianza o la evaluación y seguridad en la cumplimentación, son grandes predictores de la satisfacción de los consumidores (Lee y Lin, 2005; Kim et al., 2009; Koufteros et al., 2014; Jain et al., 2017). Así mismo, Seck y Philippe (2013) afirman que la calidad de servicio percibida en el canal virtual, el canal tradicional y la calidad de integración multicanal tienen una influencia positiva sobre la satisfacción del cliente multicanal; los resultados de su estudio revelan además que la calidad del servicio físico es el factor que más influye en determinar la satisfacción.

Debido a que el servicio logístico y las capacidades de la cadena de suministro son en conjunto esenciales (Brynjolfsson et al., 2013; Cao, 2014; Cao y Li, 2015;), se propone que estas relaciones permanecerán al combinar los canales tradicionales de compra y los canales online.

La discusión previa lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H1: Las percepciones del consumidor sobre los componentes de la CSL de puntualidad, disponibilidad, estado y devolución están positivamente relacionadas con la satisfacción del consumidor en un entorno omnicanal.

#### 4.1.2 La CSL y la lealtad del consumidor en el entorno omnicanal.

La investigación académica centrada en los retos logísticos y en los procedimientos de cumplimentación se ha visto enriquecida gracias a la irrupción de los canales de compra online y la distribución multicanal. No obstante, desde el punto de vista del marketing, los distintos canales pueden diferir en su habilidad para proporcionar distintos outputs de servicio (Agatz et al., 2008; Colla y Lapoule, 2012).

El mundo académico no ha prestado suficiente atención al rol de la CSL en relación a la lealtad del consumidor en un contexto omnicanal a pesar del papel relevante de la logística en la experiencia del consumidor omnicanal (Bell et al., 2014; Brynjolfsson et al., 2013; Ishfaq et al., 2016).

El canal online es particularmente importante a la hora de proporcionar información sobre el consumidor y reducir por lo tanto los costes de búsqueda de la misma. Otra gran ventaja de este canal es la habilidad de ofrecer una gran variedad de productos, de hecho, uno de los valores de internet para los consumidores proviene precisamente de proporcionar acceso a productos de demanda minoritaria propios de nichos de mercado y de difícil localización en entornos offline (Brynjolfsson et al., 2003; Oestreicher-Singer y Sundararajan, 2012).

Por otro lado, una de las ventajas de los canales tradicionales es la proximidad e inmediatez que proporciona a sus clientes; además, la oferta de múltiples canales complementarios aporta una mayor amplitud y profundidad en la variedad de servicio al cliente permitiendo, de este modo, potenciar la proposición de valor del suministrador en su conjunto (Wallace et al., 2004).

La investigación en contextos B2C puramente online soporta una relación positiva entre puntualidad y disponibilidad, en mediciones de la lealtad del consumidor como la retención del consumidor (Rao et al., 2011), el comportamiento prescriptor (Griffis et al., 2012) y las intenciones (Bouzaabia et al., 2013). Swaid y Wigand (2012) centraron su investigación en la calidad de servicio en relación a las compras online que son recogidas por el consumidor en la tienda física. Estos autores encontraron que, en situaciones de omnicanalidad, la entrega del producto de una forma integrada es una dimensión clave del servicio en este tipo de compras; así

mismo identificaron su influencia significativa sobre las intenciones de lealtad del consumidor.

Desde una aproximación omnicanal, la compra online y la recogida en la tienda física es un “camino del producto al consumidor” puesto que requiere una integración en la calidad de propagación de la información y en la cumplimentación del pedido entre canales (Sousa y Voss, 2006; Bell et al., 2014). Si las organizaciones son capaces de integrar toda la información de cada consumidor y así proporcionar una experiencia personalizada, también han de comprender quienes son sus clientes, conocer lo que les gusta, entregarles lo que necesitan y llegar hasta ellos a través de sus canales preferidos para conseguir alcanzar una mayor lealtad (Melero et al., 2016).

La lealtad del consumidor en un entorno omnicanal está cada vez más unida a los servicios de valor añadido proporcionados a los consumidores que se enfrentan a una cadena de suministro (Jones, 2013). En este sentido, uno de los intentos más significativos de medir el impacto de la CSL sobre la lealtad del cliente en entornos B2C deriva del estudio de Murfield et al. (2017), del cual se extrae la conclusión de que la CSL influye positivamente en la lealtad del consumidor en un entorno omnicanal.

La discusión previa lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H2: Las percepciones del consumidor sobre los componentes de la CSL de puntualidad, disponibilidad, estado y devolución están positivamente relacionadas con la lealtad del consumidor en un entorno omnicanal.

#### 4.1.3 La satisfacción y lealtad del consumidor en el entorno omnicanal.

Una amplia línea de investigaciones reconoce la satisfacción del consumidor como un predictor de la lealtad (p.ej., Reichheld et al., 1996; Baldinger y Rubinson, 1997; Chiou y Droge, 2006; Tsiotsou, 2006; Davis-Sramek et al., 2009; Chen, 2012; Safa e Ismail, 2013; Chen, 2016).

La literatura recoge también numerosas variables moderadoras entre la satisfacción y la lealtad. Tal y cómo apunta en su revisión Chen (2012), el compromiso ha sido identificado como una variable moderadora entre la

satisfacción y la lealtad (Liljander y Strandvik, 1995) así como un antecedente de la lealtad (Caceres y Papparoidamis, 2007) o la consecuencia de la satisfacción del consumidor (Meyer et al., 2002). La confianza ha sido otra de las variables predictoras de la satisfacción (Chiou, 2004) y de la lealtad (Cyr et al., 2007). De forma similar ha ocurrido con la implicación, sugerida como una consecuencia de la satisfacción y antecedente de la lealtad (p.ej., Olsen, 2007) y del valor percibido (Anderson y Srinivasan, 2003).

En un entorno online, Christodoulides y Michaelidou (2010) encontraron que la conveniencia, la variedad en la búsqueda y la interacción social ayudan a predecir la satisfacción online<sup>17</sup> y que la interacción social es el único motivo de compra examinado que tiene un efecto directo sobre la lealtad online<sup>18</sup>. Así mismo, estos autores, aportaron evidencias empíricas de que la satisfacción online es un determinante poderoso de la lealtad online.

Otros estudios han sugerido ciertas diferencias en la relación satisfacción-lealtad, así como en la fuerza de esa relación, en un entorno online, en comparación con uno offline (Chen, 2012). Balabanis et al. (2006) encontraron que la satisfacción no es necesariamente un predictor de la lealtad en la compra online y que además esa relación es dependiente de los costes de cambio. En este sentido, se ha observado una gran diversidad en los resultados de las investigaciones sobre la relación del binomio satisfacción-lealtad que sugieren la importancia de considerar cómo son estas relaciones en un entorno omnicanal (Leuschner et al., 2013).

A pesar de las grandes diferencias en los resultados sobre las investigaciones entre la relación satisfacción-lealtad, existen ciertos factores que indican el efecto directo entre ambos constructos en un entorno omnicanal. Lee y Kim (2010) demostraron que las prácticas integradoras en el cruce de canales de los minoristas multicanal, pueden tener como consecuencia la intención de lealtad del consumidor hacia el minorista multicanal. De la misma forma, según Fernández y Román (2012), en un contexto de servicio multicanal, el valor proporcionado por

---

<sup>17</sup> Traducido del inglés como e-satisfaction.

<sup>18</sup> Traducido del inglés como e-loyalty.

cada canal (offline y online) contribuye a construir la lealtad del consumidor. En una línea de investigación similar, en una configuración multicanal, la calidad de servicio de la tienda minorista y la calidad de servicio integrada multicanal tienen una influencia positiva sobre la lealtad al consumidor (Yong-zhi, 2014).

La satisfacción en un entorno multicanal ha sido contrastada como un determinante crítico en la retención del consumidor (Hsieh et al., 2008; Kibbeling et al. (2013). De forma adicional, Swaid y Wigand (2012) hallaron que aquellos clientes que compraban online y recogían sus compras en la tienda física percibían mayor valor que en la opción de recogida integrada y además expresaban intenciones de lealtad superiores.

La discusión previa lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H3: La satisfacción del consumidor está positivamente relacionada con la lealtad del consumidor en un entorno omnicanal.

#### 4.1.4 La intensidad omnicanal

La literatura define la omnicanalidad como el alineamiento completo de los diferentes canales y puntos de contacto cuyo resultado es la obtención de una experiencia óptima del consumidor con la marca (Rapp et al., 2015; Verhoef et al., 2015; Beck y Rygl, 2015; Lemon y Verhoef, 2016; Ailawadi y Farris, 2017). Dicho alineamiento requiere de ajustes sistemáticos a las diferentes estrategias y operaciones de los minoristas, independientemente de los puntos de contacto y poder asegurarse el encaje del consumidor en el ecosistema de marca del minorista. Huré et al. (2017) definen en sus investigaciones tres características clave de la compra omnicanal:

- (1) la complejidad de la misma debida a sus múltiples interacciones.
- (2) el enfoque sobre la marca,
- (3) el nivel de consistencia y continuidad<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sensación que tiene el consumidor de la facilidad para moverse entre varios canales de compra del mismo minorista.

En relación a la primera característica, los consumidores interactúan con los diversos puntos de contacto del canal durante el proceso de compra (Hansen y Sia, 2015) mostrando una preferencia por aquellos que les proporciona el mayor valor en relación a sus expectativas (p.ej., encontrando la mejor información, comparando precios de la forma más eficiente, evaluando el producto con más precisión o realizando el pedido de la manera más conveniente) y/o la que mejor se adapta a la experiencia de compra específica en ese momento (p.ej., compra mientras existe desplazamiento o compra de regalos). Por lo tanto, a través del uso de múltiples puntos de contacto, los consumidores exhiben comportamientos de compra más complejos debido al aumento del uso de las tecnologías móviles (Fulgoni, 2014) y provocando un reto a las tiendas físicas.

Respecto a la segunda característica, “mientras que el minorista multi y cross-canal persiste en el enfoque sobre los canales de distribución, la omnicanalidad minorista pone énfasis en el juego existente entre los canales y las marcas” (Verhoef et al., 2015, p.176). Los consumidores perciben que viven la experiencia con la marca más que con el canal, por lo tanto, ésta llega a ser más importante en un contexto omnicanal ya que la marca se encuentra en el mismo cruce de los puntos de contacto; es por tanto que los minoristas han de atraer a los consumidores a su área de influencia y así se llegará a un fortalecimiento de la lealtad al consumidor (Baxendale et al., 2015; Verhoef et al., 2015).

Por último, la tercera característica hace referencia a la continuidad o sucesión de integración de canales (Cao y Li, 2015; Lewis et al., 2014; Picot-Coupey et al., 2016), donde la experiencia de compra omnicanal puede representarse como plenamente integrada (Brynjolfsson et al., 2013; Ailawadi y Farris, 2017), uniendo la información altamente valiosa del entorno digital con la del entorno físico (Rigby, 2011; Frazer y Stiehler, 2014).

Huré et al. (2017) afirman en sus investigaciones que mientras que la integración es un concepto con una orientación de gestión empresarial, la “consistencia percibida” y la “continuidad<sup>20</sup>” pueden ser consideradas como conceptos con una clara orientación de consumidor final. Según afirman Picot-Coupey et al. (2016), la

---

<sup>20</sup> Traducido del término inglés “seamlessness” que en este contexto significa continuo, sin interrupciones.

consistencia percibida es definida como la coherencia percibida por los consumidores sobre el mix de puntos de contacto que ofrece el minorista, y se espera que los consumidores sean conscientes de esta cualidad. Es más, una experiencia de compra omnicanal es considerada “sin interrupciones” o “continua” (p.ej., sin ruptura ni apenas fricción) si el consumidor puede moverse o cambiar de canal de compra sin ningún tipo esfuerzo (Brynjolfsson et al., 2013; Cao, 2014; Fulgoni, 2014). El objetivo del minorista es por tanto eliminar las barreras o hacerlas menos visibles para el consumidor entre los distintos puntos de contacto (Verhoef et al., 2015) con el objetivo de permitirles tener una experiencia de compra sin fricciones en el ecosistema de marcas de la organización (Rigby, 2011; Brynjolfsson et al., 2013; Picot-Coupey et al., 2016)

Tal y cómo afirman Huré et al. (2017) existe una progresión entre las diferentes estructuras de canal, multi-, cross- y omni, dependiendo del nivel de integración. Así, la omnicanalidad puede ser valorada como el grado de consistencia percibida y continuidad, siendo ambas, los pilares del constructo de intensidad omnicanal. De este modo, la consistencia percibida y la continuidad son consideradas por estos autores como dos subdimensiones del mencionado constructo de intensidad omnicanal.

La calidad de servicio y la satisfacción del consumidor son dos términos muy cercanos y en ocasiones pueden llegar a equipararse (Meidutė et al., 2014). Así mismo, la satisfacción del consumidor es un factor clave en la valoración de la calidad de servicio. Uno de los elementos más significativos en los mercados de servicios es el apoyo y el desarrollo de la relación con el cliente (Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Liu y Lyons, 2011). Jaiswal (2008) define la satisfacción del consumidor como la valoración que hace éste sobre si el servicio cumple con sus necesidades y expectativas.

Por lo general, los investigadores tienden a estar de acuerdo en que aquellos consumidores que usan múltiples canales para comprar productos y servicios de una organización son más rentables que aquellos que usan un único canal de compra (Kushwaha y Shankar, 2008; Neslin y Shankar, 2009; Leeflang et al., 2014). Los argumentos esgrimidos al respecto son: (1) el mayor número de puntos de contacto entre el consumidor y la empresa; (2) el mayor número de oportunidades

de venta cruzada a través de los múltiples canales; (3) la disponibilidad de una gran mezcla de puntos de servicio que las entidades pueden proporcionar a través de los diversos canales (p.ej., centros telefónicos de atención al cliente); y (4) que las complejas necesidades de los consumidores son más susceptibles de ser satisfechas con una estrategia de coordinación multicanal (Wallace et al., 2004). Por otro lado, y según Ostrom et al. (2015) el gran reto de las organizaciones pasa por, entre otros:

- Facilitar la servitización.
- Dar importancia al diseño del servicio.
- Entender la creación de valor.
- Mejorar la experiencia de servicio.
- Medir y optimizar el resultado e impacto del servicio.
- Valorar la tecnología para anticipar el servicio.

En esta línea, puede argumentarse que la intensidad omnicanal se postula como una variable que puede influir positivamente sobre la satisfacción del consumidor y la lealtad del cliente.

Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

H4: La intensidad omnicanal está positivamente relacionada con la satisfacción del consumidor.

H5: La intensidad omnicanal está positivamente relacionada con la lealtad del consumidor.

H6: La intensidad omnicanal está positivamente relacionada con el valor de compra omnicanal.

#### 4.1.5 El valor de compra omnicanal.

A pesar de que el valor de compra ha sido estudiado desde diversos ámbitos, puede observarse la existencia de perspectivas heterogéneas sobre cómo



conceptualizarlo y medirlo (Leroi-Werelds et al., 2014; Kumar y Reinartz, 2016). Las aproximaciones unidimensionales que tenían en cuenta los costes y beneficios de consumo fueron el punto de inicio (Dodds et al., 1991), sin embargo, las aproximaciones multidimensionales son en la actualidad las más reconocidas y las más apropiadas para evaluar la conceptualización del valor de compra (Sánchez e Iniesta, 2007). La perspectiva multidimensional del valor estima varias dimensiones interrelacionadas que consideran holísticamente costes y beneficios (Sánchez et al., 2009). La revisión hecha por Huré et al. (2017) de investigaciones previas más destacadas revela que la literatura ofrece puntos de vista diversos sobre las dimensiones del valor de compra y desde un enfoque unicanal. Como excepción, encontramos el estudio de Mathwick et al. (2001) que incorporaron dos canales en su análisis sobre las diferencias en los canales de distribución minoristas y las percepciones del valor de los consumidores.

En base a la perspectiva del consumo como una experiencia propuesta por Holbrook y Hirschman (1982), Babin et al. (1994) concluyeron que el valor de compra tiene dos componentes, uno utilitario y otro hedónico. La dimensión utilitaria del valor refleja el aspecto correspondiente a la terminación de la tarea de la experiencia de compra, mientras que la dimensión hedónica indica la habilidad de la experiencia de compra para proporcionar diversión y placer (Babin et al. 1994). Esta aproximación bidimensional ha sido ampliamente utilizada en estudios de canales de distribución minoristas, pero como se ha apuntado anteriormente, en entornos de compra de un solo canal físico.

Rintamäki et al. (2006) añadieron una tercera dimensión al valor de compra, el valor social, obtenido a través del aumento del estatus y la autoestima. Con esta tercera dimensión, se pudo reconocer la importancia de la faceta social de la experiencia de compra y así enriquecer la perspectiva de Babin et al., (1994).

En base a la revisión que Huré et al. (2017) realizan sobre el concepto de valor de compra en diferentes entornos de compra, pueden destacarse varios estudios cuyas variables a analizar son la satisfacción y lealtad del consumidor. Cottet et al. (2006) concluyeron en sus investigaciones que los valores utilitarios y hedónicos influyen sobre la satisfacción; el valor utilitario está relacionado con la disponibilidad del producto y el valor hedónico se ve influenciado por elementos

como la atmósfera, las relaciones con los empleados de la tienda, las colas y otros servicios periféricos.

Carpenter et al. (2008) examinaron las relaciones entre el valor de compra del consumidor y su conexión con la satisfacción y lealtad en el comercio minorista. En sus resultados se aprecia que el valor de compra utilitario y hedónico son variables que influyen claramente en otras variables clave de medición de los resultados como son la satisfacción, la lealtad y la comunicación boca-oreja en un entorno de compra minorista de descuento. Desde otra perspectiva, Yoo et al. (2010) investigaron el rol de la interactividad consumidor-tienda online obteniendo unos resultados que apuntaban a la bi-direccionabilidad como uno de los elementos interactivos que proporciona valor hedónico, y a la sincronía como elemento clave del valor utilitario y su influencia sobre la satisfacción del consumidor en su conjunto.

Por otro lado, Kim et al. (2012) establecieron la relación entre ciertos componentes utilitarios del valor de compra en un entorno de compra online, como son la calidad del sistema (seguridad y accesibilidad), la calidad de la información (variedad y medio de intercambio<sup>21</sup>) y la calidad del servicio (rapidez y receptividad), que afectan positivamente a la satisfacción del consumidor y a sus intenciones de recompra. En este sentido, estos autores confirman la cadena de calidad → valor → satisfacción → lealtad ya examinada ampliamente en otras configuraciones de marketing offline (Hellier et al., 2003; Wang, 2008)

De forma similar, Diallo et al. (2015) demostraron que las dimensiones del valor de compra tienen un efecto positivo sobre la lealtad de retención en tienda; de igual manera, Ípek et al. (2016) confirman que el valor utilitario de compra tiene una asociación positiva con el grado de lealtad del consumidor hacia la tienda.

Las expectativas de los consumidores del uso integrado de canales de compra offline y online permiten a los minoristas crear una oferta innovadora que potencie el valor del consumidor. Como consecuencia, los minoristas han de lanzar múltiples iniciativas para poder sincronizar los *bricks & clicks*<sup>22</sup>, esto es, combinar

---

<sup>21</sup> Traducido del inglés "information currency" hace referencia al grado en que los consumidores perciben la información como novedosa y actual (Kim y Lee, 2005, Chen y Cheng, 2009).

<sup>22</sup> Bricks & clicks es el término que hace referencia a las tiendas físicas y las tiendas online.

los puntos de contacto tanto físicos como digitales de una forma consistente, para que la parte fundamental de la marca esté alineada con cada uno de los canales de compra (Verhoef et al., 2015; Picot-Coupey et al., 2016).

Tal y cómo puede observarse en la anterior revisión del concepto de valor de compra, existe una conexión evidente entre el valor de compra, la satisfacción y lealtad del consumidor y se hace necesario que en un entorno de compra omnicanal se contrasten estas relaciones.

Es por tanto que se plantean las siguientes hipótesis:

H7: El valor de compra omnicanal está positivamente relacionado con la satisfacción del consumidor.

H8: El valor de compra omnicanal está positivamente relacionado con la lealtad del consumidor.

## 4.2 Presentación del modelo propuesto

La presente investigación estudia desde la perspectiva del consumidor, cómo los componentes de la CSL (disponibilidad, estado del pedido, puntualidad en la entrega y devolución) y la intensidad omnicanal influyen en la satisfacción y la lealtad del consumidor. Así mismo, se analiza el efecto de la intensidad omnicanal sobre el valor de compra en un entorno omnicanal y la influencia de estas dos últimas variables sobre la satisfacción y lealtad del consumidor.

El modelo propuesto en este trabajo tal y cómo se muestra en la figura 4.1, trata de avanzar en el análisis de las relaciones existentes y efectos de las variables de CSL, intensidad y valor de compra sobre la satisfacción y lealtad del consumidor en situaciones de compra omnicanal.

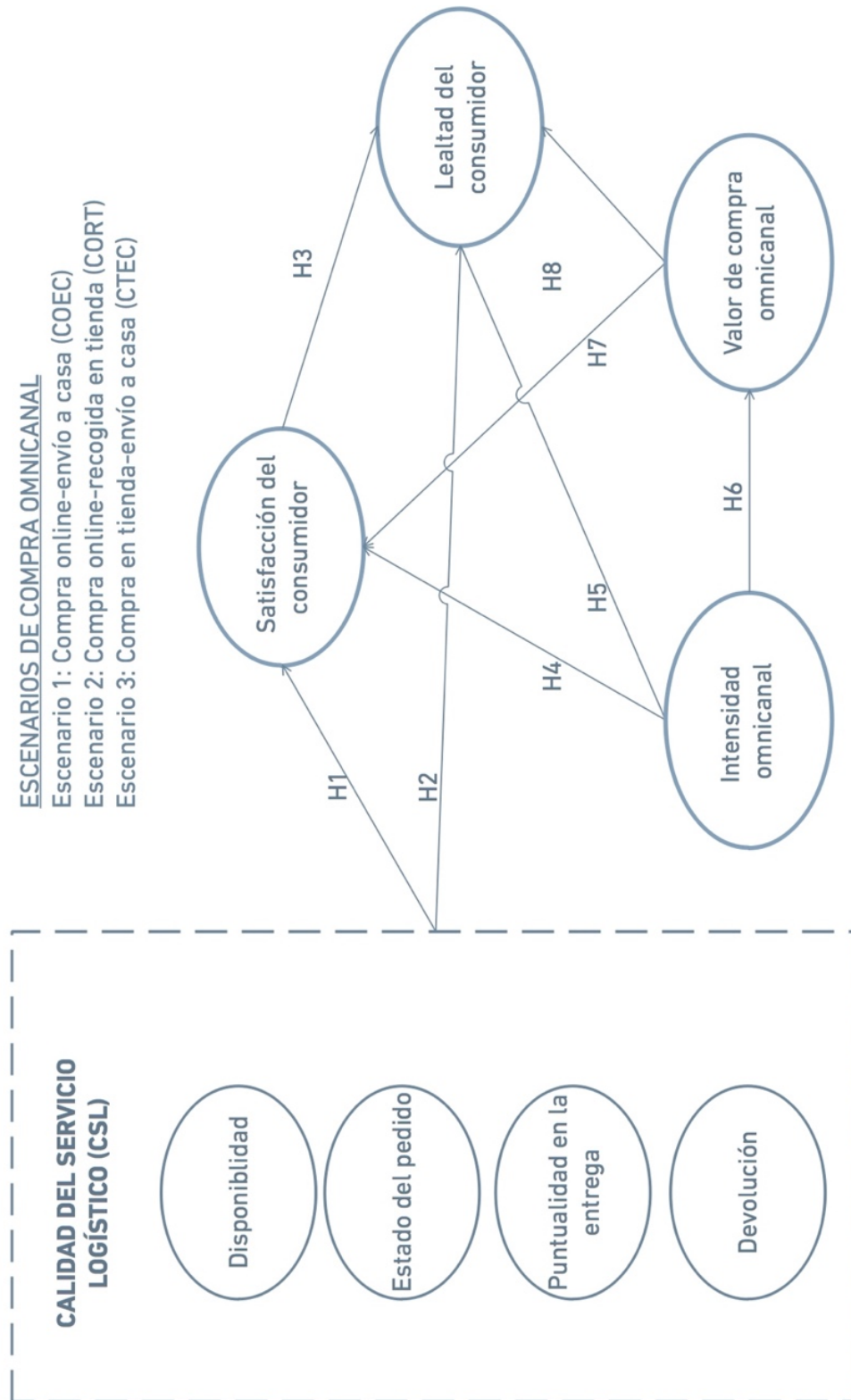
De acuerdo con Bell et al. (2014) las formas más comunes de oferta omnicanal por parte de los minoristas son: la compra online y recogida en la tienda física (CORT) y la utilización de la propia tienda física como un escaparate para que el consumidor pueda comprar el producto y éste sea enviado a casa (CTEC).

En nuestra investigación, incorporamos un tercer escenario de compra diferente, la compra online y envío a casa del producto (COEC) ya que, de acuerdo con Berman y Thelen (2018), debe considerarse por su importancia junto con el resto de las opciones de marketing omnicanal.

Es por tanto que, en el modelo de relaciones que se pretende investigar se valorarán los siguientes escenarios de compra:

- Escenario (1): Compra online-envío a casa (COEC).
- Escenario (2): Compra online-recogida en tienda (CORT).
- Escenario (3): Compra en tienda-envío a casa (CTEC).

Figura 4.1 Modelo de análisis propuesto: relación de la CSL, satisfacción, lealtad, intensidad y valor de compra en un entorno omnicanal



Fuente: Elaboración propia.

### **4.3 Resumen**

A lo largo del presente capítulo y tomando como base la literatura existente, se han argumentado las hipótesis que sustentan el modelo teórico propuesto. Comenzando con los componentes de la calidad del servicio logístico, se ha procedido a resaltar su relación con la satisfacción y lealtad del consumidor valorando las diferentes aportaciones teóricas que apoyan las relaciones que posteriormente serán contrastadas mediante la investigación cualitativa y cuantitativa.

Por otro lado, se han expuesto las aportaciones teóricas que apoyan la relación entre la satisfacción y la lealtad del consumidor en un entorno de compra omnicanal. Así mismo, se han revisado las contribuciones de diversos autores, relativas a la intensidad y el valor de compra omnicanal que sostienen las relaciones propuestas en el modelo.

Por último, se ha procedido a presentar el modelo de relaciones entre las variables que son la base fundamental de esta tesis doctoral.

---

# CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

- 5.1 Proceso y secuenciación de la investigación.
- 5.2 Investigación cualitativa.
  - 5.2.1 Diseño de las dinámicas de grupo y perfil de los intervinientes
  - 5.2.2 Factores relevantes de las dinámicas
  - 5.2.3 Análisis de los resultados de las dinámicas.
- 5.3 Investigación cuantitativa
  - 5.3.1 Diseño de la investigación cuantitativa
  - 5.3.2 Escalas de medida utilizadas





## **CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el **capítulo 5** abordamos el desarrollo de la metodología mixta que hemos empleado en esta investigación. Para ello, primeramente, describimos el proceso y elaboración de la investigación cualitativa presentando los resultados obtenidos de las dinámicas de grupo. Posteriormente al estudio cualitativo, y tomando como base esos resultados y la literatura precedente, procedemos a la elección de las escalas que formaran parte del cuestionario. Así mismo, explicamos el proceso de recogida de información a través de cuestionarios y realizamos un análisis descriptivo. Por último, presentamos y justificamos teóricamente la técnica empleada para analizar los resultados del estudio cuantitativo.

### **5.1 Proceso y secuenciación de la investigación.**

Para realizar el estudio y poder contrastar el modelo propuesto, las hipótesis de trabajo y las relaciones entre las variables se adoptó una técnica mixta de investigación que combina un estudio cualitativo mediante seis dinámicas de grupo con un estudio cuantitativo a través de cuestionario.

Por una parte, el enfoque cualitativo busca comprender la subjetividad de los fenómenos sociales (Klassen et al., 2012), por lo que el investigador pretende describir, entender e interpretar dichos fenómenos utilizando las percepciones y los significados que los participantes involucrados proporcionan a sus experiencias (Hernández et al., 1996).

De esta forma, el enfoque cualitativo se utiliza cuando existe reducida información sobre un fenómeno de estudio social y se tiene como objetivo explicarlo o entenderlo inicialmente desde el punto de vista de los objetos de estudio, lo que implica que la información de la investigación proviene de personas, sucesos, eventos o grupos (Algozzine y Hancock, 2006). Este enfoque es apropiado cuando se utilizan preguntas tipo ¿cómo?, para lo que se requiere preguntar las cuestiones a los participantes (Pratt, 2009). Los métodos de obtención de la información más utilizados son las entrevistas, las observaciones, las dinámicas de grupo, la

revisión de documentos (Hernández et al, 1996; Algozzine y Hancock, 2006; Noor, 2008), las historias, la interacción e introspección con grupos y comunidades (Hernández et al., 1996: 9) y los estudios de caso (Yin, 2013; Hernández et al., 1996). Es así como el investigador tiene interacciones con los objetos de estudio durante el proceso y se convierte en instrumento de recolección de la información. Por otro lado, las principales características del enfoque cuantitativo son: el análisis numérico, como por ejemplo estadísticas (Hernández et al., 1996; Noor, 2008), la medición de variables dependientes e independientes con el objetivo de realizar comparaciones y encontrar causas y efectos del fenómeno estudiado (Algozzine y Hancock et al., 2006), el contraste de hipótesis (Klassen et al., 2012) basado en las teorías que han sido establecidas antes de realizar la investigación y en que la relación del investigador con el objeto de estudio es mínima para evitar la manipulación de las variables analizadas (Hernández et al., 1996). Así mismo, la investigación cuantitativa se puede desarrollar con recursos reducidos y con mayor rapidez puesto que la información se obtiene a través de instrumentos como cuestionarios (Algozzine y Hancock, 2006), siendo éstos estandarizados y las preguntas cerradas. Por lo tanto, la investigación cuantitativa permite generalizar y replicar los resultados de la investigación, así como poder compararlos con hallazgos de estudios similares (Hernández et al., 1996).

En sus trabajos de investigación, los autores Östlund et al. (2011) muestran un enfoque de investigación denominado mixto que combina los enfoques cualitativo y cuantitativo para estudiar un fenómeno social.

Siguiendo esta dirección, la razón de la elección de la técnica mixta en esta investigación coincide con las aportaciones de Creswell y Clark (2017) que afirman que la integración del enfoque cualitativo y cuantitativo ofrece la ventaja de un mejor entendimiento de los problemas que la aproximación con un único método y es, por tanto, un método reconocido y de tendencia creciente que proporciona rigor a las complejidades de los fenómenos organizacionales (Molina et al., 2017). En nuestra investigación, el proceso seguido fue el siguiente tal y cómo se muestra en la figura 5.1:

Figura 5.1 Proceso y secuenciación de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Tal y cómo se ha expuesto en el marco teórico (Capítulo 2), se evidencia la necesidad de profundizar en la investigación de las relaciones entre los sistemas de compra que utilizan diversos canales y la calidad percibida del servicio logístico. Los estudios más recientes están enfocados principalmente en la gestión de los recursos tecnológicos para adaptarlos a la nueva estrategia omnicanal (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014; Trenz, 2015; Verhoef et al. 2015; Bachrach et al., 2016) o el cambio de mentalidad en los directivos de la organización (Hansen y Sia, 2015). De esta manera, Weill y Woerner (2018) indican la necesidad de ampliar el campo de investigación puesto que las organizaciones han de conocer y adaptarse a las necesidades del cliente omnicanal ofreciendo un ecosistema de canales de compra que permita la experiencia integral y sin interrupciones.

Así mismo se hace patente que no existen suficientes precedentes en el estudio de la calidad del servicio logístico en un entorno de omnicanalidad y su relación con la satisfacción y lealtad del consumidor. Si bien Murfield et al. (2017) se aproximaron mediante una investigación cuantitativa al estudio de varios entornos de compra y su efecto sobre la satisfacción y lealtad del consumidor, creemos que una aproximación más profunda que incluya las aportaciones previas de un estudio cualitativo y profundice en los escenarios de compra omnicanal sería conveniente para contribuir a la escasa literatura. En este sentido, la presente investigación está en la línea que plantean Bhattacharjya et al. (2016, p.661) cuando afirman que “el envío y entrega son a menudo los servicios post compra más importantes que preocupan a la mayoría de los consumidores durante el proceso de compra.”

A consecuencia de las carencias detectadas, se consideró la necesidad de realizar un estudio exploratorio previo para obtener aspectos clave en la compra de productos físicos a través de un sistema omnicanal y, obtener información que permita un mejor conocimiento que facilite el diseño de la investigación cuantitativa y así poder analizar detalladamente las relaciones existentes.

Entre las técnicas cualitativas, las dinámicas de grupo son particularmente efectivas en etapas exploratorias para generar un conjunto de opiniones sobre un tema específico en un corto periodo de tiempo (Gibbs, 1997), por ello se desarrollan en este momento de la investigación.

## **5.2 Investigación cualitativa.**

### 5.2.1 Diseño de las dinámicas de grupo y perfil de los intervinientes

Las dinámicas de grupo son uno de los métodos más comúnmente empleados para recoger datos cualitativos, ya que permiten a los intervinientes tratar los temas utilizando sus propias palabras (Leahy, 2011). Las dinámicas de grupo consisten en un debate aparentemente informal en presencia de un moderador que dirige la discusión de acuerdo a unos propósitos previamente descritos afines a los participantes. Como consecuencia, las técnicas de grupo permiten al investigador comprender las experiencias diarias del consumidor, cómo interpretan la realidad, considerándose un resultado directo de la interacción dentro del grupo (Calder, 1977; Carson et al., 2001).

Stokes y Bergin (2006) indican una serie de cualidades de las dinámicas de grupo y las reconocen como ventajas de las mismas. La posibilidad de generar sinergias, el efecto “bola de nieve”, el efecto “serendipia” (una gran idea puede caer de la nada), el estímulo que genera en los asistentes a medida que avanza el desarrollo de la reunión, la creación de un entorno en el que el asistente se siente seguro y sin la presión de una entrevista en profundidad individual, la espontaneidad como rasgo característico de este tipo de técnica, la especialización del moderador que permite sacar un gran número de conclusiones en una única sesión, la estructura de la sesión que facilita al moderador introducir temas de una forma natural, la rapidez con la que se desarrollan en comparación con las entrevistas en

profundidad y la posibilidad de observar los resultados de las dinámicas por parte del resto de los miembros del equipo de investigación, son rasgos que definen a las dinámicas y las convierten en instrumentos de análisis muy atractivos.

En la presente investigación se han desarrollado seis dinámicas de grupo como técnica exploratoria previa al diseño del cuestionario. Durante el diseño de las dinámicas se puso en relevancia la necesidad de obtener información de ciertos aspectos cualitativos por parte de los consumidores en relación a la compra a través de diversos canales.

Las dinámicas se grabaron y posteriormente se transcribieron íntegramente tal y cómo apuntan Babbie (2013). Se realizaron las seis dinámicas el 20 de noviembre del 2017, y se les preguntó a los participantes sobre aspectos relativos a sus compras a través de diferentes canales de compra. El perfil de los participantes es el de estudiantes con alguna experiencia de compra reciente online y offline. La razón principal en la elección de este colectivo es la conveniencia de acceso a este grupo; los integrantes se organizan en grupos de 6 a 8 personas (tabla 5.1).

Tabla 5.1 Perfil de los participantes en los focus group

Nº de la dinámica	Rango de edad	Duración dinámica	Perfil asistentes	Participantes
Dinámica 1.	20-25	57 min	Estudiantes universitarios de diversas nacionalidades.	4 mujeres 2 hombres
Dinámica 2	20-25	37 min		4 mujeres 2 hombres
Dinámica 3	20-25	29 min.		4 mujeres 3 hombres
Dinámica 4	20-25	58 min		3 mujeres 3 hombres
Dinámica 5.	20-25	43 min.		4 mujeres 2 hombres
Dinámica 6.	20-24	28 min		5 mujeres 3 hombres

Fuente: Elaboración propia

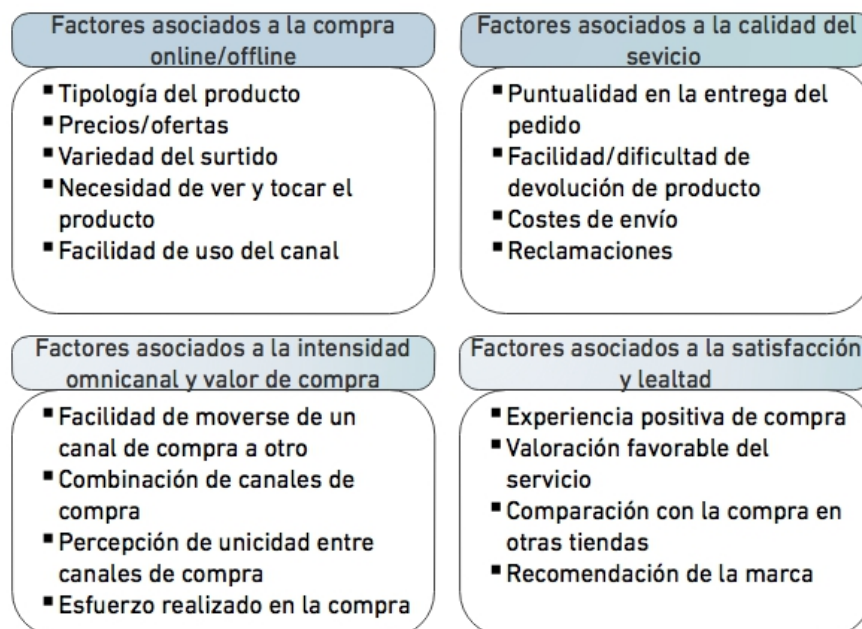
Todas las dinámicas de grupo fueron grabadas y transcritas íntegramente procediendo a su análisis posterior.

### 5.2.2 Factores relevantes de las dinámicas

A lo largo de un análisis de contenido de las diferentes sesiones, se fueron agrupando los factores más nombrados y con más relevancia mostrada por los intervinientes.

Entre todos estos factores, destacan los siguientes: la influencia de la tipología de producto comprado sobre el canal utilizado, la diferencia de precios y ofertas en cada canal y su efecto en la elección del canal, así como la importancia de otros factores asociados a la calidad del servicio como la puntualidad en la entrega del pedido realizado. De la misma forma, destaca la importancia otorgada por los intervinientes a ciertos elementos relacionados con la experiencia en diferentes canales de compra, así como otros aspectos vinculados a la satisfacción (valoración positiva de la experiencia de compra) y lealtad hacia la marca (recomendación a otros). En la figura 5.2 se muestra una clasificación de los aspectos más relevantes discutidos por los participantes.

Figura 5.2 Factores relevantes en la compra online/offline discutidos por los participantes



Fuente: Elaboración propia a partir de las dinámicas de grupo

### 5.2.3 Análisis de los resultados de las dinámicas.

Los resultados se han estructurado en torno a tres puntos que servirán de base para apoyar el desarrollo del estudio cuantitativo posterior a realizar con una muestra más amplia.

- **Resultado 1:** Indicios de la vinculación entre los componentes de la calidad del servicio logístico con la satisfacción y lealtad del consumidor.

Los asistentes a las dinámicas muestran interés por expresar su grado de satisfacción con las compras online cuando el pedido realizado llega puntualmente y la organización ofrece facilidades en la devolución. Por otro lado, se evidencia la importancia de los costes de envío en la compra online en la elección de un canal de compra u otro. Varios de los participantes manifiestan la necesidad de garantizar un proceso ágil y rápido de devolución, en caso de estar el producto defectuoso, por parte de la tienda para repetir la compra en el mismo establecimiento. En este sentido, otro de los participantes comentó lo siguiente: “una vez tuve que devolver un producto y gracias a que el proceso fue rápido y cómodo volví a comprar en la tienda”. Otra asistente comentó: “compro en Zalando<sup>23</sup> porque te lo envían y permiten devolver el producto gratis”.

Ningún participante llegó a mostrar excesivo interés por el componente estado del pedido en caso de compra online, pero en cambio, sí pareció importante la necesidad de que el pedido llegase puntual como un punto a favor para volver a comprar a la misma marca y a través del mismo canal.

- **Resultado 2:** La percepción de unicidad y uniformidad entre los distintos canales de compra puede influir sobre el valor experimentado por el consumidor.

De las opiniones expresadas en la dinámica de grupo se extrapola que los consumidores sólo llegan a detectar que hay diferencias entre los canales de compra cuando existe una barrera clara entre canales (p.ej. un producto comprado

---

<sup>23</sup> Tienda de moda online alemana especializada en la venta de zapatos y ropa para mujer, hombre y niño.

online y que no admita devolución en la tienda física). De la misma manera, los participantes valoran de una forma positiva su experiencia de compra cuando la tienda ofrece la posibilidad de comprar mediante los múltiples canales sin que existan grandes diferencias entre ellos en términos de variedad del surtido y ofertas. En ese sentido, un asistente afirmó lo siguiente: “suelo comparar precios visitando varias webs y si me viene bien, acudo a la tienda a comprar el producto si no hay diferencias”. Así mismo, se deduce de las diferentes apreciaciones de los participantes una percepción de la existencia de unicidad de canales cuando las ofertas, precios y variedad del surtido son similares en todos los canales de compra que oferta la marca.

- **Resultado 3:** Existe una conexión entre la satisfacción, la lealtad del consumidor y el valor de compra en un entorno omnicanal.

Por último, se aprecian en las dinámicas realizadas, observaciones de los participantes valorando la experiencia de compra de otros usuarios en las redes sociales, lo que lleva a deducir que éstos que han recomendado el producto comprado en la tienda están satisfechos con el producto y servicio prestado durante la compra. Durante las sesiones, diversos participantes hacen constar sus preferencias por ciertas marcas en base a experiencias positivas de compra independientemente de un canal u otro. En este sentido, cuando se les pregunta por la compra *click & collect*, en varias intervenciones se señala lo siguiente: “prefiero comprar en Zara o Mango porque me lo llevan a casa y es fácil comprar online”.

Los resultados proporcionados en las dinámicas de grupo nos ayudan a ahondar en los componentes principales que forman parte de nuestro modelo y sus relaciones con las otras variables del modelo que nos permiten diseñar con mayor precisión el cuestionario cuantitativo.



### 5.3 Investigación cuantitativa

#### 5.3.1 Diseño de la investigación cuantitativa

En base a los resultados obtenidos en el estudio cualitativo, se procede a diseñar el estudio cuantitativo poniendo énfasis en la valoración de los participantes en su experiencia en tres escenarios de compra omnicanal:

- (1) Compra online y envío a casa del pedido (COEC)
- (2) Compra online y recogida del pedido en la tienda física (CORT)
- (3) Compra en la tienda física y envío a casa (CTEC).

Las respuestas de esos tres escenarios nos permitirán identificar la relevancia de los ítems más importantes de la CSL y su relación con el resto de variables del modelo.

A raíz del modelo teórico propuesto, se ha procedido a la selección de los indicadores que van a medir las variables a analizar, basándonos en el análisis de los estudios empíricos revisados en el marco teórico de la investigación. Es importante resaltar que se han adecuado las escalas de medida al contexto del estudio, adaptándolas a cada uno de los escenarios de compra omnicanal testados posteriormente.

Todas las escalas de medida seleccionadas han sido previamente validadas en la literatura; en los instrumentos para la medición de las variables se emplearon escalas Likert de 5 puntos.

#### 5.3.2 Escalas de medida utilizadas

##### 5.3.2.1 La calidad del servicio logístico

En esta investigación se han utilizado las escalas de la literatura relativa a la calidad del servicio logístico que pone énfasis en las percepciones de los consumidores sobre los componentes de la CSL. Según lo señalado en el capítulo tres de este trabajo, Mentzer et al. (1989) revisaron la literatura académica identificando componentes que posteriormente conformarían la escala de CSDF<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Calidad de servicio de distribución física.

formada por las dimensiones de puntualidad, disponibilidad y calidad, entendiendo calidad como la forma y composición del pedido entregado, es decir, el estado de los productos entregados.

Mentzer et al. (1999) desarrollaron la escala de la CSL incorporando componentes de la SERVQUAL<sup>25</sup> al ámbito de la logística y cuyo resultado derivó en un constructo reflectivo de segundo orden compuesto por nueve componentes<sup>26</sup>.

La evolución de este constructo hacia una orientación B2C se produce con Rabinovich y Bailey (2004) que adaptaron la escala de CSDF a este contexto y cuyos componentes son: disponibilidad, puntualidad y fiabilidad. Xing et al. (2006; 2010) avanzaron en esta línea encuadrando la escala en el contexto online y formando la e-CSDF<sup>27</sup> compuesta por cuatro componentes: disponibilidad, estado, puntualidad y devolución. A su vez, Rao et al. (2011) utilizaron los componentes originales de la CSL para adaptarlos al contexto de compra online proponiendo la e-CSL<sup>28</sup>. Por último, Murfield et al. (2017) utilizaron la escala de la CSL en sus estudios seleccionando únicamente sus tres primeros componentes: puntualidad, disponibilidad y estado.

Para este trabajo se conceptualiza la CSL mediante cuatro componentes de primer orden: puntualidad, disponibilidad, estado y devolución basándonos en la escala propuesta por Xing et al. (2010) ya que estos autores incluían el componente devolución y nosotros hemos considerado que es un componente importante, dado que es destacado en las observaciones de los participantes de nuestro estudio cualitativo previo. Adicionalmente, las escalas de medición las hemos adaptado a cada uno de los tres escenarios de compra propuestos, dando lugar a ligeras diferencias en los factores de puntualidad de entrega y disponibilidad del pedido (tabla 5.2, 5.3 y 5.4).

---

<sup>25</sup> Escala desarrollada por Parasuraman et al. (1985, 1988) desarrollada para medir la calidad percibida del servicio.

<sup>26</sup> Componentes de la escala CSL: calidad de la información, procedimientos de la realización del pedido, cantidad disponible de pedido, puntualidad de entrega, precisión en la entrega, calidad del pedido, estado del pedido a su llegada, gestión de las discrepancias en los pedidos y calidad del contacto del personal.

<sup>27</sup> Calidad de servicio de distribución física online.

<sup>28</sup> Calidad del servicio logístico online formado por: opciones de entrega, disponibilidad del producto, entrega a tiempo y seguimiento del pedido.

**Tabla 5.2 Escala CSL propuesta del escenario de compra 1 (compra online-envío a casa)**

Escenario de compra 1: compra online-envío a casa (COEC)	Indicadores
CSL Puntualidad en la entrega	COECCSLP1: Información sobre el día de entrega COECCSLP2: Llegada a tiempo del pedido COECCSLP3: Información sobre franja horaria de entrega COECCSLP4: Rapidez en la entrega
CSL Disponibilidad	COECCSLDI1: Confirmación sobre la disponibilidad del producto COECCSLDI2: Tiempo de espera para artículos fuera de stock COECCSLDI3: Variedad de opciones de entrega COECCSLDI4: Seguimiento del pedido (tracking) COECCSLDI5: Disponibilidad de oferta de un producto alternativo
CSL Estado	COECCSLE1: Estado del producto COECCSLE2: Exactitud del pedido COECCSLE3: Integridad y pedido completo
CSL Devolución	COECCSLD1: Facilidad y opciones (canal) de devolución COECCSLD2: Eficacia y rapidez en la recogida COECCSLD3: Eficacia y rapidez en el cambio

Fuente: Adaptada de Xing et al. (2010) y Murfield et al. (2017)

**Tabla 5.3 Escala CSL propuesta del escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda)**

Escenario de compra 2: compra online-recogida en tienda (CORT)	Indicadores
CSL Puntualidad en la entrega	CORTCSLP1: Información sobre el día de recogida en tienda CORTCSLP2: Llegada a tiempo del pedido CORTCSLP3: Entregar rápida en tienda
CSL Disponibilidad	CORTCSLDI1: Disponibilidad del producto CORTCSLDI2: Tiempo de espera para artículos fuera de stock CORTCSLDI3: Disponibilidad para comprobar inventario online CORTCSLDI4: Disponibilidad de oferta de un producto alternativo
CSL Estado	CORTCSLE1: Estado del producto CORTCSLE2: Exactitud del pedido CORTCSLE3: Integridad y pedido completo
CSL Devolución	CORTCSLD1: Facilidad y opciones (canal) de devolución CORTCSLD2: Eficacia y rapidez en la recogida CORTCSLD3: Eficacia y rapidez en el cambio

Fuente: Adaptada de Xing et al. (2010) y Murfield et al. (2017)

Tabla 5.4 Escala CSL propuesta del escenario de compra 3 (compra en tienda física-envío a casa)

Escenario de compra 3: compra en tienda física-envío a casa (CTEC)	Indicadores
CSL Puntualidad en la entrega	CTECCSLP1: Información sobre el día de entrega CTECCSLP2: Llegada a tiempo del pedido CTECCSLP3: Información sobre franja horaria de entrega CTECCSLP4: Rapidez en la entrega
CSL Disponibilidad	CTECCSLDI1: Confirmación sobre la disponibilidad del producto CTECCSLDI2: Tiempo de espera para artículos fuera de stock CTECCSLDI3: Variedad de opciones de entrega CTECCSLDI4: Seguimiento del pedido (tracking) CTECCSLDI5: Disponibilidad de oferta un producto alternativo
CSL Estado	CTECCSLE1: Estado del producto CTECCSLE2: Exactitud del pedido CTECCSLE3: Integridad y pedido completo
CSL Devolución	CTECCSLD1: Facilidad y opciones (canal) de devolución CTECCSLD2: Eficacia y rapidez en la recogida CTECCSLD3: Eficacia y rapidez en el cambio

Fuente: Adaptada de Xing et al. (2010) y Murfield et al. (2017)

### 5.3.2.2 La satisfacción del consumidor

Una de las variables dependientes de interés en este trabajo es la satisfacción del consumidor. La satisfacción es a menudo observada como una evaluación subjetiva y favorable de cualquier resultado o experiencia asociada a la compra de un producto (Westbrook, 1980) o un juicio conjunto sobre el desempeño o ejecución (Oliver, 1997). Conceptualmente, la satisfacción es un resultado de la compra, en cuanto que los consumidores comparan beneficios y costes con las consecuencias anticipadas (Bolton y Drew, 1991). Desde el punto de vista operativo, la satisfacción es similar a la actitud ya que representa la suma de diversos juicios de atribución a la satisfacción; desde esta perspectiva, la satisfacción es una medida de una transacción específica (Parasuraman et al, 1988; Brady y Robertson, 2001). Otros autores como Cronin y Taylor (1994) tienen otros puntos de vista puesto que afirman que la satisfacción es una evaluación acumulativa y extensiva de la calidad del servicio. Desde esta perspectiva, la satisfacción representa el juicio global más que una medida de una transacción específica. Por otro lado, la satisfacción es también ilustrada como un elemento afectivo que es experiencial y que muy

probablemente es necesario evaluarla después del consumo (Ostrom y Lacobucci, 1995; Cronin et al., 2000).

Este estudio centra su visión en la satisfacción del consumidor como una experiencia de compra específica relativa a los estándares de percepción tal y cómo fue conceptualizada por Selnes y Gønhaug (2000) y adaptada por Davis-Sramek et al. (2009). Así mismo, las mediciones propuestas por estos autores las hemos adaptado al contexto B2C de este estudio, utilizándose la misma escala para cada escenario de compra (tabla 5.5).

Tabla 5.5 Escala de satisfacción del consumidor

Constructo	Indicadores
Satisfacción del consumidor	SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio de esta tienda SAT2: Comparado con otras tiendas, mi actual experiencia de compra con ésta ha sido superior SAT3: Esta tienda se acerca mucho a ofrecer un servicio "perfecto" SAT4: Esta tienda se diferencia de otros por su servicio superior

Fuente: Adaptada de Selnes y Gønhaug (2000) y Davis-Sramek et al. (2009).

### 5.3.2.3 La lealtad del consumidor

La lealtad del consumidor es definida como "un compromiso profundo para volver a comprar o recomendar un producto o servicio en el futuro y por lo tanto provocar la misma configuración de compra sin importar otras influencias que puedan causar comportamientos de cambio" (Oliver, 1997, p.392). Investigaciones académicas han reconocido que esta conceptualización de la lealtad incluye diferentes aspectos tanto de compromiso como de comportamiento (Chiou y Droge, 2006; Davis-Sramek et al., 2009; Watson et al., 2015). En la literatura de canales de marketing, ciertos autores describen la lealtad como una relación causal con el compromiso afectivo, siendo éste el elemento que mejor describe el componente emocional de la lealtad (Mahony et al., 2000). De esta manera, el compromiso afectivo expresa la fuerza de arraigo emocional y sentimientos positivos también demostrados por el patrón de compra durante largos períodos (Dick y Basu, 1994). Así mismo Hansen y Hem (2004) resumen la lealtad explicando que, si el compromiso afectivo es alto, debe suscitar un deseo y una motivación a

continuar con la relación. Ya que este tipo de compromiso no incluye las evaluaciones de coste-beneficio, el comportamiento de compra es probable que se derive del factor emocional asociado a la relación entre las partes (Davis-Sramek et al., 2008).

En este sentido, este estudio utiliza la escala de lealtad del consumidor testada por Davis-Sramek et al. (2009) debido a que está conformada por componentes operacionales y relacionales en el ámbito de la calidad de servicio.

Así mismo, la escala que se muestra en la tabla 5.6 ha sido adaptada ligeramente al contexto B2C tal y cómo ya realizó Murfield et al. (2017) en sus trabajos de investigación sobre calidad del servicio logístico, y por tanto ajustada a los ámbitos de este estudio.

Tabla 5.6 Escala de lealtad del consumidor

Constructo	Indicadores
Lealtad del consumidor	LEAL1: Me interesa de verdad lo que le pase a esta tienda LEAL2: Estoy orgulloso de comentar a otros que he comprado de esta tienda LEAL3: Considero a esta tienda la mejor alternativa de compra para este tipo de producto LEAL4: Recomendaría esta tienda a otros LEAL5: Compro con regularidad en esta tienda LEAL6: He comprado más de esta tienda que de otras con productos similares

Fuente: Adaptada de Davis-Sramek et al. (2009).

#### 5.3.2.4 La intensidad omnicanal

La escala de intensidad omnicanal está desarrollada a partir de la escala propuesta por Huré et al. (2017) en cuyo trabajo capturan la esencia teórica de la compra omnicanal generando un concepto que denominan “intensidad omnicanal” y que está formado por dos componentes clave: la consistencia percibida y la “continuidad”<sup>29</sup>. De esta manera, la consistencia percibida es la coherencia percibida por el consumidor en relación a los diferentes puntos de contacto ofertados por el minorista (Picot-Coupey et al., 2016); mientras que la continuidad, hace referencia a la sensación del consumidor de que no existen barreras entre

<sup>29</sup> Del inglés “seamlessness”.

canales durante la experiencia de compra y se aprecia una transición fluida si se cambia de canal (Beck y Rygl, 2015; Verhoef et al.,2015; Melero et al., 2016).

En este sentido, es importante mencionar que Huré et al. (2017) conceptualizan por primera vez una escala que conforma los elementos de la percepción del consumidor sobre el grado de coherencia, integridad y unicidad que experimenta el consumidor en su experiencia de compra a través de diversos canales ofertados por una organización. Así, la escala creada por Huré et al. (2017) está formada por elementos que identifican la coherencia percibida por los consumidores con la diferente oferta de canales de compra que ofrece el minorista y está compuesta por tres dimensiones principales: variedad, precio e información.

Otros tres elementos que componen la citada escala son aquellos que identifican la percepción de los consumidores de “continuidad” y que está formada por la facilidad, fluidez y la inexistencia de barreras entre los diferentes canales de compra.

Por tanto, en nuestra investigación, utilizaremos la escala de propuesta por Huré et al. (2017) adaptándola a nuestro ámbito de estudio tal cómo se muestra en la tabla 5.7).

Tabla 5.7 Escala intensidad omnicanal

Constructo	Indicadores
Intensidad omnicanal <sup>30</sup>	OMNICON1: Los precios fueron los mismos en cada canal de compra OMNICON2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas en cada canal de compra OMNICON3: La información sobre los productos fue la misma en cada canal de compra OMNICON4: La gama de productos fue coherente y adaptada a cada canal OMNISIN1: Es fácil cambiar de la tienda online a la tienda física. OMNISIN2: Es sencillo moverse de la tienda online a la tienda física. OMNISIN3: Se han percibido barreras para moverse de un canal de compra a otro

Fuente: Adaptada de Huré et al. (2017).

<sup>30</sup> Esta escala presenta los mismos ítems en todos los escenarios salvo en el escenario CTEC que existe una ligera variación puesto que se ha adaptado al contexto de compra.

### 5.3.2.5 El valor de compra omnicanal

La última variable dependiente de este modelo es el valor de compra omnicanal. Esta escala está medida por tres ítems, extraídos del trabajo de Aurier et al. (2004), que capturan el valor global proporcionado al consumidor derivado de su compra a una marca.

El enfoque relacional del valor (Holbrook y Corfman, 1985; Holbrook, 1999) ha evolucionado complementando el enfoque transaccional dominante hacia una perspectiva experiencial (Holbrook y Hirschman, 1982). En este enfoque se priorizan las experiencias individuales durante el consumo ya que el interés reside en el acto de compra y en el proceso completo de consumo (Merle et al., 2008). Así, desde la perspectiva experiencial, el valor del consumo no está representado por la decisión de compra, sino por el resultado de experiencias agregadas de consumo, ya que es la respuesta afectiva del consumidor hacia el objeto (Aurier et al., 1998). Por lo tanto, el valor, no es el resultado de un cálculo sino el resultado de una experiencia (Filser, 2000; Bouchet, 2004).

En definitiva, el valor percibido de compra es medido en este estudio mediante la escala que propone Aurier et al. (2004) y es consistente con la definición de valor descrita por Zeithaml (1998). Así mismo, esta escala también ha sido utilizada en diferentes ámbitos como son los estudios teóricos sobre la customización en masa (Merle et al., 2008), la noción del valor percibido en marketing (Rivière y Mencarelli, 2012) y el turismo y las artes escénicas (Bourgeon et al., 2006; Bonnefoy y Ghantous 2013).

Por otra parte, en relación al valor de consumo, los trabajos de Bodet (2009) se apoyan en la citada escala para examinar las relaciones entre la satisfacción del consumidor, la segmentación psicológica y los elementos de servicio. Así mismo, más recientemente, Voropanova (2015) utilizó el concepto de valor de compra propuesto por Aurier et al. (2004) en sus investigaciones sobre la compra mediante dispositivos móviles y sus implicaciones sobre el valor y la productividad de compra.

Huré et al. (2016) aplican esta escala en su estudio sobre el valor de compra en un entorno de compra omnicanal. En la citada escala, los autores captan los



sacrificios internos del consumidor integrándolos en el juicio de valor en general apreciando tanto el impacto específico monetario como en el no monetario.

Teniendo en cuenta la validez y representatividad de esta escala que se muestra en la tabla 5.8, este estudio la utiliza para testar cada uno de los escenarios de compra investigados.

Tabla 5.8 Escala valor de compra omnicanal

Constructo	Indicadores
Valor de compra omnicanal	MARCAVAL1: En general, comprar esta marca merece la pena el dinero y el tiempo MARCAVAL2: En general, comprar esta marca merece la pena el sacrificio que he hecho MARCAVAL3: En general, comprar esta marca merece la pena la energía que he desperdiciado

Fuente: Adaptada de Aurier et al. (2004)

### 5.3.3 Selección del método y diseño del cuestionario.

En base a los resultados del estudio cualitativo previo (focus group) y considerando las escalas revisadas en los anteriores apartados, se procede al desarrollo del cuestionario como parte esencial de la técnica de investigación mixta (Molina et al., 2017). El cuestionario está compuesto por 32 preguntas divididas en tres secciones que corresponden a los tres escenarios de compra propuestos.

Cada una de las tres secciones sigue la siguiente estructura:

- Frecuencia de compra y categoría de producto comprado en el escenario propuesto
- Valoración de una experiencia de compra y entrega reciente (calidad del servicio logístico).
- Valoración de la satisfacción del consumidor.
- Valoración de la lealtad del consumidor.
- Valoración de la intensidad omnicanal.
- Valoración del valor de compra omnicanal.

En todas las cuestiones excepto en la primera, se han utilizado preguntas cerradas con escalas Likert de puntuaciones de 1 a 5 (1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo). Se eligió la utilización de esta escala debido a la

longitud del cuestionario y para obtener una mayor rapidez en las respuestas de los participantes. No obstante, la ponderación conserva las propiedades de todas las escalas originales validadas académicamente por los autores previamente mencionados; las únicas adaptaciones han sido derivadas de la traducción y ajuste al contexto de este estudio.

El cuestionario se elaboró utilizando la lógica avanzada de preguntas que permitía a los encuestados contestar únicamente a las preguntas de los escenarios propuestos en los que se tuviera una experiencia reciente de compra (últimos tres meses). El cuestionario se diseñó en formato online, enviando a cada uno de los encuestados un enlace que permitía un único acceso a la encuesta en diferentes tipos de dispositivos (ordenadores personales, tablets y móviles).

Previamente al lanzamiento del cuestionario definitivo se realizó un pre-test con 10 personas y se analizaron los comentarios y sugerencias que sirvieron de ayuda para mejorar la calidad de comprensión del mismo, organizar mejor su contenido y eliminar las incorrecciones existentes. Se corrigieron y pulieron todos estos puntos y una vez revisado el cuestionario inicial, quedó conformado el cuestionario definitivo, tal y como se expone en el ANEXO 1.

El lanzamiento del cuestionario se realizó el día 31 de mayo de 2018 y se cerró el día 4 de julio del 2018. Se enviaron 759 enlaces y se obtuvieron un total de 323 cuestionarios válidos lo que supone una tasa de respuesta del 42,55%.

La ficha técnica del estudio está contenida en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 Ficha técnica del estudio cuantitativo

Tipo de estudio	Estudio no probabilístico por bola de nieve <sup>31</sup>
Universo	10,5 millones <sup>32</sup>
Ámbito	España
Metodología	Cuestionario online auto-administrado
Población marco	759
Tamaño muestral	323
Tasa de respuesta	42,55%.
Trabajo de campo	Del 31 de mayo al 4 de julio del 2018

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.4 Metodología de análisis.

El análisis de los datos recogidos a partir del cuestionario se ha tratado siguiendo la metodología de análisis de método de ecuaciones estructurales basados en la varianza (Partial Least Square), utilizándose la herramienta estadística informática SmartPLs en su versión 3.2.7. Los datos analizados descansan sobre la modelización de rutas, muy apropiado para esta investigación por su carácter predictivo y contraste con los métodos basados en el análisis de covarianzas (Reinartz et al., 2009). Por otra parte, la técnica PLS es robusta e impone demandas mínimas en cuanto a la medición de escalas, tamaños de muestra y distribuciones residuales (Chin, 1998).

De esta manera, el análisis mediante ecuaciones estructurales proporciona una metodología adecuada en esta investigación puesto que se trata de un método directo que permite (Hair et al, 1999; Buzzell, 2004):

- Emplear múltiples relaciones simultáneamente con eficiencia estadística.
- Valorar las relaciones en un ámbito general, ayudando en la transición del análisis exploratorio al análisis confirmatorio.

---

<sup>31</sup> El muestreo por bola de nieve permite seleccionar un grupo inicial de encuestados (referencias), por lo general al azar, a quienes después de entrevistar se les solicita que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés. De esta forma, los siguientes encuestados se seleccionan con base en las referencias. Este proceso puede realizarse en olas para obtener referencias de las referencias, lo cual en sí origina un efecto de bola de nieve.

<sup>32</sup> Según la Ontsi (Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y SI) un 23% de la población española realizó compras durante los últimos 3 meses

- Reconocer las relaciones estratégicas y aportar una representación más realista de los factores.
- Tratar de manera integrada y sistemática los problemas de medición de conceptos teóricos que se hacen operativos a través de variables complejas y abstractas, que con frecuencia no son directamente observables.
- Tratar de manera integrada y sistemática la estimación de las relaciones existentes entre estos constructos, ya que permite analizar globalmente el conjunto de las relaciones existentes entre múltiples variables teóricas independientes y dependientes, teniendo en cuenta explícitamente los posibles errores de medición de estas variables que no siempre pueden ser observadas de manera directa (Bagozzi, 1994).

Así mismo, Hair et al. (2014) aconsejan la utilización de esta técnica en modelos estructurales muy complejos (con muchos constructos e indicadores) y cuando existen indicadores formativos y reflectivos. Esta técnica está siendo usada extensivamente en la investigación académica social y comportamental en áreas como el marketing (Karpen et al., 2015), la gestión operativa (Peng y Lai, 2012), o los sistemas de información (Rutner y Riemenschneider, 2015). De la misma manera, está siendo aplicada para analizar complejos modelos en investigación logística (Golicic et al., 2012; Hall et al., 2010; Overstreet et al., 2014) y más recientemente para estudiar el fenómeno de la omnicanalidad (Huré et al., 2017; Shen et al., 2018).

Por otro lado, y de acuerdo con Ramli et al. (2018) el uso de Partial Least Squares (PLS) proporciona un enfoque a la modelización de ecuaciones estructurales (SEM) que permite a los investigadores analizar relaciones causales simultáneas con efectos interactivos entre variables manifiestas y variables latentes, así como permitir menores contradicciones en los resultados del análisis de regresión en términos de detectar efectos de mediación.

Por todas estas razones y en la línea de las aportaciones de Sarstedt et al. (2014), se ha decidido en esta investigación la utilización del análisis mediante la técnica de PLS, por la presencia de constructos formativos y constructos reflectivos en el modelo de medida y por la rigurosidad en su análisis de los efectos de mediación.

## 5.3.5 Perfil de la muestra.

Tal y cómo se observa en la tabla 5.10 la muestra obtenida en el cuestionario cuantitativo presentó una tasa de respuesta con un perfil mayoritariamente femenino (64%) y una media entre 36 y 45 años de edad.

Tabla 5.10 Perfil de la muestra

	Rango	Casos válidos	% respuesta
Sexo	Mujer	208	64,40%
	Hombre	115	35,60%
Edad	<18	1	0%
	18-25	20	6%
	26-35	67	21%
	36-45	152	47%
	46-55	61	19%
	56-65	22	7%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis descriptivo de los resultados (tabla 5.11) de cada uno de los escenarios de compra propuestos, destaca que un 44% de los encuestados compran online y reciben el pedido en sus casas al menos una vez al mes. La categoría de productos más demandados mediante este método de compra es la moda y los complementos.

En cuanto a la compra de un producto online para su posterior recogida en la tienda física, más de la mitad de los participantes compran de esta forma (53%) y al menos una vez al mes lo hacen un 39% de los encuestados. En este método de compra destacan también las compras de productos de moda y sus complementos (59%) y a continuación los productos electrónicos, con un 13% de participantes que eligen esa opción.

En el último escenario de compra (compra en tienda física- envío a casa), el 50% de los encuestados utilizan este formato de compra y el 36% de los participantes utilizan este escenario de compra al menos una vez al mes; las categorías de productos más demandados son: la alimentación (31%) y los muebles y los artículos de decoración (26%).

Por último, es necesario destacar que el escenario de compra de mayor utilización por parte de los participantes en esta investigación es el escenario de compra

online y envió a casa, ya que un 98% de los encuestados ha comprado alguna vez de esta manera.

Tabla 5.11 Análisis descriptivo de la muestra de los tres tipos de escenarios de compra

Rango		Escenario de compra 1: compra online-envío a casa (COEC)		Escenario de compra 2: compra online-recogida en tienda (CORT)		Escenario de compra 3: compra en tienda física-envío a casa (CTEC)	
		Casos	% respuesta	Casos	% respuesta	Casos	% respuesta
Frecuencia de compra	Nunca.	5	2%	134	47%	137	50%
	Menos de 1 vez al mes.	143	44 %	112	39%	100	36%
	1 vez al mes.	69	21%	27	9%	22	8%
	De 2 a 5 veces al mes.	94	29%	10	4%	13	5%
	De 6 a 10 veces al mes.	10	3%	2	1%	2	1%
	Más de 11 veces al mes.	2	1%	0	0%	0	0%
	Respuestas recogidas	323		285		274	
Categoría de producto	Moda y complementos.	117	37%	89	59%	14	10%
	Alimentación.	20	6%	5	3%	43	31%
	Fast food.	8	2%	1	1%	3	2%
	Muebles y decoración.	16	5%	3	2%	35	26%
	Libros y música.	36	11%	10	7%	4	3%
	Productos cosméticos y de belleza.	17	6%	2	1%	3	2%
	Productos deportivos.	13	4%	4	3%	1	1%
	Juguetes.	5	2%	5	3%	0	0%
	Productos para la infancia.	4	1%	1	1%	1	1%
	Accesorios de automoción.	4	1%	1	1%	1	1%
	Productos farmacéuticos.	4	1%	2	1%	0	0%
	Productos electrónicos.	49	16%	19	13%	22	16%
	Otros.	25	8%	9	6%	10	7%
	Respuestas recogidas	<b>318<sup>33</sup></b>		<b>151<sup>34</sup></b>		<b>137<sup>35</sup></b>	

Fuente: Elaboración propia

<sup>33</sup> Respuestas válidas deduciendo los 5 casos que nunca compraron por este método.

<sup>34</sup> Respuestas válidas deduciendo los 134 casos que nunca compraron por este método.

<sup>35</sup> Respuestas válidas deduciendo los 137 casos que nunca compraron por este método.

#### **5.4 Resumen.**

A lo largo de este capítulo se han presentado todos los aspectos metodológicos que sirven de base para poder analizar y extraer conclusiones del modelo teórico propuesto y sus hipótesis de trabajo. Durante esta investigación se ha procedido a la utilización de una técnica mixta que combina los resultados obtenidos de la parte de estudio cualitativo (dinámicas de grupo) y que han contribuido junto con la literatura precedente a desarrollar el cuestionario del estudio cuantitativo posterior (cuestionario) que nos conducirá a contrastar la idoneidad de nuestro modelo.

En este capítulo también se han descrito y argumentado todas las escalas del modelo propuesto tomando como base la literatura existente. Así mismo, una vez recogida la información a través de los cuestionarios se ha presentado el perfil de la muestra y se ha procedido a realizar un breve análisis descriptivo de la muestra de los tres escenarios de compra.

Por último, se ha presentado y justificado teóricamente la técnica a utilizar en el estudio cuantitativo con el que se analizaran los datos obtenidos.





---

# CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

## 6.1 Análisis descriptivo de los resultados

### 6.1.1 Calidad del servicio logístico

### 6.1.2 Satisfacción

### 6.1.3 Lealtad

### 6.1.4 Intensidad omnicanal

### 6.1.5 Valor de compra omnicanal

## 6.2 Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas

### 6.2.1 Análisis del modelo de medida escenario de compra COEC.

### 6.2.2 Análisis del modelo de medida escenario de compra CORT

### 6.2.3 Análisis del modelo de medida escenario de compra CTEC

## 6.3 Análisis del modelo estructural de la calidad del servicio logístico: contraste de hipótesis

### 6.3.1 Análisis del modelo estructural escenario de compra COEC

### 6.3.2 Análisis del modelo estructural escenario de compra CORT

### 6.3.3 Análisis del modelo estructural escenario de compra CTEC

## 6.4 Discusión y comparativa de los resultados del modelo estructural

## 6.5 Resumen



## **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En el **capítulo 6** abordamos el estudio empírico y el posterior análisis de los resultados. Por una parte, se realiza un análisis descriptivo de los resultados. A continuación, procedemos a depurar los ítems con menos relevancia, realizamos la validación del instrumento de medida en los tres escenarios testados y analizamos detalladamente los resultados derivados de las relaciones estructurales entre las diferentes variables dependientes e independientes del modelo propuesto. Por último, comentamos los resultados obtenidos del estudio empírico.

### **6.1 Análisis descriptivo de los resultados**

Previo al análisis que nos va a permitir obtener las respuestas a los objetivos planteados a través de las hipótesis, se ha realizado un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante el paquete informático estadístico IBM SPSS.

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de cada una de las variables del modelo planteado en esta tesis, comenzando por la variable principal del mismo, la calidad del servicio logístico, formada por los componentes disponibilidad, puntualidad, estado del pedido y devolución.

Así mismo se procederá a analizar los resultados obtenidos en las variables intensidad y valor de compra omnicanal para posteriormente finalizar con el análisis de los resultados de las variables dependientes satisfacción y lealtad del consumidor. Se presentan los resultados de manera segregada en los tres escenarios de compra objeto de la investigación:

- Escenario de compra 1 (COEC): Compra online-envío a casa.
- Escenario de compra 2 (CORT): Compra online-recogida en la tienda física.
- Escenario de compra 3(CTEC): Compra en tienda física-envío a casa.

### 6.1.1 Calidad del servicio logístico

La variable calidad del servicio logístico está compuesta por los componentes disponibilidad, estado, puntualidad y devolución. Los resultados en los tres escenarios se recogen en la tabla 6.1 y del análisis de los mismos destacamos lo siguiente:

- Escenario de compra 1: Los componentes mejor valorados son la devolución y la disponibilidad. En cuanto al primero, los encuestados valoran la importancia de la eficacia y rapidez en la recogida en el caso de devolución (4,10) y la eficacia y rapidez en el cambio (4,07). En cuanto al segundo componente, destaca el ítem COECCSLDI2, que hace referencia a la información que se proporciona al consumidor sobre el tiempo de espera para artículos que se encuentran fuera de stock, con un valor medio de 3,99; también sobresale la disponibilidad de oferta de un producto alternativo (COECCSLDI5), en caso de que no esté el producto deseado, con una media de 3,88.
- Escenario de compra 2: Los componentes mejor valorados en este escenario coinciden con los del anterior: devolución y disponibilidad. En cuanto al primero, los dos ítems mejor valorados son la facilidad y opciones de devolución (CORTCSLD1) y la eficacia y rapidez en el cambio (CORTCSLD3) con una puntuación media de 3,96 y 4,04. En cuanto al segundo, la disponibilidad de oferta de un producto alternativo y el tiempo de espera para artículos fuera de stock (CORTCSLDI4 y CORTCSLDI2), tienen una puntuación media de 3,7 y un 3,69.
- Escenario de compra 3: En el último escenario de compra, los participantes puntúan como ítems más importantes aquellos que forman parte de la devolución de los productos comprados en tienda (CTECCSLD1 con 4.30, CTECCSLD2 con 4.26 y CTECCSLD3 con 4.36). Así mismo, destaca el componente de disponibilidad, CTECCSLDI2 (tiempo de espera para artículos fuera de stock) con un 4,10 de valoración media.

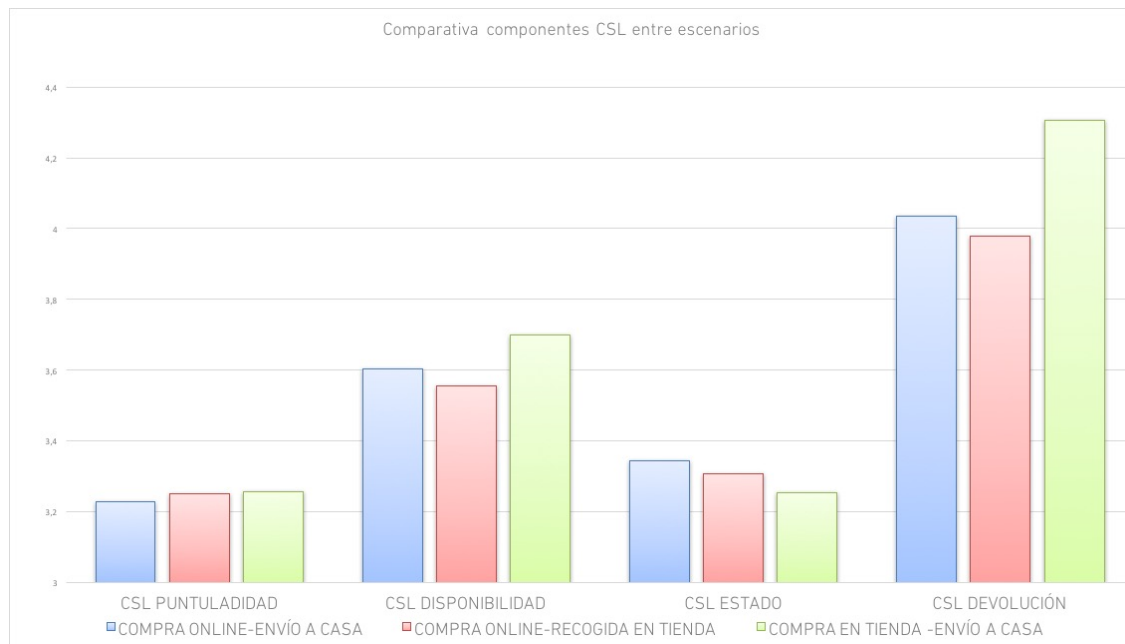
Tabla 6.1 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la CSL

COMPONENTES	COMPRA ONLINE-ENVÍO A CASA				COMPRA ONLINE-RECOGIDA EN TIENDA				COMPRA EN TIENDA - ENVÍO A CASA			
	Ítem	Ca-sos	Me-dia	Desvi-ación	Ítem	Ca-sos	Me-dia	Desvi-ación	Ítem	Ca-sos	Me-dia	Desvi-ación
CSL PUNTUALIDAD	COECC SLP1	321	3,31	0,772	CORTC SLP1	145	3,23	0,840	CTECC SLP1	133	3,27	0,827
	COECC SLP2	320	3,42	0,892	CORTC SLP2	145	3,28	0,822	CTECC SLP2	133	3,26	0,910
	COECC SLP3	320	2,79	1,007	CORTC SLP3	145	3,24	0,900	CTECC SLP3	133	3,26	0,895
	COECC SLP4	320	3,40	0,908					CTECC SLP4	133	3,23	0,895
CSL DISPONIBILIDAD	COECC SLDI1	318	3,46	0,796	CORTC SLDI1	144	3,33	0,924	CTECC SLDI1	132	3,55	1,079
	COECC SLDI2	318	<b>3,99</b>	1,598	CORTC SLDI2	144	3,69	1,503	CTECC SLDI2	132	<b>4,10</b>	1,538
	COECC SLDI3	318	3,24	0,979	CORTC SLDI3	144	3,49	1,116	CTECC SLDI3	132	3,48	1,136
	COECC SLDI4	318	3,45	1,064	CORTC SLDI4	144	<b>3,70</b>	1,374	CTECC SLDI4	132	3,38	1,322
	COECC SLDI5	318	<b>3,88</b>	1,461					CTECC SLDI5	132	<b>3,98</b>	1,370
CSL ESTADO	COECC SLE1	317	3,37	0,771	CORTC SLE1	144	3,30	0,758	CTECC SLE1	132	3,21	0,654
	COECC SLE2	317	3,32	0,798	CORTC SLE2	144	3,33	0,746	CTECC SLE2	132	3,26	0,649
	COECC SLE3	317	3,34	0,757	CORTC SLE3	144	3,29	0,747	CTECC SLE3	132	3,29	0,726
CSL DEVOLUCIÓN	COECC SLD1	312	<b>3,94</b>	1,498	CORTC SLD1	144	<b>3,96</b>	1,262	CTECC SLD1	132	<b>4,30</b>	1,552
	COECC SLD2	309	<b>4,10</b>	1,542	CORTC SLD2	144	<b>3,93</b>	1,294	CTECC SLD2	131	<b>4,26</b>	1,562
	COECC SLD3	309	<b>4,07</b>	1,581	CORTC SLD3	142	<b>4,04</b>	1,320	CTECC SLD3	129	<b>4,36</b>	1,581

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de IBM SPSS 22

En la figura 6.1 se muestra una comparativa en la que se resumen los resultados medios de cada factor de la calidad del servicio logístico en los tres escenarios de compra. El más importante para los sujetos en las tres situaciones es el componente de devolución, siendo a continuación el más destacado, la disponibilidad del producto. Por otro lado, los componentes menos valorados por los participantes de la encuesta son la puntualidad y el estado, presentando ligeras diferencias entre sus valores medios.

Figura 6.1 Comparativa de los componentes de la CSL entre los escenarios de compra



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2 Satisfacción

En cuanto a la variable satisfacción, se observa en la tabla 6.2 que destaca en los tres escenarios de compra la valoración del primer ítem (COECSAT1, CORTSAT Y CTECSAT1) que hace referencia a la satisfacción global con el servicio que la tienda proporciona al consumidor, que presentan valores medios de 4,19, 3,85 y 3,89 respectivamente. Por otro lado, cabe señalar a los ítems 3 y 4, que hacen referencia a la valoración del encuestado sobre si el servicio ha sido “perfecto” o comparativamente superior, porque presentan mayores desviaciones en los tres escenarios.

Tabla 6.2 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la satisfacción del consumidor

Escenarios de compra	Ítems	Casos válidos	Media	Desviación
Escenario de compra 1 (compra online-envío a casa)	COECSAT1	293	<b>4,19</b>	0,746
	COECSAT2	293	3,65	0,892
	COECSAT3	292	3,74	0,956
	COECSAT4	291	3,56	0,950
Escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda)	CORTSAT1	142	<b>3,85</b>	0,743
	CORTSAT2	142	3,53	0,769
	CORTSAT3	142	3,46	0,864
	CORTSAT4	142	3,41	0,835
Escenario de compra 3 (compra en tienda -envío a casa)	CTECSAT1	131	<b>3,89</b>	0,771
	CTECSAT2	131	3,61	0,828
	CTECSAT3	131	3,44	0,937
	CTECSAT4	131	3,44	0,912

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de IBM SPSS 22

### 6.1.3 Lealtad

Los resultados descriptivos para la variable lealtad se muestran en la tabla 6.3. Esta variable está compuesta por seis ítems, destacando el ítem número 4 que hace referencia a la recomendación de compra a otros usuarios ya que puntúa por encima de la media en los tres escenarios (4, 3,77 y 3,65).

El segundo ítem más importante en los tres ámbitos de compra es el ítem 6 (COECLEAL6, CORTLEAL6, CTECLEAL6). Este ítem hace referencia a la frecuencia de compra en el establecimiento en comparación con otros y presenta valores medios de 3,73,3,61 y 3,54 respectivamente.

Tabla 6.3 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la lealtad del consumidor

Escenarios de compra	Componentes	Casos válidos	Media	Desviación
Escenario de compra 1 (compra online-envío a casa)	COECLEAL1	290	3,46	0,892
	COECLEAL2	290	3,43	0,917
	COECLEAL3	290	3,63	0,937
	COECLEAL4	290	<b>4,00</b>	0,765
	COECLEAL5	290	3,65	1,078
	COECLEAL6	290	<b>3,73</b>	1,093
Escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda)	CORTLEAL1	142	3,45	0,847
	CORTLEAL2	142	3,38	0,905
	CORTLEAL3	142	3,34	0,874
	CORTLEAL4	142	<b>3,77</b>	0,796
	CORTLEAL5	142	3,55	1,001
	CORTLEAL6	142	<b>3,61</b>	1,017
Escenario de compra 2 (compra en tienda- envío a casa)	CTECLEAL1	131	3,44	0,842
	CTECLEAL2	131	3,35	0,822
	CTECLEAL3	131	3,35	0,885
	CTECLEAL4	131	<b>3,65</b>	0,850
	CTECLEAL5	131	3,48	1,025
	CTECLEAL6	131	<b>3,54</b>	1,104

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de IBM SPSS 22

#### 6.1.4 Intensidad omnicanal

La intensidad omnicanal está compuesta por dos componentes: la consistencia percibida, con 4 ítems, y la continuidad con 3.

Atendiendo a los resultados (tabla 6.4) destacan los ítems 2 y 4 (COECOMNICON2, COECOMNICON4, CORTOMNICON2, CORTOMNICON4, CTECOMNICON2 y CTECOMNICON4) que hacen referencia a la percepción de los consumidores sobre la coherencia de las ofertas en los canales diferentes de compra y la coincidencia en la información sobre los productos en todos los canales de compra. Estos ítems presentan valores medios cercanos al 4.

Respecto a la percepción de los consumidores sobre la facilidad y sencillez de cambiar de un canal de compra a otro y la sensación de continuidad entre canales, destaca el ítem 1 (CORTOMNISIN1, facilidad para cambiar de la tienda online a la tienda física) en el segundo escenario, con un valor central de 3,75 y el ítem 2 (CTECOMNISIN2, sencillez para moverse entre canales) en el tercer escenario, con un valor de 3,54.



Tabla 6.4 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en la intensidad omnicanal

Escenarios de compra	Componentes	Casos válidos	Media	Desviación
Escenario de compra 1 (compra online-envío a casa)	COECOMNICON1	290	3,39	1,105
	COECOMNICON2	290	<b>3,77</b>	0,770
	COECOMNICON3	290	3,58	0,942
	COECOMNICON4	290	<b>3,75</b>	0,798
	COECOMNISIN1	289	3,10	1,206
	COECOMNISIN2	289	3,17	1,187
	COECOMNISIN3	289	3,01	1,007
Escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda)	CORTOMNICON1	142	3,58	0,984
	CORTOMNICON2	142	<b>3,74</b>	0,787
	CORTOMNICON3	142	3,68	0,863
	CORTOMNICON4	142	<b>3,77</b>	0,741
	CORTOMNISIN1	142	<b>3,75</b>	0,932
	CORTOMNISIN2	142	3,71	0,935
	CORTOMNISIN3	142	3,11	1,130
Escenario de compra 2 (compra en tienda- envío a casa)	CTECOMNICON1	131	3,56	0,929
	CTECOMNICON2	131	3,69	0,793
	CTECOMNICON3	131	3,59	0,885
	CTECOMNICON4	131	3,69	0,785
	CTECOMNISIN1	131	3,44	1,024
	CTECOMNISIN2	131	<b>3,54</b>	0,947
	CTECOMNISIN3	131	3,31	1,044

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de IBM SPSS 22

#### 6.1.5 Valor de compra omnicanal

Por último, la percepción de la marca por parte de los participantes, refleja unos resultados (tabla 6.5) similares en los tres escenarios de compra. Destaca el primer ítem (COECMARCAVAL1, CORTMARCAVAL1, CTECMARCAVAL1), que hace referencia al esfuerzo económico y de tiempo que se ha realizado durante el proceso de compra en un determinado establecimiento, con una media de 3,98 en el primer escenario, 3,82 en el segundo y 3,79 en el tercero.

Tabla 6.5 Descriptivos de las valoraciones medias obtenidas en el valor de compra omnicanal

Escenarios de compra	Componentes	Casos válidos	Media	Desviación
Escenario de compra 1 (compra online-envío a casa)	COECMARCAVAL1	290	<b>3,98</b>	0,753
	COECMARCAVAL2	290	3,66	0,868
	COECMARCAVAL3	290	3,62	0,923
Escenario de compra 2 (compra online-recogida en tienda)	CORTMARCAVAL1	142	<b>3,82</b>	0,721
	CORTMARCAVAL2	142	3,62	0,797
	CORTMARCAVAL3	142	3,63	0,804
Escenario de compra 2 (compra tienda-envío a casa)	CTECMARCAVAL1	131	<b>3,79</b>	0,762
	CTECMARCAVAL2	131	3,60	0,866
	CTECMARCAVAL3	131	3,59	0,849

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de IBM SPSS 22

## 6.2 Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas

Según Barclay et al. (1995), en primer lugar, hay que validar el instrumento de medida y en segundo lugar proceder a la estimación del modelo estructural. En la valoración de la validez y la fiabilidad del modelo de medida, se trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos validez (mide realmente lo que se desea medir) y fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente). En este sentido se ha comprobado el mínimo tamaño muestral necesario para ofrecer una garantía al investigador de que los resultados que ofrezca el PLS son fiables. Por ello, se ha realizado un análisis de potencia con el programa estadístico G\*power 3.1.9.2 con el modelo propuesto (ANEXO 2). Para un test t, de regresión lineal múltiple y de efecto tamaño de valor 0,15, con un modelo fijo de seis predictores máximo sobre un constructo, el programa calcula un tamaño mínimo muestral de 74 unidades. Este resultado que arroja una probabilidad del 95,05% es superior al 80% mínimo recomendado por Faul et al., 2007.

El modelo presentado, replicado en los tres escenarios de compra, presenta constructos de naturaleza formativa y reflectiva por lo que se desarrollará el análisis para valorar el modelo de medida, de forma secuencial. Una vez

depuradas todas las escalas a partir de los análisis de fiabilidad y validez de las mismas, se procederá en un segundo paso a valorar el modelo de medida del constructo formativo intensidad omnicanal, reteniendo las dimensiones significativas de esta variable latente. El último paso, consistirá en valorar el modelo estructural y la magnitud de las relaciones.

El análisis del modelo de medida se ha realizado teniendo en cuenta la existencia de tres escenarios de compra diferente que derivan en tres modelos. Es por tanto que se procede a estudiar la fiabilidad y validez de los tres modelos distintos.

- Modelo de escenario de compra 1 (COEC): compra online-envío a casa.
- Modelo de escenario de compra 2 (CORT): compra online-recogida en tienda.
- Modelo de escenario de compra 3 (CTEC): compra en tienda física-envío a casa.

#### 6.2.1 Análisis del modelo de medida escenario de compra COEC.

El algoritmo PLS-SEM convergió en la sexta iteración habiendo definido un máximo de 300 iteraciones. Para observar la fiabilidad (véase Tabla 6.6) se utilizan dos indicadores, el tradicional criterio de consistencia interna a través del alpha de Cronbach que ofrece estimaciones basadas en las intercorrelaciones observadas en los indicadores de cada variable; y la medida de fiabilidad compuesta que toma en cuenta las diferentes cargas de los indicadores. En todas las variables latentes se obtuvieron valores superiores a 0,70 en las cargas de los indicadores a excepción de 3 indicadores (COECCSLDI1, COECLEAL6, COECOMNISIN1) que presentan cargas de 0,682, 0,694 y 0,612 y que según Hair et al., (2014) son considerados aceptables en estudios exploratorios y se han decidido conservar. Por otro lado, se decide eliminar en este paso de depuración, los siguientes indicadores por presentar un rango por debajo de este criterio (COECCSLDI2, COECCSLDI5, COECOMNICON1, COECOMNISIN2 y COECOMNISIN3).

Además del análisis del tamaño de las cargas de los indicadores, la validez convergente es evaluada examinando el criterio de corte de la varianza extraída

media (AVE<sup>36</sup>) de 0,5. A la vista de los resultados se observa que el factor disponibilidad, no alcanza el citado criterio de corte, obteniendo un valor de 0,438 y que se espera corregir, una vez se hayan eliminado los anteriores indicadores.

En cuanto a los resultados relativos a la fiabilidad compuesta, todos los factores presentan valores por encima de 0,7.

Tabla 6.6 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra  
COEC

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
CSL compra online entrega en casa	COEC disponibilidad	COECCSLDI1	0,682	0,697	0,790	0,438
		COECCSLDI2	0,464			
		COECCSLDI3	0,729			
		COECCSLDI4	0,807			
		COECCSLDI5	0,570			
	COEC estado	COECCSLE1	0,940	0,938	0,960	0,890
		COECCSLE2	0,948			
		COECCSLE3	0,942			
	COEC puntualidad	COECCSLP1	0,860	0,858	0,905	0,707
		COECCSLP2	0,902			
		COECCSLP3	0,712			
		COECCSLP4	0,876			
	COEC devolución	COECCSLD1	0,923	0,939	0,961	0,891
COECCSLD2		0,957				
COECCSLD3		0,951				
Satisfacción compra online entrega en casa	COEC satisfacción	COECSAT1	0,823	0,870	0,911	0,720
		COECSAT2	0,809			
		COECSAT3	0,899			
		COECSAT4	0,860			
Lealtad compra online entrega en casa	COEC lealtad	COECLEAL1	0,733	0,859	0,895	0,587
		COECLEAL2	0,749			
		COECLEAL3	0,796			
		COECLEAL4	0,841			
		COECLEAL5	0,776			

<sup>36</sup> El AVE (average variance extracted) se define como la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendándose que su valor sea superior a 0,50 lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker,1981).

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
		COECLEAL6	0,694			
Intensidad omnicanal compra online entrega en casa	COEC intensidad omnicanal	COECOMNICON1	0,572			
		COECOMNICON2	0,746			
		COECOMNICON3	0,724			
		COECOMNICON4	0,860			
		COECOMNISIN1	0,612			
		COECOMNISIN2	0,574			
		COECOMNISIN3	0,011			
Valor de compra omnicanal compra online entrega en casa	COEC valor de compra	COECMARCAVAL1	0,872	0,885	0,928	0,812
		COECMARCAVAL2	0,924			
		COECMARCAVAL3	0,906			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

En la tabla 6.7 se reproducen los resultados para todos los indicadores y variables latentes tras la eliminación de los cinco indicadores señalados anteriormente.

Tabla 6.7 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra COEC.

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
CSL compra online entrega en casa	COEC disponibilidad	COECCSLDI1	0,714	0,652	0,812	0,591
		COECCSLDI3	0,757			
		COECCSLDI4	0,831			
	COEC estado	COECCSLE1	0,940	0,938	0,960	0,890
		COECCSLE2	0,948			
		COECCSLE3	0,942			
	COEC puntualidad	COECCSLP1	0,860	0,858	0,905	0,707
		COECCSLP2	0,902			
		COECCSLP3	0,712			
		COECCSLP4	0,876			
	COEC devolución	COECCSLD1	0,923	0,939	0,961	0,891
		COECCSLD2	0,957			
COECCSLD3		0,951				
Satisfacción compra online entrega en casa	COEC satisfacción	COECSAT1	0,823	0,870	0,911	0,720
		COECSAT2	0,809			
		COECSAT3	0,899			

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
		COECSAT4	0,860			
Lealtad compra online entrega en casa	COEC lealtad	COECLEAL1	0,734	0,859	0,895	0,587
		COECLEAL2	0,750			
		COECLEAL3	0,796			
		COECLEAL4	0,841			
		COECLEAL5	0,775			
		COECLEAL6	0,693			
Intensidad omnicanal compra online entrega en casa	COEC intensidad omnicanal	COECOMNICON2	0,746			
		COECOMNICON3	0,724			
		COECOMNICON4	0,860			
		COECOMNISIN1	0,612			
Valor de compra omnicanal compra online entrega en casa	COEC valor de compra	COECMARCAVAL1	0,872	0,885	0,928	0,812
		COECMARCAVAL2	0,924			
		COECMARCAVAL3	0,906			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Una vez eliminados los indicadores que daban problemas, los resultados obtenidos tras este proceso de depuración muestran que las cargas de todos los indicadores se encuentran en el rango aceptado por la literatura (Hair et al., 2014) pudiendo decir que todos los elementos asociados a cada constructo capturan correctamente la variable latente. Así mismo, se observa que ha mejorado la validez convergente del factor disponibilidad con un valor de 0,591 superando el criterio de corte establecido.

Por otro lado, una vez comprobado la significatividad de las cargas en el constructo formativo de intensidad omnicanal, se procede a examinar la presencia de colinealidad a través del factor de inflación de la varianza (VIF<sup>37</sup>) de los indicadores que lo forman.

<sup>37</sup> En el contexto de PLS-SEM, un valor de FIV de 5 y más elevado respectivamente indica un potencial problema de colinealidad (Hair et al., 2011).

Tabla 6.8 Factor de inflación de la varianza escenario de compra COEC

Indicadores formativos	VIF
COECOMNICON2	1,565
COECOMNICON3	1,834
COECOMNICON4	1,825
COECOMNISIN1	1,096

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tal y cómo puede observarse en Tabla 6.8, las dimensiones de la intensidad omnicanal que actúan como indicadores de su medida, obtienen valores muy por debajo del nivel crítico ( $FIV \geq 5$ ) por lo que no existen indicios de un problema potencial de colinealidad.

En relación con la validez discriminante, ésta se evalúa habitualmente a partir de la observación de las cargas cruzadas (cross loadings<sup>38</sup>), el criterio de Fornell-Larcker<sup>39</sup> y el índice HTMT<sup>40</sup> multirrasgo-multimétodo. El análisis de las cargas cruzadas (véase tabla 6.9) indica que todas las cargas de los indicadores de cada variable latente que forman parte del modelo son mayores que sus correlaciones con los indicadores de otros constructos.

---

<sup>38</sup> La carga de un indicador sobre el constructo con el que se vincula debería ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas (es decir su correlación) sobre otros constructos.

<sup>39</sup> La raíz cuadrada del AVE de cada constructo debería ser mayor que la correlación más elevada del constructo con cualquier otro constructo del modelo.

<sup>40</sup> HTMT heterotrait - monotrait ratio. Es una estimación de lo que sería la verdadera correlación entre dos constructos, si estuvieran perfectamente medidos (es decir, si fuesen perfectamente fiables).

Tabla 6.9 Cargas cruzadas escenario de compra COEC

Cargas cruzadas	COEC devolución	COEC disponibilidad	COEC estado	COEC lealtad	COEC puntualidad	COEC satisfacción	COEC intensidad omnicanal	COEC valor de compra
COECCSLD1	0,923	0,326	0,216	0,067	0,270	0,235	-0,075	0,078
COECCSLD2	0,957	0,320	0,206	0,054	0,261	0,249	-0,102	0,083
COECCSLD3	0,951	0,267	0,165	0,028	0,201	0,224	-0,131	0,056
COECCSLDI1	0,212	0,714	0,475	0,216	0,431	0,309	0,191	0,267
COECCSLDI3	0,239	0,757	0,245	0,223	0,356	0,305	0,184	0,227
COECCSLDI4	0,291	0,831	0,364	0,220	0,473	0,382	0,086	0,259
COECCSLE1	0,182	0,423	0,940	0,316	0,414	0,330	0,146	0,337
COECCSLE2	0,179	0,462	0,948	0,331	0,460	0,386	0,117	0,361
COECCSLE3	0,233	0,441	0,942	0,269	0,431	0,347	0,114	0,298
COECCSLP1	0,197	0,496	0,424	0,329	0,860	0,427	0,091	0,249
COECCSLP2	0,251	0,496	0,414	0,295	0,902	0,420	0,115	0,205
COECCSLP3	0,168	0,357	0,248	0,308	0,712	0,357	0,205	0,175
COECCSLP4	0,255	0,484	0,453	0,284	0,876	0,446	0,116	0,206
COECLEAL1	0,072	0,153	0,262	0,734	0,269	0,501	0,319	0,418
COECLEAL2	0,048	0,223	0,267	0,750	0,254	0,503	0,352	0,479
COECLEAL3	0,031	0,232	0,255	0,796	0,303	0,597	0,257	0,444
COECLEAL4	0,115	0,286	0,313	0,841	0,353	0,671	0,255	0,545
COECLEAL5	-0,012	0,221	0,238	0,775	0,265	0,520	0,303	0,480
COECLEAL6	-0,036	0,176	0,133	0,693	0,195	0,470	0,219	0,312
COECMARCAVAL1	0,079	0,325	0,307	0,608	0,256	0,546	0,415	0,872
COECMARCAVAL2	0,057	0,288	0,347	0,490	0,218	0,445	0,302	0,924
COECMARCAVAL3	0,070	0,256	0,300	0,467	0,190	0,421	0,296	0,906
COECOMNICON2	-0,109	0,129	0,145	0,265	0,135	0,257	0,746	0,287
COECOMNICON3	-0,064	0,148	0,089	0,258	0,119	0,244	0,724	0,283
COECOMNICON4	-0,139	0,098	0,021	0,330	0,040	0,254	0,860	0,343
COECOMNISIN1	0,015	0,225	0,174	0,221	0,204	0,231	0,612	0,214
COECSAT1	0,307	0,398	0,351	0,603	0,430	0,823	0,315	0,502
COECSAT2	0,131	0,302	0,313	0,533	0,346	0,809	0,233	0,365
COECSAT3	0,242	0,428	0,330	0,649	0,466	0,899	0,307	0,469
COECSAT4	0,151	0,332	0,283	0,634	0,416	0,860	0,254	0,454

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Por otro lado, tal y como se observa en la tabla 6.10 todas las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son mayores que la correlación más alta con cualquier otro constructo del modelo (Fornell y Larcker, 1981) por lo que el modelo de medida confirma la validez discriminante.



Tabla 6.10 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra COEC

	COEC devolución	COEC disponibilidad	COEC estado	COEC lealtad	COEC puntualidad	COEC satisfacción	COEC intensidad omnicanal	COEC valor de compra
COEC devolución	0,944							
COEC disponibilidad	0,324	0,769						
COEC estado	0,208	0,469	0,943					
COEC lealtad	0,053	0,285	0,325	0,766				
COEC puntualidad	0,260	0,548	0,462	0,362	0,841			
COEC satisfacción	0,250	0,434	0,377	0,716	0,492	0,848		
COEC intensidad omnicanal	-0,108	0,195	0,133	0,369	0,154	0,330		
COEC valor de compra	0,078	0,326	0,353	0,589	0,250	0,531	0,383	0,901

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Una medida más ajustada para la valoración de la validez discriminante es el criterio HTMT (Henseler et al., 2015). Una correlación disociada entre 2 constructos cercana a 1, indica una ausencia de validez discriminante. Tal y cómo muestra la tabla 6.11, el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos

Tabla 6.11 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra COEC

	COEC devolución	COEC disponibilidad	COEC estado	COEC lealtad	COEC puntualidad	COEC satisfacción	COEC valor de compra
COEC devolución							
COEC disponibilidad	0,410						
COEC estado	0,222	0,601					
COEC lealtad	0,080	0,377	0,355				
COEC puntualidad	0,288	0,729	0,511	0,417			
COEC satisfacción	0,270	0,569	0,415	0,819	0,566		
COEC valor de compra	0,083	0,423	0,385	0,656	0,281	0,590	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

En base a los resultados de fiabilidad y validez del modelo propuesto en el escenario de compra online y recogida en casa (COEC) y teniendo en cuenta la

depuración de las escalas realizada, se confirma la idoneidad del modelo de media.

### 6.2.2 Análisis del modelo de medida escenario de compra CORT

Siguiendo el mismo procedimiento que en el caso anterior para valorar el modelo de media del escenario de compra online-recogida en la tienda física, se aplica el algoritmo PLS con el fin de medir la fiabilidad y validez del modelo. Los resultados nos ayudan a identificar los indicadores con cargas por debajo de 0,6 y a comprobar los criterios de corte en cuanto a fiabilidad compuesta. A la vista de los resultados, se observa que tan sólo un indicador (CORTOMNISIN3) presenta una carga por debajo del criterio de corte (0,393) que posteriormente se eliminará. También se observa que los resultados de fiabilidad compuesta de todos los constructos superan los valores establecidos (tabla 6.12).

Tabla 6.12 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra CORT

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
CSL compra online recogida en tienda	CORT disponibilidad	CORTCSLDI1	0,801	0,749	0,832	0,554
		CORTCSLDI2	0,703			
		CORTCSLDI3	0,746			
		CORTCSLDI4	0,724			
	CORT estado	CORTCSLE1	0,951	0,935	0,958	0,884
		CORTCSLE2	0,934			
		CORTCSLE3	0,936			
	CORT puntualidad	CORTCSLP1	0,930	0,923	0,951	0,867
		CORTCSLP2	0,942			
		CORTCSLP3	0,921			
	CORT devolución	CORTCSLD1	0,962	0,942	0,962	0,893
		CORTCSLD2	0,955			
CORTCSLD3		0,918				
Satisfacción compra online recogida en tienda	CORT satisfacción	CORTSAT1	0,840	0,902	0,932	0,774
		CORTSAT2	0,872			
		CORTSAT3	0,889			
		CORTSAT4	0,917			
	CORT lealtad	CORTLEAL1	0,715	0,873	0,904	0,612
		CORTLEAL2	0,824			

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Lealtad compra online recogida en tienda		CORTLEAL3	0,752			
		CORTLEAL4	0,845			
		CORTLEAL5	0,819			
		CORTLEAL6	0,731			
Intensidad omnicanal compra online recogida en tienda	CORT intensidad omnicanal	CORTOMNICON1	0,664			
		CORTOMNICON2	0,824			
		CORTOMNICON3	0,745			
		CORTOMNICON4	0,794			
		CORTOMNISIN1	0,666			
		CORTOMNISIN2	0,705			
		CORTOMNISIN3	0,393			
Valor de compra omnicanal compra online recogida en tienda	CORT valor de compra	CORTMARCAVAL1	0,884	0,933	0,958	0,883
		CORTMARCAVAL2	0,969			
		CORTMARCAVAL3	0,963			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

En la tabla 6.13 se muestran los resultados para todos los indicadores y variables latentes tras la eliminación del indicador señalado anteriormente.

Una vez eliminado el indicador que ocasionaba problemas, los resultados obtenidos tras este proceso de depuración muestran que las cargas de todos los indicadores se encuentran en el rango aceptado por la literatura (Hair et al.,2014) y que los resultados de fiabilidad y validez convergente de todos los indicadores asociados a cada constructo son más que aceptables.

Tabla 6.13 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra CORT

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	(AVE)
CSL compra online recogida en tienda	CORT disponibilidad	CORTCSLDI1	0,801	0,749	0,832	0,554
		CORTCSLDI2	0,703			
		CORTCSLDI3	0,746			
		CORTCSLDI4	0,724			
	CORT estado	CORTCSLE1	0,951	0,935	0,958	0,884
		CORTCSLE2	0,934			

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	(AVE)
	CORT puntualidad	CORTCSLE3	0,936	0,923	0,951	0,867
		CORTCSLP1	0,930			
		CORTCSLP2	0,942			
		CORTCSLP3	0,921			
	CORT devolución	CORTCSLD1	0,962	0,942	0,962	0,893
		CORTCSLD2	0,955			
CORTCSLD3		0,918				
Satisfacción compra online recogida en tienda	CORT satisfacción	CORTSAT1	0,842	0,902	0,932	0,774
		CORTSAT2	0,873			
		CORTSAT3	0,888			
		CORTSAT4	0,916			
Lealtad compra online recogida en tienda	CORT lealtad	CORTLEAL1	0,715	0,873	0,904	0,612
		CORTLEAL2	0,824			
		CORTLEAL3	0,752			
		CORTLEAL4	0,846			
		CORTLEAL5	0,818			
		CORTLEAL6	0,731			
Intensidad omnicanal compra online recogida en tienda	CORT intensidad omnicanal	CORTOMNICON1	0,686			
		CORTOMNICON2	0,853			
		CORTOMNICON3	0,773			
		CORTOMNICON4	0,823			
		CORTOMNISIN1	0,690			
		CORTOMNISIN2	0,730			
Valor de compra omnicanal compra online recogida en tienda	CORT valor de compra	CORTMARCAVAL1	0,884	0,933	0,958	0,883
		CORTMARCAVAL2	0,969			
		CORTMARCAVAL3	0,963			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

En relación al constructo formativo de intensidad omnicanal, se ha verificado la significatividad de los indicadores y se procede a valorar la presencia de colinealidad (VIF) entre ellos.

Tabla 6.14 Factor de inflación de la varianza escenario de compra CORT

Indicadores formativos	VIF
CORTOMNICON1	1,689
CORTOMNICON2	3,460
CORTOMNICON3	2,150
CORTOMNICON4	2,980
CORTOMNISIN1	3,317
CORTOMNISIN2	3,415

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tal y cómo se aprecia en tabla 6.14, las dimensiones de la intensidad omnicanal que actúan como indicadores de su medida, obtienen valores muy por debajo del nivel crítico por lo que no existen indicios de un problema potencial de colinealidad. Siguiendo el mismo proceso que en el anterior modelo, se procede a analizar la validez discriminante a partir de la observación de las cargas cruzadas (tabla 6.15), el criterio de Fornell-Larcker (tabla 6.16) y el índice HTMT (tabla 6.17).

Tabla 6.15 Cargas cruzadas escenario de compra CORT

	CORT devolución	CORT disponibilidad	CORT estado	CORT lealtad	CORT puntualidad	CORT satisfacción	CORT intensidad omnicanal	CORT valor de compra
CORTCSLD1	0,962	0,440	0,262	0,109	0,379	0,238	0,242	0,124
CORTCSLD2	0,955	0,383	0,233	0,122	0,380	0,242	0,219	0,117
CORTCSLD3	0,918	0,353	0,231	0,072	0,277	0,136	0,170	0,065
CORTCSLDI1	0,268	0,801	0,565	0,425	0,561	0,406	0,381	0,433
CORTCSLDI2	0,378	0,703	0,246	0,259	0,351	0,163	0,192	0,207
CORTCSLDI3	0,203	0,746	0,427	0,264	0,413	0,276	0,225	0,346
CORTCSLDI4	0,505	0,724	0,328	0,183	0,381	0,220	0,305	0,267
CORTCSLE1	0,231	0,476	0,951	0,348	0,460	0,439	0,394	0,426
CORTCSLE2	0,271	0,579	0,934	0,331	0,495	0,422	0,401	0,406
CORTCSLE3	0,224	0,540	0,936	0,405	0,450	0,450	0,427	0,424
CORTCSLP1	0,366	0,573	0,449	0,305	0,930	0,475	0,358	0,467
CORTCSLP2	0,380	0,594	0,498	0,255	0,942	0,443	0,363	0,424
CORTCSLP3	0,303	0,503	0,445	0,235	0,921	0,465	0,299	0,389
CORTLEAL1	0,047	0,235	0,195	0,715	0,082	0,355	0,300	0,410
CORTLEAL2	0,018	0,353	0,300	0,824	0,198	0,469	0,344	0,533
CORTLEAL3	0,153	0,311	0,314	0,752	0,241	0,611	0,442	0,572

CORTLEAL4	0,139	0,390	0,360	0,846	0,289	0,564	0,462	0,633
CORTLEAL5	0,051	0,319	0,301	0,818	0,228	0,499	0,436	0,474
CORTLEAL6	0,089	0,288	0,314	0,731	0,269	0,483	0,388	0,503
CORTMARCAVAL1	0,049	0,390	0,431	0,580	0,397	0,501	0,568	0,884
CORTMARCAVAL2	0,140	0,455	0,404	0,658	0,454	0,634	0,621	0,969
CORTMARCAVAL3	0,125	0,414	0,425	0,661	0,441	0,630	0,594	0,963
CORTOMNICON1	-0,010	0,196	0,293	0,405	0,172	0,396	0,686	0,422
CORTOMNICON2	0,066	0,300	0,311	0,464	0,240	0,491	0,853	0,558
CORTOMNICON3	0,213	0,261	0,297	0,341	0,299	0,503	0,773	0,512
CORTOMNICON4	0,231	0,302	0,345	0,396	0,345	0,489	0,823	0,566
CORTOMNISIN1	0,258	0,329	0,376	0,328	0,288	0,483	0,690	0,405
CORTOMNISIN2	0,307	0,361	0,377	0,380	0,339	0,496	0,730	0,416
CORTSAT1	0,230	0,368	0,376	0,493	0,473	0,842	0,561	0,561
CORTSAT2	0,175	0,339	0,444	0,584	0,404	0,873	0,605	0,585
CORTSAT3	0,225	0,331	0,407	0,601	0,421	0,888	0,523	0,503
CORTSAT4	0,176	0,330	0,408	0,589	0,449	0,916	0,506	0,566

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tabla 6.16 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra  
CORT

	CORT devolución	CORT disponibilidad	CORT estado	CORT lealtad	CORT puntualidad	CORT satisfacción	CORT intensidad omnicanal	CORT valor de compra
CORT devolución	0,945							
CORT disponibilidad	0,419	0,745						
CORT estado	0,257	0,565	0,940					
CORT lealtad	0,111	0,409	0,386	0,783				
CORT puntualidad	0,376	0,598	0,497	0,286	0,931			
CORT satisfacción	0,228	0,388	0,465	0,645	0,496	0,880		
CORT intensidad omnicanal	0,228	0,387	0,434	0,511	0,366	0,624		
CORT valor de compra	0,114	0,447	0,445	0,675	0,459	0,630	0,633	0,940

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tabla 6.17 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra CORT

	CORT devolución	CORT disponibilidad	CORT estado	CORT lealtad	CORT puntualidad	CORT satisfacción	CORT valor de compra
CORT devolución							
CORT disponibilidad	0,528						
CORT estado	0,273	0,620					
CORT lealtad	0,113	0,458	0,419				
CORT puntualidad	0,391	0,679	0,537	0,309			
CORT satisfacción	0,236	0,429	0,505	0,715	0,543		
CORT valor de compra	0,113	0,496	0,478	0,738	0,493	0,683	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

La observación de los resultados nos induce a afirmar que el modelo de compra online y recogida en tienda (CORT) no presenta problemas de validez discriminante ya que cumple con los criterios establecidos por la literatura citados anteriormente.

Del análisis y evaluación del modelo CORT se concluye que es fiable y válido, teniendo en cuenta que ha sido necesario depurar la escala del constructo formativo.

### 6.2.3 Análisis del modelo de medida escenario de compra CTEC

En este último modelo que representa el escenario de compra en la tienda física y entrega en casa, se reproducen exactamente todos los pasos llevados a cabo anteriormente para los otros dos escenarios. El resultado del algoritmo PLS (tabla 6.18) nos vuelve a indicar problemas con un indicador del constructo formativo (CTECOMNISIN3) presentando una carga (0,409) por debajo del criterio de corte (<0,6) y del que se procederá a su eliminación.

Tabla 6.18 Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar escenario de compra CTEC

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	(AVE)
CSL compra en tienda envió a casa	CTEC disponibilidad	CTECCSLDI1	0,829	0,830	0,874	0,582
		CTECCSLDI2	0,678			
		CTECCSLDI3	0,815			
		CTECCSLDI4	0,788			
		CTECCSLDI5	0,692			
	CTEC estado	CTECCSLE1	0,940	0,940	0,962	0,893
		CTECCSLE2	0,947			
		CTECCSLE3	0,949			
	CTEC puntualidad	CTECCSLP1	0,895	0,934	0,953	0,834
		CTECCSLP2	0,944			
		CTECCSLP3	0,874			
		CTECCSLP4	0,939			
	CTEC devolución	CTECCSLD1	0,958	0,967	0,978	0,938
CTECCSLD2		0,966				
CTECCSLD3		0,982				
Satisfacción compra en tienda envió a casa	CTEC satisfacción	CTECSAT1	0,845	0,912	0,938	0,792
		CTECSAT2	0,900			
		CTECSAT3	0,903			
		CTECSAT4	0,910			
Lealtad compra en tienda envió a casa	CTEC lealtad	CTECLEAL1	0,732	0,895	0,920	0,657
		CTECLEAL2	0,824			
		CTECLEAL3	0,879			
		CTECLEAL4	0,845			
		CTECLEAL5	0,776			
		CTECLEAL6	0,799			
Intensidad omnicanal compra en tienda envió a casa	CTEC intensidad omnicanal	CTECOMNICON1	0,783			
		CTECOMNICON2	0,850			
		CTECOMNICON3	0,789			
		CTECOMNICON4	0,870			
		CTECOMNISIN1	0,750			
		CTECOMNISIN2	0,763			
		CTECOMNISIN3	0,409			
Valor de compra omnicanal compra en tienda envió a casa	CTEC valor de compra	CTECMARCAVAL1	0,897	0,934	0,958	0,884
		CTECMARCAVAL2	0,962			
		CTECMARCAVAL3	0,959			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS



En la tabla 6.19 se pueden observar los resultados para todos los indicadores y variables latentes tras la eliminación del indicador que causaba problemas y de cuyo análisis se extrae que todos los indicadores presentan valores de fiabilidad y validez (alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE) por encima de los criterios de corte señalados anteriormente.

Tabla 6.19 Fiabilidad y validez de los constructos depurados escenario de compra CTEC

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	(AVE)
CSL compra en tienda envió a casa	CTEC disponibilidad	CTECCSLDI1	0,829	0,830	0,874	0,582
		CTECCSLDI2	0,678			
		CTECCSLDI3	0,815			
		CTECCSLDI4	0,788			
		CTECCSLDI5	0,692			
	CTEC estado	CTECCSLE1	0,940	0,940	0,962	0,893
		CTECCSLE2	0,947			
		CTECCSLE3	0,949			
	CTEC puntualidad	CTECCSLP1	0,895	0,934	0,953	0,834
		CTECCSLP2	0,944			
		CTECCSLP3	0,874			
		CTECCSLP4	0,939			
	CTEC devolución	CTECCSLD1	0,958	0,967	0,978	0,938
CTECCSLD2		0,966				
CTECCSLD3		0,982				
Satisfacción compra en tienda envió a casa	CTEC satisfacción	CTECSAT1	0,846	0,912	0,938	0,792
		CTECSAT2	0,900			
		CTECSAT3	0,903			
		CTECSAT4	0,910			
Lealtad compra en tienda envió a casa	CTEC lealtad	CTECCLEAL1	0,732	0,895	0,920	0,657
		CTECCLEAL2	0,824			
		CTECCLEAL3	0,879			
		CTECCLEAL4	0,846			
		CTECCLEAL5	0,776			
		CTECCLEAL6	0,799			
Intensidad omnicanal	CTEC intensidad omnicanal	CTECCOMNICON1	0,793			
		CTECCOMNICON2	0,859			
		CTECCOMNICON3	0,798			

Factores		Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	(AVE)
compra en tienda envío a casa		CTECOMNICON4	0,879			
		CTECOMNISIN1	0,758			
		CTECOMNISIN2	0,770			
Valor de compra omnicanal compra en tienda envío a casa	CTEC valor de compra	CTECMARCAVAL1	0,898	0,934	0,958	0,884
		CTECMARCAVAL2	0,962			
		CTECMARCAVAL3	0,959			

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Por otro lado, a la vista de la significatividad de las cargas de los indicadores que componen el constructo formativo intensidad omnicanal, y tal y cómo se aprecia en tabla 6.20, las dimensiones del citado constructo que actúan como indicadores de su medida obtienen valores por debajo del nivel crítico, por lo que puede afirmarse que no existen indicios de un problema potencial de colinealidad.

Tabla 6.20 Factor de inflación de la varianza escenario de compra CTEC

Indicadores formativos	VIF
CTECOMNICON1	2,853
CTECOMNICON2	3,384
CTECOMNICON3	4,513
CTECOMNICON4	4,760
CTECOMNISIN1	4,902
CTECOMNISIN2	4,746

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

En relación a la validez discriminante, los resultados de las cargas cruzadas de todos los indicadores del modelo (tabla 6.21), del criterio Fornell-Larcker (tabla 6.22) y del criterio HTMT (tabla 6.23), nos llevan una vez más a confirmar la inexistencia de problemas potenciales en este sentido.

Tabla 6.21 Cargas cruzadas escenario de compra CTEC

	CTEC devolución	CTEC estado	CTEC puntualidad	CTEC satisfacción	CTEC disponibilidad	CTEC lealtad	CTEC intensidad omnicanal	CTEC valor de compra
CTECCSLD1	0,958	0,202	0,189	0,270	0,409	0,317	0,067	0,240
CTECCSLD2	0,966	0,164	0,183	0,283	0,359	0,335	0,096	0,191
CTECCSLD3	0,982	0,232	0,192	0,294	0,423	0,324	0,110	0,246
CTECCSLDI1	0,261	0,328	0,539	0,280	0,829	0,256	0,262	0,291
CTECCSLDI2	0,342	0,092	0,224	0,103	0,678	0,150	0,148	0,145
CTECCSLDI3	0,371	0,252	0,497	0,298	0,815	0,195	0,172	0,227
CTECCSLDI4	0,270	0,139	0,334	0,217	0,788	0,210	0,154	0,154
CTECCSLDI5	0,436	0,136	0,291	0,110	0,692	0,085	0,119	0,139
CTECCSLE1	0,261	0,940	0,428	0,530	0,281	0,457	0,408	0,475
CTECCSLE2	0,121	0,947	0,384	0,513	0,230	0,442	0,448	0,505
CTECCSLE3	0,199	0,949	0,371	0,468	0,270	0,453	0,452	0,443
CTECCSLP1	0,186	0,380	0,895	0,488	0,519	0,300	0,365	0,410
CTECCSLP2	0,209	0,377	0,944	0,506	0,491	0,359	0,353	0,386
CTECCSLP3	0,157	0,354	0,874	0,417	0,443	0,228	0,297	0,304
CTECCSLP4	0,154	0,413	0,939	0,510	0,484	0,325	0,301	0,367
CTECLEAL1	0,246	0,513	0,252	0,549	0,259	0,732	0,388	0,523
CTECLEAL2	0,196	0,466	0,216	0,652	0,164	0,824	0,497	0,646
CTECLEAL3	0,210	0,423	0,283	0,655	0,195	0,879	0,446	0,569
CTECLEAL4	0,430	0,385	0,262	0,654	0,212	0,846	0,392	0,562
CTECLEAL5	0,299	0,255	0,335	0,545	0,233	0,776	0,372	0,468
CTECLEAL6	0,254	0,255	0,306	0,609	0,184	0,799	0,345	0,514
CTECMARCAVAL1	0,262	0,443	0,361	0,710	0,270	0,638	0,536	0,898
CTECMARCAVAL2	0,171	0,480	0,379	0,715	0,231	0,640	0,495	0,962
CTECMARCAVAL3	0,221	0,493	0,399	0,743	0,252	0,635	0,500	0,959
CTECOMNICON1	0,104	0,384	0,316	0,494	0,219	0,460	0,793	0,367
CTECOMNICON2	0,092	0,434	0,318	0,495	0,198	0,481	0,859	0,460
CTECOMNICON3	0,032	0,411	0,264	0,451	0,213	0,458	0,798	0,426
CTECOMNICON4	0,102	0,378	0,306	0,526	0,221	0,441	0,879	0,495
CTECOMNISIN1	0,046	0,333	0,300	0,501	0,179	0,321	0,758	0,428
CTECOMNISIN2	0,036	0,346	0,262	0,495	0,151	0,333	0,770	0,445
CTECSAT1	0,305	0,421	0,457	0,846	0,267	0,578	0,561	0,660
CTECSAT2	0,208	0,500	0,426	0,900	0,178	0,701	0,550	0,685
CTECSAT3	0,244	0,483	0,529	0,903	0,305	0,711	0,571	0,642
CTECSAT4	0,286	0,494	0,471	0,910	0,297	0,697	0,507	0,750

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tabla 6.22 Validez discriminante. Criterio Fornell-Larcker escenario de compra CTEC

	CTEC devolución	CTEC estado	CTEC puntualidad	CTEC satisfacción	CTEC disponibilidad	CTEC lealtad	CTEC intensidad omnicanal	CTEC valor de compra
CTEC devolución	0,969							
CTEC estado	0,206	0,945						
CTEC puntualidad	0,194	0,418	0,913					
CTEC satisfacción	0,292	0,534	0,529	0,890				
CTEC disponibilidad	0,409	0,275	0,531	0,294	0,763			
CTEC lealtad	0,336	0,477	0,336	0,757	0,254	0,811		
CTEC intensidad omnicanal	0,094	0,461	0,361	0,614	0,236	0,504		
CTEC valor de compra	0,233	0,502	0,404	0,769	0,267	0,679	0,543	0,940

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tabla 6.23 Validez discriminante. Criterio (HTMT) escenario de compra CTEC

	CTEC devolución	CTEC estado	CTEC puntualidad	CTEC satisfacción	CTEC disponibilidad	CTEC lealtad	CTEC valor de compra
CTEC devolución							
CTEC estado	0,215						
CTEC puntualidad	0,203	0,445					
CTEC satisfacción	0,312	0,575	0,570				
CTEC disponibilidad	0,487	0,278	0,555	0,301			
CTEC lealtad	0,362	0,516	0,367	0,833	0,272		
CTEC valor de compra	0,245	0,536	0,430	0,833	0,281	0,739	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Tenido en cuenta que ha sido necesario depurar la escala del constructo formativo, del análisis y evaluación del modelo CTEC afirmamos que se trata de un modelo fiable y válido y por tanto se procede a la estimación y valoración del modelo estructural.

### 6.3 Análisis del modelo estructural de la calidad del servicio logístico: contraste de hipótesis

#### 6.3.1 Análisis del modelo estructural escenario de compra COEC

Demostrada la fiabilidad y validez del modelo de medida, se procede a continuación a estudiar la idoneidad del modelo teórico de relaciones propuesto a través del análisis del modelo estructural. De acuerdo con Diamantopoulos y Winklhofer (2001), antes del análisis del modelo estructural, se debe verificar la ausencia de multicolinealidad de los constructos del modelo en las relaciones propuestas. En los resultados de la tabla 6.24 se muestra que los valores FIV se encuentran dentro de los límites permitidos por la literatura, afirmando que nuestro modelo para el escenario COEC no presenta problemas de colinealidad entre los constructos.

Tabla 6.24 Colinealidad entre constructos del modelo COEC

	COEC lealtad	COEC satisfacción	COEC valor de compra
COEC devolución	1,208	1,176	
COEC disponibilidad	1,708	1,699	
COEC estado	1,471	1,469	
COEC puntualidad	1,725	1,568	
COEC satisfacción	1,845		
COEC intensidad omnicanal	1,265	1,227	1,000
COEC valor de compra	1,584	1,347	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

Para valorar la capacidad predictiva del modelo estructural, se comenzó por evaluar los  $R^2$  obtenidos mediante bootstrapping, que reflejan la cantidad de la varianza del constructo que es explicada por el modelo. Se ha seguido el criterio planteado por Falk y Miller (1992) para quienes los  $R^{241}$  de cada uno de los constructos dependientes deben superar el valor de 0,1 y que valores inferiores,

<sup>41</sup> Los valores  $R^2$  pueden describirse como débiles ( $\geq 0,25$ ), moderada ( $\geq 0,5$ ), fuerte ( $\geq 0,75$ ) (Hair *et al.*, 2014).

aun siendo significativos, no serían aceptables. La tabla 6.25 muestra que los  $R^2$  de todos los factores dependientes son superiores a 0,1 (el nivel crítico mencionado). Se continuó evaluando la predictibilidad del modelo aplicando el Test de Stone-Geisser  $Q^2$  (Chin, 1998) para cada constructo dependiente a través del procedimiento blindfolding<sup>42</sup>. Se comprobó que los  $Q^2$  revelaban una capacidad predictiva del modelo suficiente, ya que los valores superaban el 0 en todos los casos (tabla 6.25).

Tabla 6.25 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra COEC

Constructos dependientes	$R^2$	$Q^2$
COEC lealtad	0,595	0,321
COEC satisfacción	0,458	0,301
COEC valor de compra	0,147	0,105

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

#### 6.3.1.1 Contraste de hipótesis del modelo COEC

Una vez comprobada la relevancia predictiva del modelo se ha realizado el contraste de hipótesis, para evaluar la significatividad de las relaciones del modelo, mediante la prueba Bootstrapping de 500 submuestras y una distribución t de student de dos colas con una significación de 0,05 de acuerdo con Hair et al. (2014), (tabla 6.26).

Los coeficientes de regresión estandarizados que se reflejan, indican, por una parte, la intensidad y la dirección de la relación entre los constructos en el sentido propuesto en las hipótesis y, por otra parte, se observa que algunas de las relaciones planteadas en el modelo son estadísticamente significativas y relevantes, a excepción del factor de la CSL disponibilidad y estado sobre la satisfacción y lealtad, puntualidad sobre lealtad y la intensidad omnicanal sobre

<sup>42</sup> Mediante el procedimiento blindfolding se comprueba positivamente esta relevancia predictiva (Henseler et al, 2009)

la lealtad. Por otro lado, se aprecia un impacto significativo y negativo del factor de devolución sobre la lealtad.

Tabla 6.26 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo COEC

Hipótesis	Relaciones estructurales	$\beta$ estandarizados	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores	Soportada
H1	COEC puntualidad -> COEC satisfacción	0,291***	0,294	0,052	5,601	0,000	✓
H1	COEC disponibilidad -> COEC satisfacción	0,070	0,070	0,054	1,298	0,195	X
H1	COEC estado -> COEC satisfacción	0,036	0,036	0,053	0,691	0,490	X
H1	COEC devolución -> COEC satisfacción	0,132*	0,135	0,053	2,482	0,013	✓
H2	COEC puntualidad -> COEC lealtad	0,055	0,050	0,052	1,066	0,287	X
H2	COEC disponibilidad -> COEC lealtad	-0,079	-0,070	0,051	1,557	0,120	X
H2	COEC estado -> COEC lealtad	0,039	0,039	0,047	0,840	0,401	X
H2	COEC devolución -> COEC lealtad	-0,099*	-0,098	0,043	2,325	0,020	X
H3	COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,569***	0,570	0,054	10,618	0,000	✓
H4	COEC intensidad omnicanal -> COEC satisfacción	0,143*	0,150	0,050	2,884	0,004	✓
H5	COEC intensidad omnicanal -> COEC lealtad	0,071	0,077	0,048	1,466	0,143	X
H6	COEC intensidad omnicanal -> COEC valor de compra	0,383***	0,397	0,059	6,492	0,000	✓
H7	COEC valor de compra -> COEC satisfacción	0,358***	0,349	0,049	7,292	0,000	✓
H8	COEC valor de compra -> COEC lealtad	0,266***	0,258	0,060	4,445	0,000	✓

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<0,05

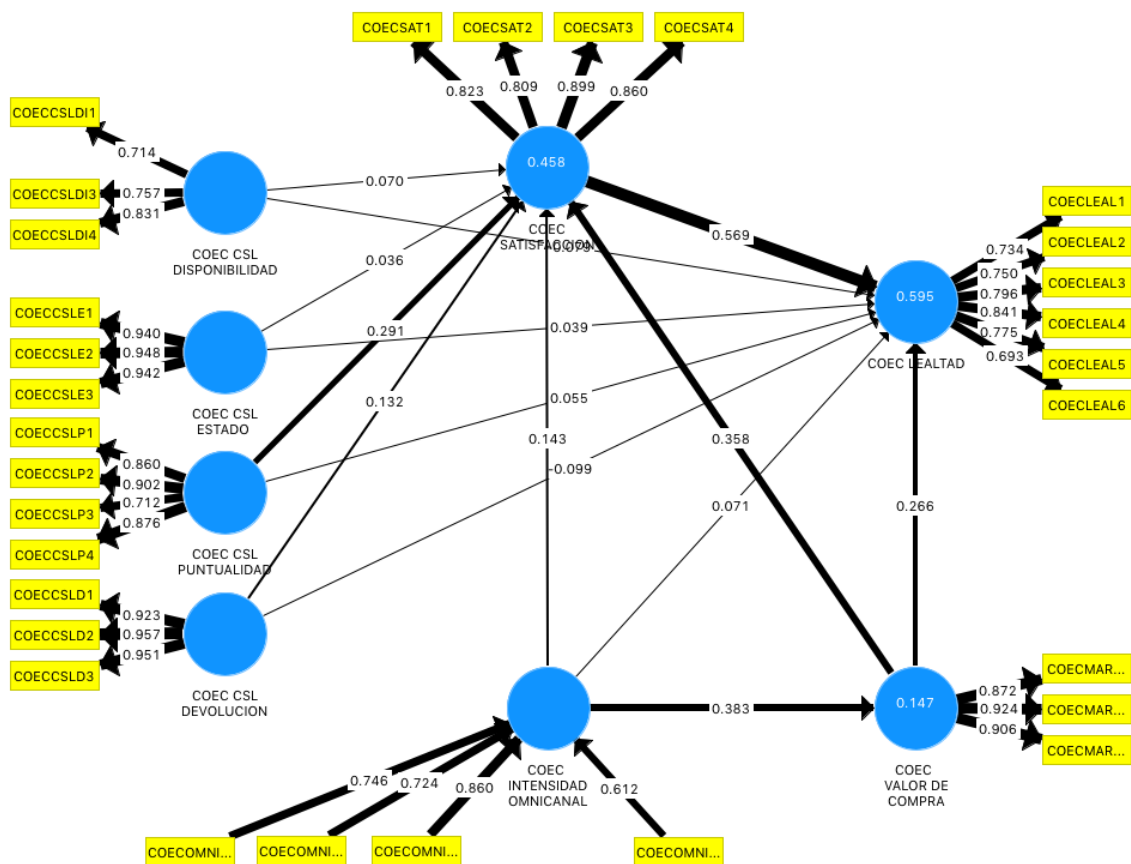
Fuente: Elaboración propia

Tal y cómo se muestra en la figura 6.2, un 45,8% de la variabilidad en la variable endógena satisfacción del consumidor es explicada de forma significativa por seis de las variables independientes hipotetizadas en el escenario de compra online y envío a casa (COEC). Por un lado, hay dos relaciones directas y significativas de los componentes de la calidad del servicio logístico: la puntualidad (H1:  $\beta=0,291$ ;  $p<0,001$ ) y con menor intensidad, la devolución (H1:  $\beta =0,132$ ;  $p<0,05$ ). Por otro

lado, se observa también una relación directa y significativa entre la intensidad omnicanal y la satisfacción (H4:  $\beta = 0,143$ ;  $p < 0,05$ ) y la relación que más destaca sobre esta variable endógena es el valor de compra omnicanal (H7:  $\beta = 0,358$ ;  $p < 0,001$ ). A la vista de los resultados, la variable endógena lealtad del consumidor queda explicada con mayor intensidad por el resto de variables de modelo (59,5%) y, destaca por su significatividad y relación directa, el valor de compra omnicanal (H8:  $\beta = 0,266$ ;  $p < 0,001$ ). Así mismo, la relación más poderosa de este modelo: queda reflejada por el efecto de la satisfacción del consumidor sobre la lealtad (H3:  $\beta = 0,569$ ;  $p < 0,001$ ). Por otro lado, cabe subrayar el efecto negativo y a la vez significativo que el componente CSL devolución tiene sobre la lealtad del consumidor (H2:  $\beta = -0,099$ ;  $p < 0,05$ ).

Por último, el valor de compra omnicanal es explicado en un 14,7% por la variable intensidad omnicanal, ejerciendo ésta última, una relación directa y significativa (H6:  $\beta = 0,383$ ;  $p < 0,001$ ).

Figura 6.2 Ruta de relaciones destacadas modelo COEC



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS



### 6.3.1.2 Efectos indirectos en el escenario de compra COEC

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se procede a estudiar los posibles efectos indirectos resultantes entre las variables independientes del modelo y las variables dependientes. Los datos del algoritmo bootstrapping indicando los efectos indirectos individuales nos muestran que la variable dependiente satisfacción del consumidor ejerce de mediadora entre los componentes de la CSL devolución y puntualidad sobre la lealtad del consumidor (tabla 6.27). Así mismo, destacan los efectos mediadores del valor de compra entre la intensidad omnicanal y las variables satisfacción y lealtad del consumidor.

Tabla 6.27 Efectos indirectos escenario de compra COEC

	$\beta$ estandarizados	Media de la muestra	Des- viación están- dar	Esta- dísti- cos t	P Valo- res
COEC devolución -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,075*	0,077	0,031	2,447	0,015
COEC disponibilidad -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,040	0,040	0,031	1,266	0,206
COEC estado -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,021	0,021	0,030	0,682	0,495
COEC puntualidad -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,166***	0,168	0,034	4,904	0,000
COEC intensidad omnicanal -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,081**	0,085	0,029	2,784	0,006
COEC intensidad omnicanal -> COEC valor de compra -> COEC satisfacción -> COEC lealtad	0,078***	0,079	0,019	4,160	0,000
COEC intensidad omnicanal -> COEC valor de compra -> COEC lealtad	0,102***	0,102	0,025	4,117	0,000
COEC intensidad omnicanal -> COEC valor de compra -> COEC satisfacción	0,137***	0,139	0,029	4,664	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.2 Análisis del modelo estructural escenario de compra CORT

Una vez demostrada la fiabilidad y validez del modelo de medida, continuamos con el estudio de la idoneidad del modelo teórico de relaciones del escenario de compra online y recogida en tienda (CORT), siguiendo exactamente el mismo proceso que en el análisis del modelo precedente: (1) comprobación de la falta multicolinealidad entre constructos, (2) estimación de la relevancia predictiva del

modelo y, finalmente (3) estudio de la significatividad de las relaciones y contraste de hipótesis.

En los resultados de la tabla 6.28 se muestran que los valores FIV se encuentran dentro de los límites permitidos por la literatura, afirmando que nuestro modelo para el escenario CORT no presenta problemas de colinealidad entre los constructos.

Tabla 6.28 Colinealidad entre constructos del modelo CORT

	CORT lealtad	CORT satisfacción	CORT valor de compra
CORT devolución	1,311	1,307	
CORT disponibilidad	2,033	2,016	
CORT estado	1,710	1,678	
CORT puntualidad	1,904	1,808	
CORT satisfacción	2,142		
CORT intensidad omnicanal	2,021	1,798	1,000
CORT valor de compra	2,192	1,988	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

El algoritmo bootstrapping para este modelo reflejó unos resultados de  $R^2$  para las variables dependientes superiores al nivel crítico de 0,1 según concluyen Falk y Miller (1992). Así mismo se completó el procedimiento de blindfolding obteniendo unos resultados satisfactorios para el indicador  $Q^2$  para todas las variables dependientes del modelo superiores a 0 (tabla 6.29). A la vista de los resultados de estas pruebas llegamos a la conclusión de que el modelo propuesto está dotado de una capacidad predictiva significativa para las variables endógenas.

Tabla 6.29 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra CORT

	$R^2$	$Q^2$
CORT lealtad	0,574	0,315
CORT satisfacción	0,533	0,378
CORT valor de compra	0,400	0,327

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.2.1 Contraste de hipótesis del modelo CORT

Los resultados de la prueba Bootstrapping (tabla 6.30) muestran en este modelo, coeficientes de regresión directos y significativos para los componentes de la CSL de puntualidad sobre la satisfacción del consumidor, y disponibilidad sobre la lealtad del consumidor. Por otro lado, cabe destacar la relación negativa y significativa del componente puntualidad sobre la lealtad. La intensidad omnicanal tiene un efecto también positivo y relevante sobre la satisfacción y el valor de compra, siendo este último el valor más importante en todas las relaciones. A su vez, el valor de compra omnicanal presenta unos coeficientes de regresión significativos en su relación con las variables dependientes satisfacción y lealtad del consumidor, así como en la relación entre estas dos variables.

Tabla 6.30 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo CORT

Hipótesis	Relaciones estructurales	$\beta$ estandarizados	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores	Soportada
H1	CORT puntualidad -> CORT satisfacción	0,211**	0,200	0,086	2,456	0,014	✓
H1	CORT disponibilidad -> CORT satisfacción	-0,090	-0,070	0,094	0,958	0,339	X
H1	CORT estado -> CORT satisfacción	0,121	0,118	0,096	1,268	0,205	X
H1	CORT devolución -> CORT satisfacción	0,046	0,048	0,070	0,665	0,507	X
H2	CORT puntualidad -> CORT lealtad	-0,231**	-0,223	0,093	2,477	0,014	X
H2	CORT disponibilidad -> CORT lealtad	0,203*	0,215	0,091	2,226	0,026	✓
H2	CORT estado -> CORT lealtad	0,013	0,003	0,073	0,174	0,862	X
H2	CORT devolución -> CORT lealtad	-0,031	-0,031	0,071	0,439	0,661	X
H3	CORT satisfacción -> CORT lealtad	0,419***	0,405	0,097	4,312	0,000	✓
H4	CORT intensidad omnicanal -> CORT satisfacción	0,323***	0,340	0,070	4,637	0,000	✓
H5	CORT intensidad omnicanal -> CORT lealtad	-0,019	-0,002	0,089	0,214	0,831	X
H6	CORT intensidad omnicanal -> CORT valor de compra	0,633***	0,644	0,049	12,830	0,000	✓
H7	CORT valor de compra -> CORT satisfacción	0,309***	0,294	0,081	3,805	0,000	✓
H8	CORT valor de compra -> CORT lealtad	0,436***	0,429	0,088	4,962	0,000	✓

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<0,05

Fuente: Elaboración propia

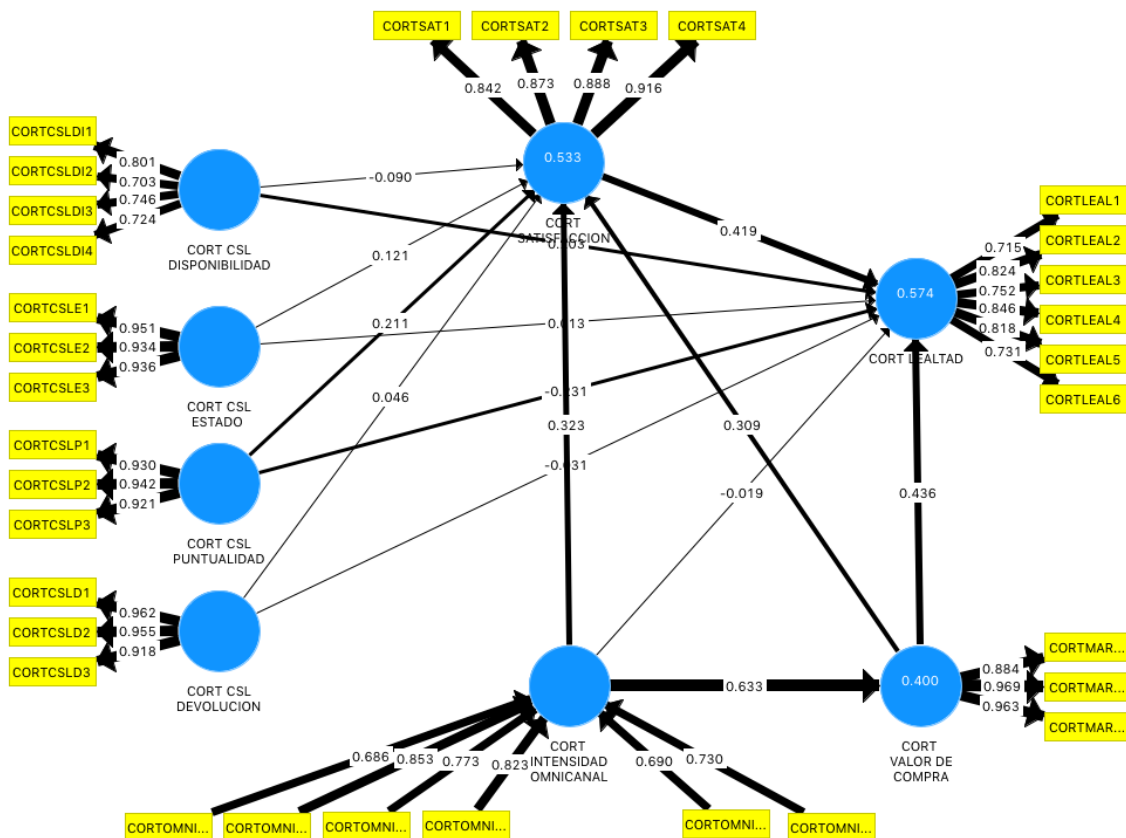
En la figura 6.3 se observa que un 53,3% de la variable endógena satisfacción del consumidor es explicada de forma significativa por seis de las variables independientes hipotetizadas en el escenario de compra online y recogida en tienda (CORT), destacando la relación de puntualidad (H1:  $\beta = 0,211$ ;  $p < 0,01$ ), la intensidad omnicanal (H4:  $\beta = 0,323$ ;  $p < 0,001$ ) y valor el de compra (H7:  $\beta = 0,309$ ;  $p < 0,001$ ).

Por otro lado, la variable endógena lealtad del consumidor es explicada por el resto de variables en un 57,4%, destacando la influencia que sobre ésta ejerce la

disponibilidad (H2:  $\beta = 0,203$ ;  $p < 0,05$ ), el valor de compra omnicanal (H8:  $\beta = 0,436$ ;  $p < 0,001$ ) y la satisfacción (H3:  $\beta = 0,419$ ;  $p < 0,001$ ).

Por último, el valor de compra omnicanal es explicado en un 40 % por la variable intensidad omnicanal, ejerciendo ésta última, una relación directa y significativa (H6:  $\beta = 0,633$ ;  $p < 0,001$ ).

Figura 6.3 Ruta de relaciones destacadas modelo de escenario de compra CORT



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.2.2 Efectos indirectos en el escenario de compra CORT

A la vista de los resultados del algoritmo bootstrapping donde se reflejan los efectos indirectos entre las variables del modelo, destaca el poder mediador que la variable satisfacción ejerce entre el componente de la CSL puntualidad y la lealtad del consumidor (tabla 6.31). Esta misma variable mediadora también ejerce un papel importante en la mediación de los efectos entre la intensidad omnicanal y la lealtad del consumidor. Por último, se subraya del conjunto de

efectos individuales la influencia ejercida por el valor de compra en la mediación del efecto entre la intensidad omnicanal y la lealtad del consumidor.

Tabla 6.31 Efectos indirectos escenario de compra CORT

	$\beta$ estandarizados	Media de la mues- tra	Desviación estándar	Estadís- ticos t	P Valo- res
CORT devolución -> CORT satisfacción -> CORT lealtad	0,019	0,019	0,030	0,656	0,512
CORT disponibilidad -> CORT satisfacción -> CORT lealtad	-0,038	-0,029	0,039	0,956	0,340
CORT estado -> CORT satisfacción -> CORT lealtad	0,051	0,048	0,042	1,212	0,226
CORT puntualidad -> CORT satisfacción -> CORT lealtad	0,089*	0,081	0,042	2,115	0,035
CORT intensidad omnicanal -> CORT satisfacción -> CORT Lealtad	0,135**	0,138	0,044	3,086	0,002
CORT intensidad omnicanal -> CORT valor de compra -> CORT satisfacción -> CORT lealtad	0,082**	0,077	0,031	2,670	0,008
CORT intensidad omnicanal -> CORT valor de compra -> CORT lealtad	0,276***	0,276	0,061	4,560	0,000
CORT intensidad omnicanal -> CORT valor de compra -> CORT satisfacción	0,196***	0,189	0,055	3,559	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.3 Análisis del modelo estructural escenario de compra CTEC

Una vez revisada la idoneidad del modelo de medida del escenario de compra CTEC, seguimos replicando el proceso de análisis practicado en los dos anteriores modelos y cuyos resultados se muestran a continuación. En la tabla 6.32 se observa que los valores FIV revelan unos valores que confirman la ausencia de colinealidad entre los constructos.

Tabla 6.32 Colinealidad entre constructos del modelo CTEC

	CTEC satisfacción	CTEC lealtad	CTEC valor de compra
CTEC devolución	1,250	1,307	
CTEC estado	1,532	1,551	
CTEC puntualidad	1,660	1,847	
CTEC satisfacción		3,392	
CTEC disponibilidad	1,617	1,647	
CTEC intensidad omnicanal	1,558	1,735	1,000
CTEC valor de compra	1,695	2,569	

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

El algoritmo bootstrapping realizado para este modelo reflejó unos resultados de  $R^2$  para las variables dependientes superiores al criterio de corte de 0,1, de acuerdo con Falk y Miller (1992). De la misma manera, se completó el procedimiento de blindfolding obteniendo unos resultados satisfactorios para el indicador  $Q^2$  para todas las variables dependientes del modelo superiores a 0 (tabla 6.33). A la vista de los resultados de estas pruebas llegamos a la conclusión de que el modelo CTEC presenta una capacidad predictiva significativa para las variables endógenas.

Tabla 6.33 Relevancia predictiva del modelo de escenario de compra CTEC

	$R^2$	$Q^2$
CTEC lealtad	0,623	0,361
CTEC satisfacción	0,705	0,508
CTEC valor de compra	0,295	0,241

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.3.1 Contraste de hipótesis del modelo CTEC

Los resultados obtenidos de la prueba bootstrapping (tabla 6.34) manifiestan para este modelo unos coeficientes de regresión directos y significativos, para los componentes de la CSL puntualidad y devolución sobre la satisfacción del consumidor. De la misma manera, se observa un efecto significativo de la intensidad omnicanal y el valor de compra sobre la satisfacción del consumidor. Por otro lado, puede apreciarse en los resultados, la poderosa influencia que

ejerce la satisfacción sobre la lealtad del consumidor, así como la intensidad omnicanal sobre el valor de compra. Por último, se evidencia un efecto positivo, directo y significativo entre el valor de compra omnicanal y la lealtad al consumidor.

Tabla 6.34 Resultado del contraste de las hipótesis del modelo CTEC

Hipótesis	Relaciones estructurales	$\beta$ estandarizados	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores	Soportada
H1	CTEC puntualidad -> CTEC satisfacción	0,235***	0,224	0,066	3,553	0,000	✓
H1	CTEC disponibilidad -> CTEC satisfacción	-0,094	-0,064	0,076	1,232	0,218	X
H1	CTEC estado -> CTEC satisfacción	0,075	0,075	0,061	1,231	0,219	X
H1	CTEC devolución -> CTEC satisfacción	0,130*	0,116	0,056	2,307	0,021	✓
H2	CTEC puntualidad -> CTEC lealtad	-0,122	-0,130	0,083	1,464	0,144	X
H2	CTEC disponibilidad -> CTEC lealtad	0,019	0,021	0,075	0,248	0,804	X
H2	CTEC estado -> CTEC lealtad	0,079	0,078	0,079	0,997	0,319	X
H2	CTEC devolución -> CTEC lealtad	0,123	0,118	0,069	1,787	0,075	X
H3	CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	0,552***	0,543	0,102	5,430	0,000	✓
H4	CTEC intensidad omnicanal -> CTEC satisfacción	0,229***	0,242	0,081	2,831	0,005	✓
H5	CTEC intensidad omnicanal -> CTEC lealtad	0,046	0,073	0,078	0,590	0,555	X
H6	CTEC intensidad omnicanal -> CTEC valor de compra	0,543***	0,567	0,076	7,112	0,000	✓
H7	CTEC valor de compra -> CTEC satisfacción	0,508***	0,485	0,063	8,042	0,000	✓
H8	CTEC valor de compra -> CTEC lealtad	0,205**	0,205	0,085	2,406	0,016	✓

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia

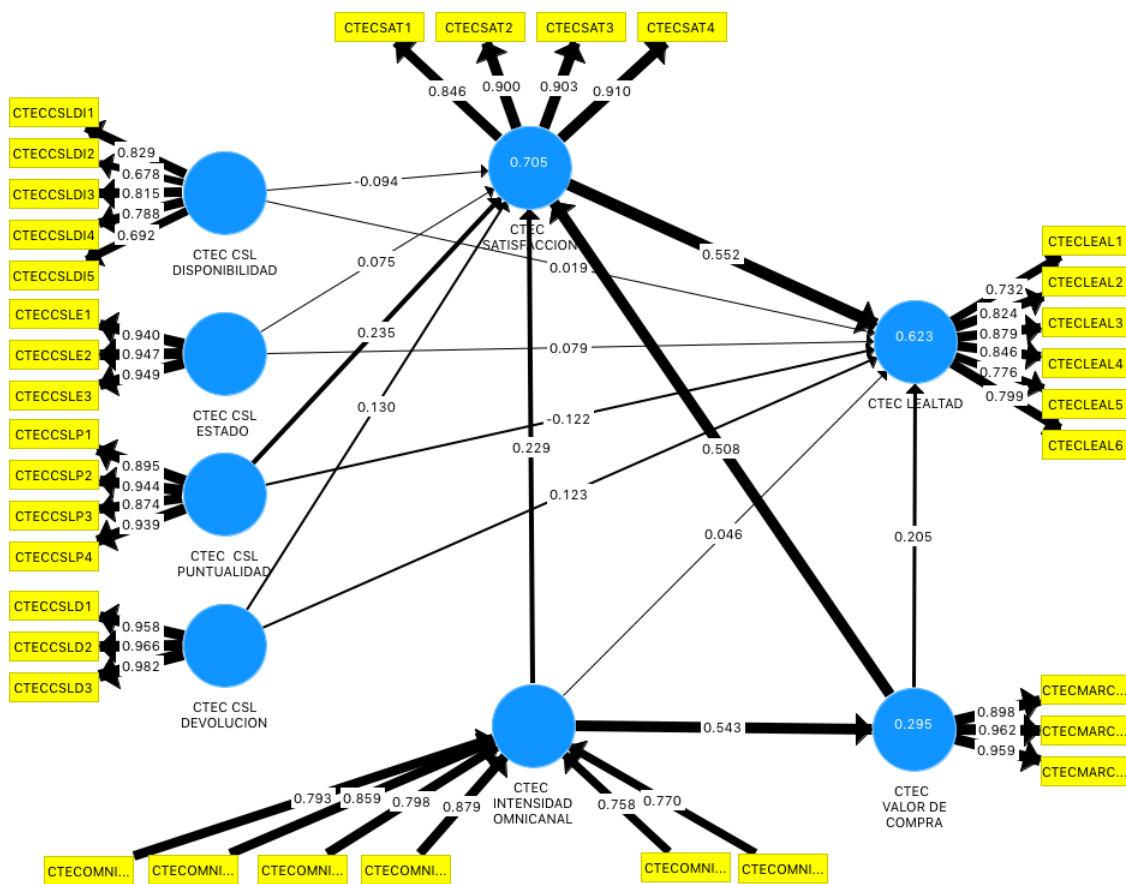
En la figura 6.4 se observa que un 70,5% de la variable endógena satisfacción del consumidor es explicada de forma significativa por seis de las variables independientes hipotetizadas en el escenario de compra en tienda física y envío a casa (CTEC), destacando la relación de puntualidad (H1:  $\beta = 0,235$ ;  $p < 0,01$ ), devolución (H1:  $\beta = 0,130$ ;  $p < 0,05$ ), intensidad omnicanal (H4:  $\beta = 0,229$ ;  $p < 0,01$ ) y el valor de compra (H7:  $\beta = 0,508$ ;  $p < 0,001$ ). Por otro lado, la variable endógena



lealtad del consumidor es explicada por el resto de variables en un 62,3%, destacando la influencia que sobre ésta ejercen la satisfacción (H3:  $\beta = 0,552$ ;  $p < 0,001$ ) y el valor de compra (H8:  $\beta = 0,205$ ;  $p < 0,01$ ).

Por último, el valor de compra omnicanal es explicado en un 29,5 % por la variable intensidad omnicanal, ejerciendo ésta última, una relación directa y significativa (H6:  $\beta = 0,543$ ;  $p < 0,001$ )

Figura 6.4 Ruta de relaciones destacadas modelo de escenario de compra CTEC



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

### 6.3.3.2 Efectos indirectos en el escenario de compra CTEC

Los resultados mostrados en la tabla 6.35 muestran los efectos de mediación de la variable satisfacción sobre dos de los componentes de la CSL: devolución y puntualidad. Así, cabe destacar el efecto indirecto de la variable satisfacción entre la variable intensidad omnicanal y la lealtad del consumidor. Por último y, siguiendo la línea de los resultados obtenidos, el valor de compra omnicanal se

presenta como una variable cuyos efectos indirectos son significativos ya que media entre la intensidad omnicanal, la satisfacción y lealtad del consumidor.

Tabla 6.35 Efectos indirectos escenario de compra CTEC

	$\beta$ estandarizados	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores
CTEC devolución -> CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	0,072*	0,062	0,032	2,219	0,027
CTEC disponibilidad -> CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	-0,052	-0,034	0,041	1,256	0,210
CTEC estado -> CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	0,041	0,040	0,035	1,187	0,236
CTEC puntualidad -> CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	0,130**	0,122	0,045	2,911	0,004
CTEC intensidad omnicanal -> CTEC satisfacción -> CTEC Lealtad	0,126**	0,130	0,047	2,704	0,007
CTEC intensidad omnicanal -> CTEC valor de compra -> CTEC satisfacción -> CTEC lealtad	0,152***	0,149	0,041	3,758	0,000
CTEC intensidad omnicanal -> CTEC valor de compra -> CTEC lealtad	0,111*	0,116	0,052	2,127	0,034
CTEC intensidad omnicanal -> CTEC valor de compra -> CTEC satisfacción	0,276***	0,275	0,052	5,341	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados de PLS

#### 6.4 Discusión y comparativa de los resultados del modelo estructural

Del análisis del modelo estructural en cada uno de los modelos, se han contrastado las siguientes hipótesis (tabla 6.26, 6.30 y 6.34) permitiendo establecer la siguiente discusión:

- Se contrasta la hipótesis que relaciona la calidad del servicio logístico con la satisfacción del consumidor (H1) en el caso del componente puntualidad en los tres escenarios, y en el caso de devolución, en los escenarios COEC y CTEC. Investigaciones previas apoyan la idea de que la satisfacción y la lealtad del consumidor están originadas por la disponibilidad y estado del producto, así como el plazo de entrega en entornos B2C (Rabinovich y Bailey, 2004; Xing y Grant, 2006; Xing et al., 2010; Rao et al., 2011). Sin embargo, Murfield et al. (2017) afirman que en un contexto omnicanal, el elemento más importante del servicio logístico que deriva en satisfacción y

lealtad del consumidor es la puntualidad. Nuestros resultados confirman el resultado de Murfield et al. (2017) añadiendo el componente de devolución como un factor adicional de vital importancia en su influencia sobre la satisfacción del consumidor.

- La hipótesis que relaciona el efecto de la calidad del servicio logístico y su componente de disponibilidad con la lealtad al consumidor (H2) se contrasta únicamente en uno de los escenarios, el de compra online y recogida en tienda (CORT). En este sentido, nuestros resultados están en consonancia con Beckwith (2017) que afirma que los consumidores buscan la opción de entrega más rápida y que implica poder recoger el pedido online realizado en la tienda física sin demoras.
- La hipótesis que vincula la satisfacción con la lealtad del consumidor (H3) en los tres escenarios de compra. Estos resultados confirman las líneas de investigación de Stank et al. (2003), Zhang et al. (2005), Kumar et al. (2013) y Schirmer et al. (2018).
- Las hipótesis que relacionan la intensidad omnicanal con la satisfacción del consumidor (H4) y con el valor de compra (H6) en los tres escenarios de compra. Los resultados obtenidos muestran que los consumidores de la era omnicanal quieren opciones de entrega flexibles (Douglas, 2013) y que se ajusten a sus necesidades individuales y específicas (Terry, 2014). Nuestros resultados coinciden con los de la línea de estudio de Saghiri et al. (2017) en cuyos trabajos se contrasta la necesidad del desarrollo de una aproximación integrada y verdadera de toda la cadena de distribución para proporcionar una experiencia integral y sin fisuras al consumidor a través de todos los canales de compra posibles.
- La hipótesis que relaciona el valor de compra omnicanal con la satisfacción (H7) y la lealtad del consumidor (H8) en los tres escenarios de compra. Los hallazgos obtenidos en este trabajo confirman al valor de compra como un elemento sustancial en su relación con la satisfacción y lealtad de consumidor en un entorno omnicanal. Así, los resultados están en la línea de Wallace et al. (2004) y más recientemente Gawor y Hoberg (2018), en cuyos trabajos hacen hincapié en la interacción del consumidor a través de múltiples canales y su relación con altos niveles de satisfacción y lealtad.

En la tabla 6.36 se presentan las hipótesis agrupadas por escenarios de compra. Así mismo, también se muestran en las figuras 6.5, 6.7 y 6.9 los efectos directos más significativos de cada uno de los escenarios.

Tabla 6.36 Resumen del contraste de hipótesis en los tres modelos de compra

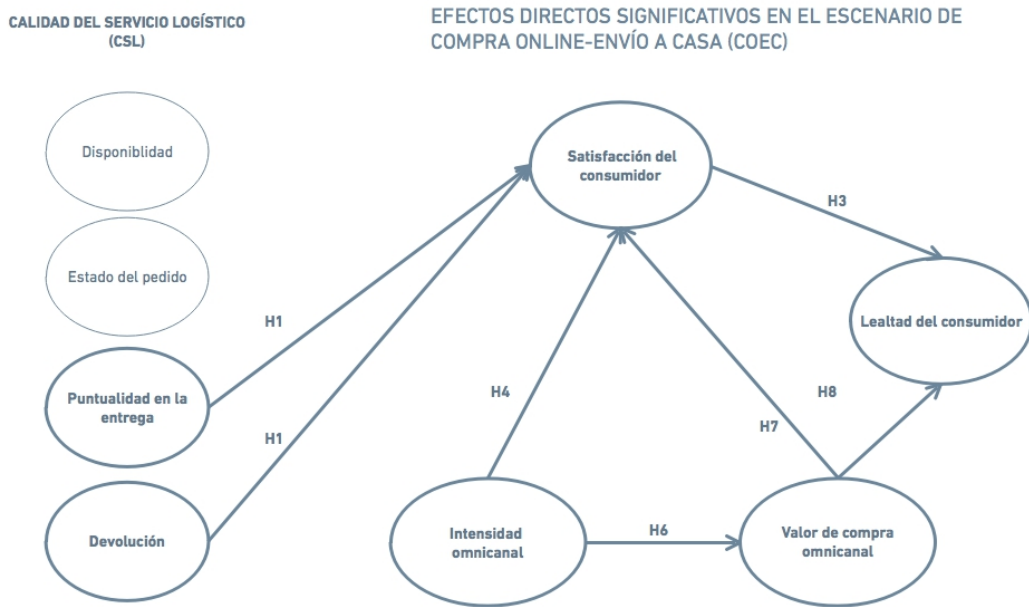
Hipótesis	Relaciones estructurales	Escenario COEC (soportada)	Escenario CORT (soportada)	Escenario CTEC (soportada)
H1	<b>Puntualidad -&gt; satisfacción</b>	√	√	√
H1	Disponibilidad -> satisfacción	X	X	X
H1	Estado -> satisfacción	X	X	X
H1	<b>Devolución -&gt; satisfacción</b>	√	X	√
H2	Puntualidad -> lealtad	X	X	X
H2	<b>Disponibilidad -&gt; lealtad</b>	X	√	X
H2	Estado -> lealtad	X	X	X
H2	Devolución -> lealtad	X	X	X
H3	<b>Satisfacción -&gt; lealtad</b>	√	√	√
H4	<b>Intensidad omnicanal -&gt; satisfacción</b>	√	√	√
H5	Intensidad omnicanal -> lealtad	X	X	X
H6	<b>Intensidad omnicanal -&gt; valor de compra</b>	√	√	√
H7	<b>Valor de compra -&gt; satisfacción</b>	√	√	√
H8	<b>Valor de compra -&gt; lealtad</b>	√	√	√

Fuente: Elaboración propia

- Al margen de las hipótesis contrastadas del modelo en cada uno de los escenarios, cabe destacar que no se han observado efectos directos significativos de los componentes de la calidad del servicio logístico sobre la lealtad de consumidor (H2) a excepción de la relación existente en el modelo CORT. Sin embargo, los resultados han revelado el papel de mediación que posee la variable satisfacción del consumidor entre el componente puntualidad y la lealtad del consumidor en los tres escenarios de compra. De igual manera, ha resultado protagonista el efecto mediador de la variable satisfacción entre el componente devolución y lealtad del consumidor en los escenarios de compra COEC y CTEC. Por último, destaca la mediación de la variable valor de compra omnicanal entre la intensidad omnicanal, la satisfacción y la lealtad del consumidor (figuras 6.6, 6.8 y 6.10).

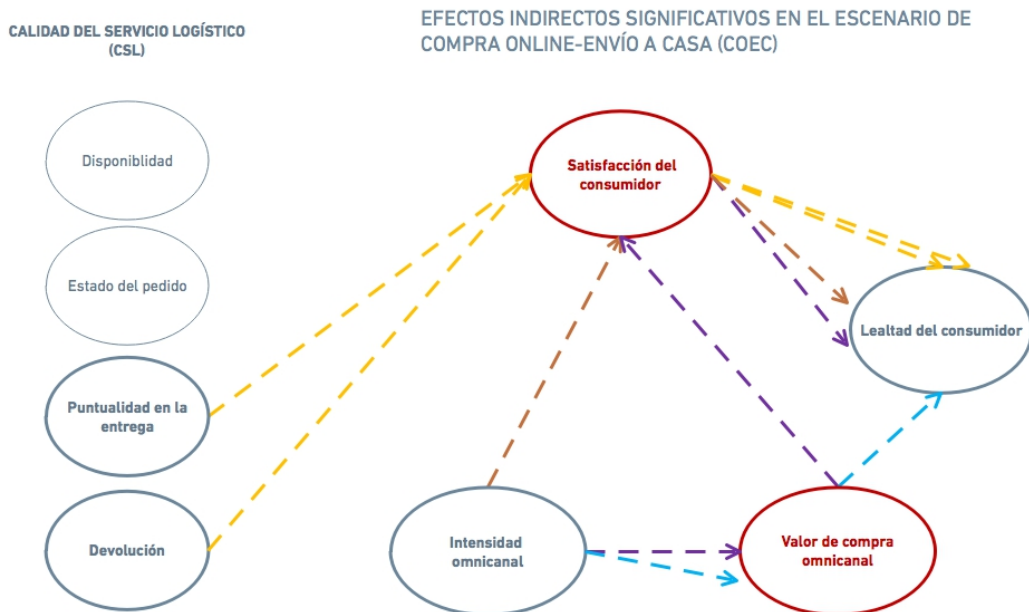
La confirmación en esta investigación del papel de estos efectos indirectos supone una valiosa contribución considerando las escasas aportaciones académicas al respecto.

Figura 6.5 Efectos directos modelo escenario de compra COEC



Fuente: Elaboración propia

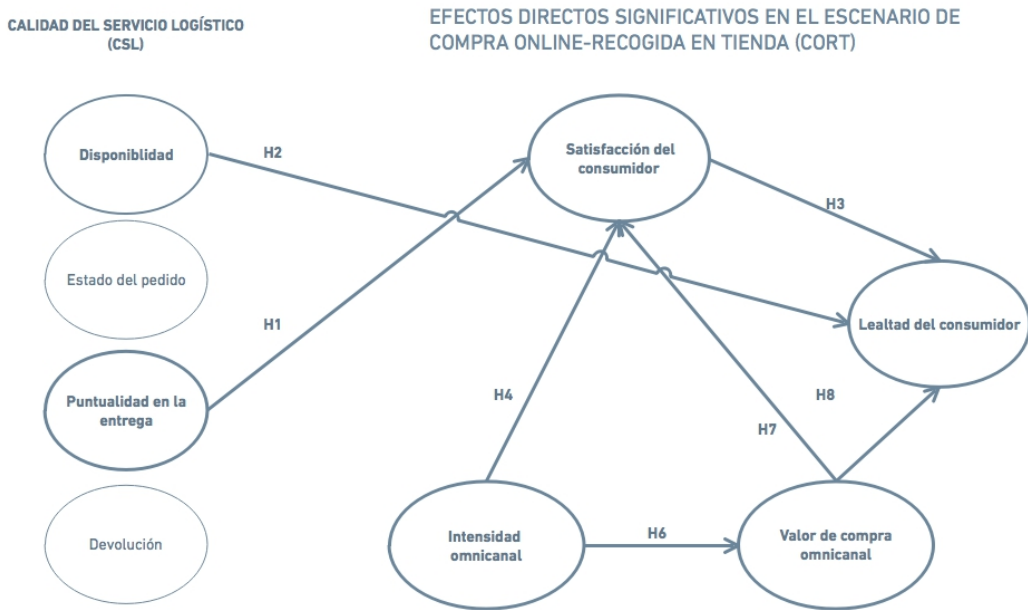
Figura 6.6 Efectos indirectos modelo escenario de compra COEC



En amarillo, el efecto indirecto de los componentes de la CSL en la satisfacción y la lealtad del consumidor. En marrón, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en la satisfacción y lealtad del consumidor. En violeta, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor. En azul, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra y la lealtad del consumidor. En rojo, las variables mediadoras.

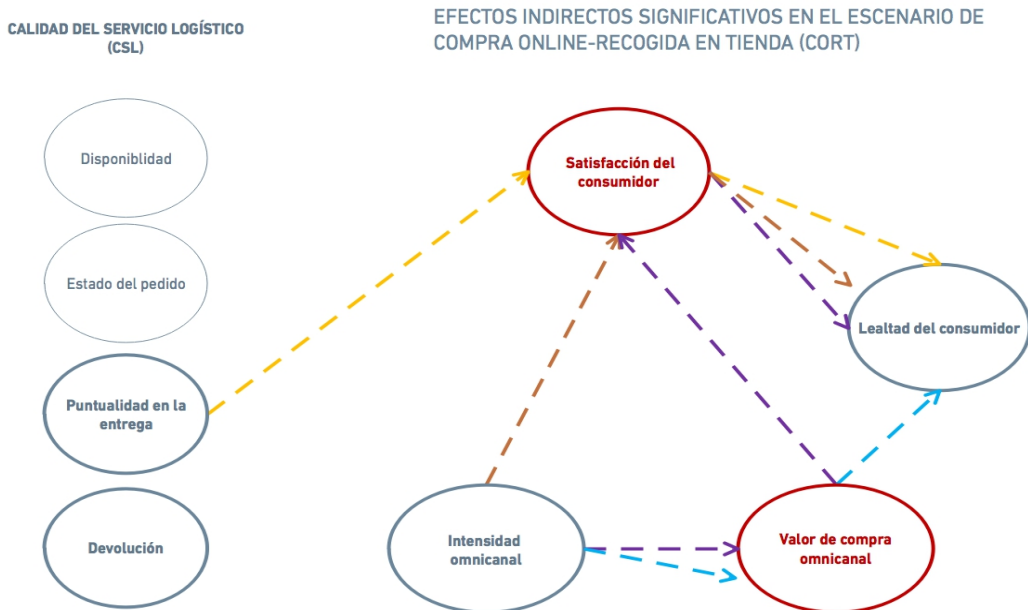
Fuente: Elaboración propia

Figura 6.7 Efectos directos modelo escenario de compra CORT



Fuente: Elaboración propia

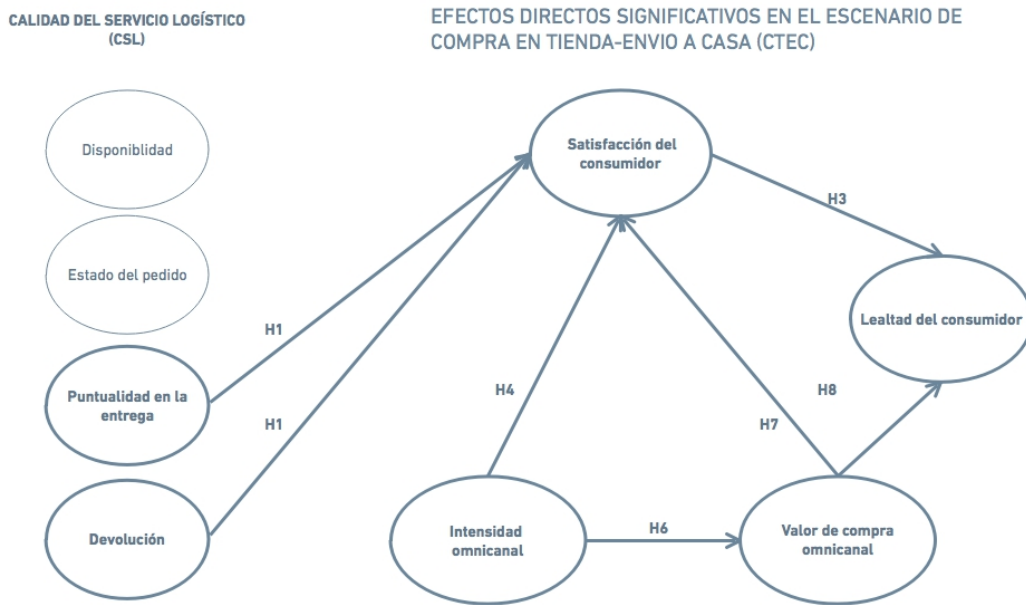
Figura 6.8 Efectos indirectos modelo escenario de compra CORT



En amarillo, el efecto indirecto de los componentes de la CLS en la satisfacción y la lealtad del consumidor. En marrón, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en la satisfacción y lealtad del consumidor. En violeta, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor. En azul, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra y la lealtad del consumidor. En rojo, las variables mediadoras.

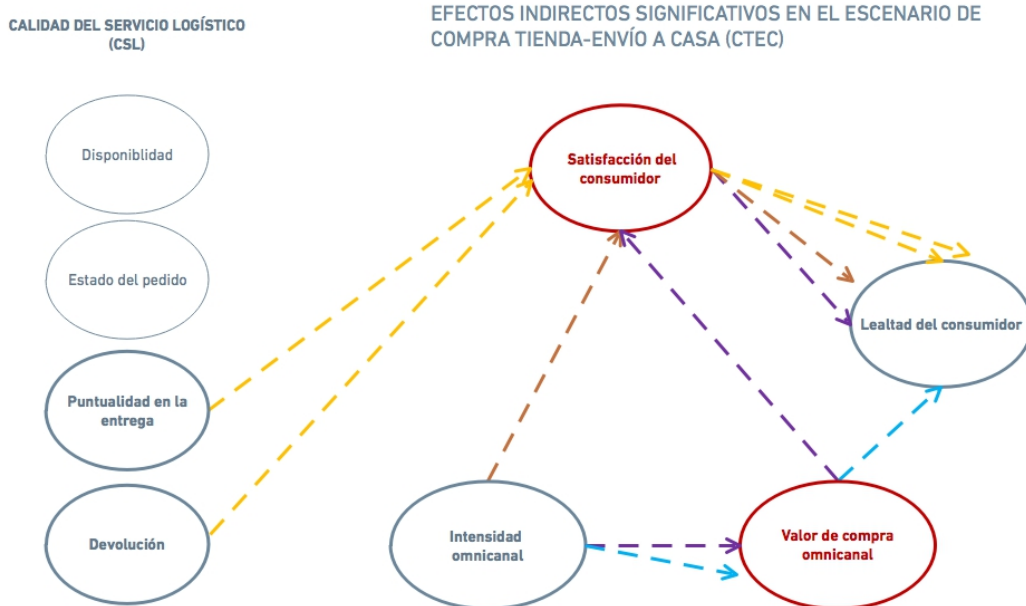
Fuente: Elaboración propia

Figura 6.9 Efectos directos modelo escenario de compra CTEC



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.10 Efectos indirectos modelo escenario de compra CTEC



En amarillo, el efecto indirecto de los componentes de la CSL en la satisfacción y la lealtad del consumidor. En marrón, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en la satisfacción y lealtad del consumidor. En violeta, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor. En azul, el efecto indirecto de la intensidad omnicanal en el valor de compra y la lealtad del consumidor. En rojo, las variables mediadoras.

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Resumen

A lo largo del presente capítulo se ha procedido al estudio y análisis de los resultados procedentes de la investigación empírica. Durante dicho análisis, se han depurado los ítems de los factores que mostraban menos relevancia, se han validado los instrumentos de medida en el caso de los tres escenarios de compra objeto de estudio y se ha procedido a analizar las relaciones estructurales entre las diferentes variables dependientes e independientes.

A la vista de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el modelo propuesto es válido y fiable y las relaciones más significativas son las siguientes:

- En el escenario de compra COEC, destacan la influencia directa de los componentes de la CSL puntualidad y devolución del pedido realizado sobre la satisfacción del consumidor.
- En el escenario de compra CORT, sobresale el efecto directo del componente de la CSL puntualidad sobre la satisfacción y del componente disponibilidad del producto sobre la lealtad del consumidor.
- En el escenario de compra CTEC, y al igual que en el primer escenario de compra online, es resaltable el efecto directo de los componentes de la CSL puntualidad y devolución del pedido realizado sobre la satisfacción del consumidor.
- En los tres escenarios de compra investigados destaca el efecto directo de la intensidad omnicanal sobre el valor de compra omnicanal y la satisfacción del consumidor y la importante influencia del valor de compra omnicanal sobre las variables satisfacción y lealtad.
- En los tres escenarios investigados resaltan los efectos de mediación de la variable satisfacción entre el componente puntualidad de la CSL y la lealtad del consumidor. Así mismo, son destacables en los tres escenarios los efectos mediadores de la variable satisfacción y el valor de compra omnicanal entre la intensidad omnicanal y la lealtad del consumidor.



---

# CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES.

- 7.1 Conclusiones y principales aportaciones académicas
- 7.2 Implicaciones para la gestión
  - 7.2.1 Implicaciones de la CSL
  - 7.2.2 Implicaciones de la intensidad y valor de compra omnicanal
- 7.3 Limitaciones y oportunidades de investigación
  - 7.3.1 Limitaciones de la investigación
  - 7.3.2 Oportunidades de futuras investigaciones



## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES.

### 7.1 Conclusiones y principales aportaciones académicas

A lo largo de este trabajo se han analizado las corrientes académicas de estudio más recientes en cuanto a canales de distribución y se ha descrito la evolución de las empresas desde sistemas unicanal y multicanal hacia la omnicanalidad. Por otro lado, se ha procedido a desarrollar el concepto de la calidad del servicio logístico como un concepto esencial en la literatura de marketing que merece especial atención por sus importantes implicaciones en la creación de valor al consumidor (Mentzer et al., 1989).

El objetivo general de la presente tesis doctoral ha sido el de avanzar en la investigación académica sobre el impacto de la CSL, así como determinar, la contribución de la intensidad y el valor de compra en un entorno omnicanal sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor.

De esta manera, se ha propuesto un modelo de relaciones precedido de una investigación cualitativa y del que deriva el contraste de las hipótesis planteadas en tres escenarios de compra diferentes: (1) la compra online y envío a domicilio del producto, (2) la compra online y la recogida en la tienda física y (3) la compra en la tienda física y envío a domicilio.

Las aportaciones originales obtenidas en esta tesis doctoral se han clasificado en cinco ideas principales:

1. El papel clave del componente de la CSL **puntualidad** en la **satisfacción del consumidor** en los tres escenarios de compra omnicanal estudiados.

De las dimensiones que componen la CSL, la puntualidad era ya considerada una de las más influyentes (v.g. Novack et al., 1994; Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001; Oflaç et al., 2012; Hu et al., 2016). La importancia de esta dimensión de la CSL en la compra omnicanal es la primera de las aportaciones de esta investigación que se encuentra en la línea de Murfield et al. (2017) en cuyos

trabajos se confirmaba la existencia de una relación directa y significativa de este componente con la satisfacción del consumidor en dos escenarios de compra (la compra online y recogida en la tienda física y la compra en la tienda física y envío a casa). En este sentido, nuestros resultados no sólo confirman estos hallazgos, sino que contribuyen a dar un paso hacia adelante en la literatura académica al constatar que esta relación se presenta además en otro escenario no testado por los autores mencionados, el de compra online y envío a casa (COEC).

Así, las evidencias encontradas en nuestros resultados están de acuerdo con Douglas (2017) que afirma la necesidad creciente por parte de los consumidores que hacen sus compras en el universo omnicanal, de querer el producto solicitado lo antes posible y tener el mejor servicio.

De esta manera, según concluye Daugherty (2018) los clientes de la era omnicanal se han acostumbrado a tener toda la información del producto disponible y a procesos de entrega puntuales, asentando el precedente de normalidad en estas condiciones logísticas.

2. El papel clave del componente de la CSL **devolución** en la **satisfacción del consumidor** en escenarios de compra con entrega del pedido a domicilio.

La segunda aportación de este trabajo está en la línea de las investigaciones de Xing et al. (2010) en cuyos trabajos de desarrollo de la escala e-CSDF<sup>43</sup> destacaron el componente de devolución del pedido como una de las dimensiones más importantes de la CSL y en las que una de las principales preocupaciones de los consumidores eran la facilidad en la devolución y la rapidez en la sustitución del producto solicitado.

Nuestros resultados revelan la existencia de una influencia directa y significativa del componente devolución sobre la satisfacción del consumidor en escenarios de compra que involucran el envío del pedido al domicilio del cliente. De esta forma, tal y cómo afirman Pei et al. (2014), la profundidad de las condiciones de devolución ofertadas por las organizaciones tiene una influencia positiva tanto

---

<sup>43</sup> Calidad de servicio en la distribución física online

sobre la percepción del consumidor de que está siendo tratado justamente, como sobre la intención de compra.

Así mismo, nuestros resultados coinciden con la línea marcada por de Leeuw et al. (2016), en cuyas investigaciones se afirma la necesidad de proporcionar métodos de devolución sencillos, flexibilizar las autorizaciones en las devoluciones y facilitar información del proceso de devolución, ya que son aspectos importantes que redundan en un buen servicio de atención al cliente. En este sentido, la aportación original que se deriva de los resultados de nuestro trabajo, es principalmente la constatación de que en contextos de compra que llevan aparejados el envío del pedido realizado a la casa de cliente (escenarios COEC y CTEC), los consumidores tienen mayor interés en que su pedido pueda ser devuelto con facilidad, rápidamente y sin grandes obstáculos.

Por tanto, aquellas organizaciones que ofrezcan la seguridad de proporcionar al cliente estos elementos en los canales de compra que supongan el envío a domicilio es muy probable que logren alcanzar la satisfacción de su cliente omnicanal.

3. El papel clave del componente de la CSL **disponibilidad** sobre la **lealtad del consumidor** en el escenario de compra de compra online y entrega en la tienda física.

La tercera aportación original a la literatura académica de este trabajo es la revelación del papel protagonista del único componente de la CSL que muestra una relación directa y significativa sobre la lealtad del consumidor, la disponibilidad del producto en el escenario de compra online y entrega en la tienda física.

Al contrario que en los resultados obtenidos en los trabajos de Murfield et al. (2017), nuestros hallazgos sí reflejan una influencia directa de este componente de la CSL sobre la lealtad del consumidor.

En este sentido, los estudios de Heim et al. (2001), Samli et al. (2005), Davis y Mentzer (2006), Ramanathan (2010) y Bouzaabia et al., (2013) avalan nuestra afirmación sobre la importancia de este componente del servicio logístico sobre la

lealtad del consumidor; en esta línea, otros autores han constatado la asociación positiva de lealtad del consumidor hacia establecimientos con disponibilidad del producto en stock (Moussaoui et al., 2016).

Al hilo de este trabajo, nuestros resultados coinciden en señalar a la disponibilidad de compra del producto en un canal de compra online y tener la posibilidad de recoger el producto en la tienda más cercana, como un factor que deriva en un comportamiento de lealtad hacia la tienda.

4. La influencia de la **intensidad omnicanal** sobre el **valor de compra** y la **satisfacción del consumidor**.

La cuarta aportación original de esta tesis doctoral se sustenta en la expectativa de los consumidores de obtener una experiencia de compra unificada entre los diferentes canales de compra y puntos de contacto y que a su vez proporcione el valor deseado reportando satisfacción por la compra realizada.

Nuestros resultados, profundizan en los trabajos de Huré et al. (2017) confirmando la validez y solidez del constructo intensidad omnicanal y ahondan en las relaciones existentes con el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor. De esta manera, la principal contribución radica en la confirmación de que los consumidores obtienen mayor satisfacción cuando la organización ofrece al cliente una experiencia de compra ausente de barreras, que facilite la movilidad y muestre coherencia entre los diferentes canales de compra. En este sentido, nuestra aportación confirma la línea de Leroi et al. (2014) y Kumar y Reinartz (2016) que argumentan la necesidad de sincronización entre canales para facilitar el viaje omnicanal del consumidor, pudiendo proporcionar mayor valor y derivando en satisfacción.

Por otro lado, en nuestros resultados confirmamos la influencia positiva de la intensidad omnicanal sobre el valor global que obtienen los consumidores al comprar en cualquiera de los escenarios de compra propuestos. Teniendo en cuenta que el consumidor omnicanal puede utilizar diversos canales durante su proceso de compra (Hansen y Sia., 2015) prefiriendo aquellos que reporten mayor valor a sus expectativas (p.ej., mejor información, evaluación del producto o

comparativa de precios) y estén mejor adaptados a su perfil de compra, la facilidad para poder cambiar de un canal a otro y la coherencia en la gama de productos y precios del minorista en cualquier canal, redundará, según nuestros resultados, en una percepción positiva de la marca.

5. Los efectos de mediación de la **satisfacción y el valor de compra omnicanal en la lealtad del consumidor.**

La quinta aportación innovadora de este trabajo se extrae de los efectos indirectos que destacan en el análisis del estudio empírico.

Por un lado, se observa el papel protagonista de la satisfacción del consumidor en la mediación entre el componente de puntualidad de la CSL, en los tres escenarios de compra y la lealtad del consumidor. También se observa un protagonismo en la mediación de la satisfacción entre el componente devolución y la lealtad en los escenarios de compra en los que existe entrega a domicilio.

Adelaar et al. (2004) confirmaban en sus trabajos que los minoristas multicanal con la mejor variedad de oferta de canales de compra, así como con servicios de recogida en tienda y devolución, lograban una mejor relación con sus clientes y un efecto positivo sobre las intenciones de lealtad. Nuestros resultados, confirman la mediación existente que tienen los citados componentes de la CSL sobre la lealtad a través de esa “mejor relación con el cliente” en varios de los escenarios de compra omnicanal investigados. Así mismo, nuestra investigación, confirma los resultados de estudios recientes que muestran el vínculo entre la devolución del producto en la tienda física y el aumento de la satisfacción, así como un posterior comportamiento de recompra (Ertekin, 2018; Akturk et al., 2018).

Por otro lado, el valor de compra omnicanal es otro protagonista por su labor en la mediación entre la intensidad omnicanal y la lealtad del consumidor. Estos resultados confirman las hipótesis de Swaid y Wigand (2012) en cuyos trabajos se afirmaba que aquellos consumidores que realizaban sus compras online y se acercaban a la tienda a recoger sus pedidos, percibían mayor valor en la compra gracias a la opción de servicio logístico integrado y expresaban mayores intenciones de lealtad hacia la marca. Tal y cómo apuntan Melero et al. (2016), la

oferta de un sistema integrado de canales de compra sin barreras que englobe al consumidor en el ecosistema de marca, dará como respuesta el fortalecimiento de la lealtad.

Por lo tanto, entre nuestros resultados destacamos que la percepción que tiene el consumidor sobre la marca está íntimamente relacionada con una experiencia de compra simple, homogénea y sin interrupciones y, deriva en lealtad hacia la marca a consecuencia de una experiencia positiva a lo largo de todo el proceso de compra omnicanal.

En definitiva, las conclusiones de este estudio nos llevan a confirmar la importancia de la puntualidad y devolución, como los componentes sustanciales de la CSL, por su relación directa con la satisfacción en las compras que suponen un envío del producto a domicilio y, el papel clave de la disponibilidad sobre la lealtad del consumidor en el escenario de compra online y entrega en la tienda física. Del mismo modo, destaca el papel crucial de la intensidad omnicanal, por su relación directa con el valor de compra y la satisfacción del consumidor.

Por último, destacamos en esta investigación los efectos de mediación del valor de compra omnicanal y la satisfacción sobre la lealtad del consumidor.

## **7.2 Implicaciones para la gestión**

Una tesis doctoral, además de colaborar en que la academia de un paso más en un ámbito de investigación, debe aportar luz al mundo empresarial y a ser posible a la sociedad. De esta forma, los resultados deberían ayudar a las empresas y entidades implicadas a mejorar sus procesos y procedimientos y consecuentemente sus relaciones y sus resultados.

### **7.2.1 Implicaciones de la CSL**

- Devolución y logística inversa.

Uno de los componentes de la CSL clave en proporcionar satisfacción directa al consumidor, según las conclusiones originales de este trabajo de investigación, es



la devolución. En consecuencia, la principal aportación que se traslada a la dirección de marketing es dotar de relevancia a las políticas de devolución de la organización a través de todos sus canales de compra y en especial en aquellos que incluyen el envío a domicilio del pedido.

Desde el punto de vista estratégico, tal y cómo afirman Yan y Pei (2018), las políticas de devolución son un instrumento prioritario a la hora de establecer relaciones duraderas con los clientes. A nuestro juicio, tener un buen diseño de estas políticas, marcará la diferencia con respecto a los competidores y será el factor clave para atraer y mantener a los consumidores. En esta línea, es necesario tener en cuenta que las decisiones gerenciales tomadas al respecto de esta política pueden llegar a ser un arma de doble filo, en el sentido de que una política generosa de devoluciones puede incrementar las ventas induciendo a la compra de un mayor número de consumidores, pero también aumentar la cantidad de devoluciones con el consiguiente aumento de costes. Como resultado, y tal cómo hemos señalado anteriormente y se apunta en los trabajos de Wang et al. (2017), se hace más que necesario un diseño óptimo de estas políticas de devolución y logística inversa.

□ Puntualidad.

Las expectativas cada vez más elevadas en términos de CSL han llegado a ser, en la actualidad, la norma más que la excepción en las cadenas de suministro de las organizaciones en la actualidad. En la era de la distribución omnicanal minorista y el comercio electrónico, los consumidores buscan rapidez y diligencia en la entrega de sus productos. En este sentido, y atendiendo a los componentes de la CSL y a los resultados de la presente tesis doctoral, sugerimos a los directivos priorizar el componente de puntualidad que se revela como uno de los protagonistas de este estudio.

En la época del consumidor impaciente, hasta los compradores online que parecían no tener prisa en recibir sus pedidos ya no se ajustan a ese patrón; los consumidores buscan la opción de entrega más inmediata, quieren rapidez (Beckwith, 2017). Es por tanto que las empresas han de acostumbrarse al

complejo, dinámico y continuamente cambiante mundo de la omnicanalidad y comportamiento del consumidor.

Del análisis profundo de los resultados de nuestro estudio, resalta la importancia que sobre la satisfacción del consumidor tienen la información sobre el plazo de entrega y la rapidez en que su pedido estará en casa o en la tienda física más cercana. En este sentido, la dirección de marketing ha de poner en valor este componente de la CSL para responder a las demandas de esta nueva tipología de consumidor impaciente adecuando la gestión del servicio logístico y adoptando la mentalidad de que vivimos en un mundo donde se premia la inmediatez y la gratificación instantánea.

#### □ Disponibilidad

Tomando como base los resultados de las dinámicas de grupo y el estudio cuantitativo de esta tesis, la posibilidad de que un producto comprado online esté disponible en la tienda más próxima al consumidor supone una ventaja fundamental a la hora de proporcionar lealtad a la marca.

En este sentido, los esfuerzos directivos han de enfocarse en diseñar una estructura de distribución en todos los canales de compra ofertados que sea capaz de adecuarse a unos plazos de entrega exigentes lo que implica una mayor coordinación, colaboración e intercambio de información, así como de previsión y gestión de inventario. A su vez, la dirección ha de proporcionar una información adecuada, fiable, homogénea y, en la medida de lo posible, en tiempo real, en todos sus canales de compra.

En nuestra opinión, y basándonos en los resultados de este estudio, las organizaciones que logren adaptar su servicio logístico a los altos niveles de exigencia en cuanto a la disponibilidad de los productos ofertados garantizarán la fidelidad de sus clientes.

#### 7.2.2 Implicaciones de la intensidad y valor de compra omnicanal

Según afirman Daugherty et al. (2018), en la era en la que el poder de internet y en especial del teléfono móvil ha desatado la rápida destrucción de la cadena de distribución tradicional y ha supuesto la evolución hacia soluciones logísticas de

creciente digitalización, la omnicanalidad es percibida por el consumidor actual como una práctica establecida en sus compras. En este contexto, y de acuerdo con nuestra investigación, las organizaciones han de adecuar sus decisiones estratégicas a unificar sus canales de compra y adaptarlos hacia una experiencia única de marca y, por lo tanto, adoptar un enfoque orientado al cliente y de aproximación individual a través del viaje de éste por todos sus canales; en este sentido, la experiencia del cliente ha de ser homogénea y cómoda mientras realiza la compra en todos los canales ofertados por la organización y proporcionar valor en su conjunto. Así mismo, las organizaciones han de evolucionar hacia estructuras organizativas adaptadas a la revolución omnicanal y proporcionar una experiencia total que proporcione un aumento del grado de satisfacción del consumidor y la fidelidad del mismo.

En definitiva, el gran reto de la omnicanalidad es la creación de una experiencia de compra auténtica que integre los canales de compra online y offline. Igualmente, las organizaciones han de considerar enfocar sus esfuerzos no tanto en el canal utilizado, sino más en la interacción entre ellos y el cliente y la marca (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). De esta manera, proponemos a las organizaciones establecer una política que favorezca las comunicaciones integradas de marketing tal y cómo apuntan Manser et al. (2017) creando una atmósfera de adquisición y uso de la información personalizada que convierta a clientes potenciales en clientes de alto valor.

### **7.3 Limitaciones y oportunidades de investigación**

Tras el análisis de las conclusiones más importantes e implicaciones directivas de nuestro trabajo, es necesario cerrar la presente investigación señalando sus limitaciones y proponiendo nuevas oportunidades de investigación.

#### **7.3.1 Limitaciones de la investigación**

Las principales limitaciones metodológicas encontradas en este estudio son principalmente las siguientes:

- Desde el punto de vista metodológico hubiera sido interesante haber utilizado en las dinámicas de grupo un espectro más amplio de la población. No obstante, el colectivo de jóvenes estudiantes universitarios que fue entrevistado suele presentar unas características que encajan a la perfección con el perfil de consumidor omnicanal actual.
- En relación al método de realización del cuestionario, se realizó el mismo integrando los tres escenarios de compra en uno, provocando que el tiempo de duración de auto cumplimentación fuera más largo de lo esperado. Creemos que el lanzamiento de tres cuestionarios incluyendo los tres escenarios diferentes de compra en diferentes etapas, hubiera sido más fácil de contestar para nuestros participantes.
- A pesar de la validez de los resultados obtenidos, se debería replicar este estudio a un espectro más amplio de la población que englobe a consumidores de otros países y observar así las diferencias o similitudes en la valoración de los constructos analizados.

### 7.3.2 Oportunidades de futuras investigaciones

Tras el análisis de las conclusiones más significativas e implicaciones en la gestión de nuestro trabajo, es necesario cerrar la presente tesis doctoral señalando un conjunto de nuevas oportunidades de estudio que permitirán el desarrollo de posteriores líneas de investigación.

Nuestros resultados muestran la existencia de la escasa influencia del componente de la CSL *estado* del producto sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor lo que induce a profundizar en las causas de este fenómeno. Esta situación puede ser debida a que el consumidor está acostumbrado a unas condiciones de entrega óptimas o no sienta preocupación ya que puede devolver el producto con facilidad. En este sentido surgen oportunidades para investigar qué está ocurriendo con este factor y por qué no está asociado con la satisfacción y lealtad del consumidor.

Otro de los componentes que no muestra una relación directa con la satisfacción ni la lealtad del consumidor en los escenarios que involucran el envío del producto a domicilio es la *disponibilidad*. Una de las posibles explicaciones a esta situación

puede ser debida a que la integración de las TIC de control de stocks, proporcione una información a tiempo real precisa y fiable del inventario al consumidor y, por tanto, se le muestren únicamente otros productos alternativos. Igualmente, creemos interesante averiguar cuáles son las razones que residen en la percepción de los consumidores de este componente.

En referencia al componente de *devolución* del producto, que presenta una importancia clave en esta tesis, creemos que sería necesario profundizar en el estudio mediante un enfoque que coincida con el área de conocimiento de logística inversa (Hansen et al., 2018) o de establecimiento de las políticas de devolución (Bernon et al., 2016; Akturk et al., 2018).

Por otro lado, coincidimos con Daugherty et al. (2018), en que creemos importante conocer con mayor detalle los componentes esenciales del servicio logístico que son más apropiados para las ventas omnicanal. Así mismo, tal y cómo expresan Marino et al. (2018), nuevas oportunidades para la investigación se presentan en relación al estudio del *valor de la entrega "a tiempo"* desde el punto de vista del consumidor.

En definitiva, creemos que las líneas de investigación del futuro en relación a la CSL en entornos de compra omnicanal estarán enfocadas en una variedad de temas, siendo el protagonista el cambio de paradigma en las expectativas de servicio de los consumidores. De igual manera, consideramos fundamental desarrollar futuras investigaciones académicas en áreas como la gestión integral omnicanal, el servicio logístico postventa, la gestión de las devoluciones y probablemente la irrupción de nuevos componentes clave en la CSL.



---

## BIBLIOGRAFIA





- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Abhishek, V., Jerath, K., & Zhang, Z. J. (2015). Agency selling or reselling? channel structures in electronic retailing. *Management Science*, 62(8), 2259-2280.
- Achrol, R. S. (1996). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
- Adelaar, T., Bouwman, H., & Steinfield, C. (2004). Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: Implications for geographical market reach and customer type. *Telematics and Informatics*, 21(2), 167-182.
- Agatz, N. A., Fleischmann, M., & Van Nunen, J. A. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. *European Journal of Operational Research*, 187(2), 339-356.
- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
- Akturk, M. S., Ketzenberg, M., & Heim, G. R. (2018). Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. *Journal of Operations Management*,
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S. (1997). Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *The Journal of Marketing*, 38-53.
- Algozzine, B., & Hancock, D. R. (2006). *Doing case study research*. New York, NY,
- Anderl, E., Schumann, J. H., & Kunz, W. (2016). Helping firms reduce complexity in multichannel online data: A new taxonomy-based approach for customer journeys. *Journal of Retailing*, 92(2), 185-203.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18-34.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *The Journal of Marketing*, 71-82.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (2002). *Channel management: Structure, governance, and relationship management* London: Sage Publications.

- Anderson, E., Day, G. S., & Rangan, V. K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38(4), 59.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Anderson, E. T., Fong, N. M., Simester, D. I., & Tucker, C. E. (2010). How sales taxes affect customer and firm behavior: The role of search on the internet. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 229-239.
- Andraski, J. C., & Novack, R. A. (1996). Marketing logistics value: Managing the 5 P's. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 23.
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60-76.
- Antia, K. D., Zheng, X. V., & Frazier, G. L. (2012). Conflict initiation, resolution, and outcomes in franchise channel relationships: The role of regulation.
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. L. (2013). Conflict management and outcomes in franchise relationships: The role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 577-589.
- ÄEater, B., & ÄEater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 585-597.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2017). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*,
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.
- Arya, Anil y Brian Mittendorf. (2011). Supply chains and segment profit- ability: How input pricing creates a latent cross-segment subsidy. *The Accounting Review*, 86, 805-24.
- Ashworth, C. J., Schmidt, R. Ä, Pioch, E. A., & Hallsworth, A. (2006). An approach to sustainable 'fashion'e-retail: A five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-mortar'and 'Pure-play'enterprises. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 289-299.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31-39.
- Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (1998). La valeur du produit du point de vue du consommateur. *Actes Des XIVème Journées Nationales Des IAE, Nantes*, pp15-26.
- Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche Et Applications En Marketing (French Edition)*, 19(3), 1-20.

- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research* Cengage Learning.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Bachrach, D. G., Ogilvie, J., Rapp, A., & Calamusa, J. (2016). Looking forward in an omnichannel world. *More than a showroom* (pp. 173-183) Springer.
- Bagozzi, R. P. (1994). Measurement in marketing research: Basic principles of questionnaire design. *Principles of Marketing Research*, 1, 1-49.
- Bailey, J. P., & Bakos, Y. (1997). An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 7-20.
- Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). *Omni-channel fulfillment and the future of the retail supply chain*. Benchmark Report, March,
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Balabanis, G., Reynolds, N., & Simintiras, A. (2006). Bases of e-store loyalty: Perceived switching barriers and satisfaction. *Journal of Business Research*, 59(2), 214-224.
- Balakrishnan, J., Cheng, C., Wong, K., & Woo, K. (2018). Product recommendation algorithms in the age of omnichannel retailing—An intuitive clustering approach. *Computers & Industrial Engineering*, 115, 459-470.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 12-30.
- Baldinger, A. L., & Rubinson, J. (1997). The jeopardy in double jeopardy. *Journal of Advertising Research*, 37(6), 37-50.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (pls) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage* Oxford University Press on Demand.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (1994). The impact of economics on contemporary sociology. *Journal of Economic Literature*, 32(3), 1111-1146.
- Barry, J. M., Dion, P., & Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, 22(2), 114-135.

- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., Turkyilmaz, A., Delen, D., & Zaim, S. (2012). Measuring the efficiency of customer satisfaction and loyalty for mobile phone brands with DEA. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 99-106.
- Becerril-Arreola, R., Zhou, C., Srinivasan, R., & Seldin, D. (2017). Service Satisfaction–Market share relationships in partnered hybrid offerings. *Journal of Marketing*, 81(5), 86-103.
- 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.
- Becker, J., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
- Beckwith, S. L. (2017). The amazon effect: No longer a phantom menace. *Inbound Logistics*, Retrieved from <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/the-amazon-effect-no-longer-a-phantom-menace/>
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2015). Showrooms and information provision in omni-channel retail. *Production and Operations Management*, 24(3), 360-362.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Benedettini, O., Neely, A., & Swink, M. (2015). Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(6), 946-979.
- Benedettini, O., Swink, M., & Neely, A. (2017). Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankruptcy likelihood. *Industrial Marketing Management*, 60, 112-125.
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598-614.
- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584-605.
- Berthon, P., Ewing, M., Pitt, L., & Naudé, P. (2003). Understanding B2B and the web: The acceleration of coordination and motivation. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 553-561.
- Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2016). Channel choice in the 21st century: The hidden role of distribution services. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 1-12.

- Bhatnagar, A., & Papatla, P. (2016). Increasing online sales by facilitating spillover shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 58-69.
- Bhatnagar, A., & Syam, S. S. (2014). Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research*, 67(6), 1293-1302.
- Bhattacharjya, J., Ellison, A., & Tripathi, S. (2016). An exploration of logistics-related customer service provision on twitter: The case of e-retailers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 659-680.
- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. (1997). Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 31.
- Bienstock, C. C., Royne, M. B., Sherrell, D., & Stafford, T. F. (2008). An expanded model of logistics service quality: Incorporating logistics information technology. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 205-222.
- Bienstock, C. C., Stafford, M. R., & Stafford, T. F. (2015). The role of technology in industrial customers' perceptions of logistics service quality and their future purchase intentions. *Revolution in marketing: Market driving changes* (pp. 122) Springer.
- Biggs, C., and J. Suhren 2013. (2013). Omnichannel alchemy: Turning online grocery sales to gold. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2013/retail-growth-omnichannel-alchemy-online-grocery-sales.aspx>.
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.
- Blom, A., Lange, F., & Hess Jr, R. L. (2017). Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 286-295.
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(4), 833-856.
- Bodet, G. (2009). An investigation of the influence of consumer value on service elements' contributions to satisfaction. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(3), 205-228.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bonnefoy-Claudet, L., & Ghantous, N. (2013). Emotions' impact on tourists' satisfaction with ski resorts: The mediating role of perceived value. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(6), 624-637.

- Bouchet, P. (2004). L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasinier. *Recherche Et Applications En Marketing (French Edition)*, 19(2), 1-19.
- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: Joint product innovation and learning from allies. *Review of Managerial Science*, 10(2), 381-409.
- Bourgeon-Renault, D., Urbain, C., Petr, C., Le Gall-Ely, M., & Gombault, A. (2006). An experiential approach to the consumption value of arts and culture: The case of museums and monuments. *International Journal of Arts Management*, 35-47.
- Bouzaabia, O., van Riel, A. C., & Semeijn, J. (2013). Managing in-store logistics: A fresh perspective on retail service. *Journal of Service Management*, 24(2), 112-129.
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail logistics service quality: A cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), 627-647.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). 21st century logistics: Making supply chain integration a reality.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain logistics management* McGraw-Hill New York, NY.
- Bowersox, D. J., Mentzer, J. T., & Speh, T. W. (2008). Logistics leverage. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 85.
- Boyer, K. K., & Hult, G. T. M. (2005). Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online grocery industry. *Journal of Operations Management*, 23(6), 642-661.
- Boyer, K. K., Hallowell, R., & Roth, A. V. (2002). E-services: Operating strategy—a case study and a method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*, 20(2), 175-188.
- Brady, M. K., & Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
- Brady, M. K., Robertson, C. J., & Cronin, J. J. (2001). Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for american and ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management*, 7(2), 129-149.
- Brahm, F., & Tarziján, J. (2016). Toward an integrated theory of the firm: The interplay between internal organization and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2481-2502.
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2014). The role of e-commerce in multi-channel marketing strategy. *Handbook of strategic E-business management* (pp. 467-487) Springer.

- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science*, 49(11), 1580-1596.
- Bucklin, L. P. (1966). A theory of distribution channel structure University of California, Institute of Business and Economic Research.
- Bucklin, L. P. (1973). A theory of channel control. *The Journal of Marketing*, 39-47.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *The Journal of Marketing*, 32-46.
- Buzzell, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478-483.
- Cai, G. G. (2010). Channel selection and coordination in dual-channel supply chains. *Journal of Retailing*, 86(1), 22-36.
- Cai, J., Wu, J., Xiao, M., Liu, B., & Wang, W. (2015). Structure selection and coordination in dual-channel supply chains. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(2), 453.
- Calder, B. J. (1977). Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*, 353-364.
- Campo, K., & Breugelmans, E. (2015). Buying groceries in brick and click stores: Category allocation decisions and the moderating effect of online buying experience. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 63-78.
- Caniëls, M. C., Vos, F. G., Schiele, H., & Pulles, N. J. (2017). The effects of balanced and asymmetric dependence on supplier satisfaction: Identifying positive effects of dependency. *Journal of Purchasing and Supply Management*,
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69-96.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Carpenter, J. M. (2008). Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 358-363.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research* Sage.

- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1-23.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*.
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of institutional forces on international joint ventures' foreign parents' opportunism and relationship extendedness. *Journal of International Marketing*, 23(2), 73-93.
- Chatterjee, P. (2010). Causes and consequences of 'order online pick up in-store' shopping behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4), 431-448.
- Chatterjee, P., & Kumar, A. (2017). Consumer willingness to pay across retail channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 264-270.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Data-driven supply chains, manufacturing capability and customer satisfaction. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 906-918.
- Che, T., Peng, Z., Lim, K. H., & Hua, Z. (2015). Antecedents of consumers' intention to revisit an online group-buying website: A transaction cost perspective. *Information & Management*, 52(5), 588-598.
- Chen, C. D., & Cheng, C. J. (2009). Understanding consumer intention in online shopping: A respecification and validation of the DeLone and McLean model. *Behaviour & Information Technology*, 28(4), 335-345.
- Chen, P., & Hu, H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 405-412.
- Chen, S. (2012). The customer satisfaction-loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 202-210.
- Chen, S. (2016). Customer loyalty in the auction e-service. *Encyclopedia of e-commerce development, implementation, and management* (pp. 1563-1571) IGI Global.
- Chen, X., Wang, X., & Jiang, X. (2016). The impact of power structure on the retail service supply chain with an O2O mixed channel. *Journal of the Operational Research Society*, 67(2), 294-301.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chintagunta, P. K., Chu, J., & Cebollada, J. (2012). Quantifying transaction costs in online/off-line grocery channel choice. *Marketing Science*, 31(1), 96-114.
- Chiou, J. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward internet service providers. *Information & Management*, 41(6), 685-695.



- Chiou, J., & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.
- Chiou, J., Chou, S., & Shen, G. C. (2017). Consumer choice of multichannel shopping: The effects of relationship investment and online store preference. *Internet Research*, 27(1), 2-20.
- Chircu, A. M., & Kauffman, R. J. (1999). Strategies for internet middlemen in the intermediation/disintermediation/reintermediation cycle. *Electronic Markets*, 9(1-2), 109-117.
- 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.
- Choi, S. C. (1991). Price competition in a channel structure with a common retailer. *Marketing Science*, 10(4), 271-296.
- Choi, Y., & Hara, Y. (2017). The performance effect of inter-firm adaptation in channel relationships: The roles of relationship-specific resources and tailored activities. *Industrial Marketing Management*,
- Chris Jones. (2013, 10/21/). Don't wait for the inevitable in omni-channel retailing. Retrieved from <http://blogs.dcvelocity.com/bestpractices/2013/10/dont-wait-for-the-inevitable-in-omni-channel-retailing.html>
- Christensen, J. F. s., Schmidt, M. L., & Larsen, M. R. n. (2003). Turbulence and competitive dynamics in the internet services industry. *Industry and Innovation*, 10(2), 117-143.
- Christodoulides, G., & Michaelidou, N. (2010). Shopping motives as antecedents of e-satisfaction and e-loyalty. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2), 181-197.
- Chu, W. (1992). Demand signalling and screening in channels of distribution. *Marketing Science*, 11(4), 327-347.
- Chumpitaz Caceres, R., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Clark, F. E. (1921). Criteria of marketing efficiency. *The American Economic Review*, 11(2), 214-220.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4 (16), 386-405,
- Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: Exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 842-864.
- Collier, D. (1991). In search of new' tools'. *Managing Service Quality: An International Journal*, 1(5).

- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262-266.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 721-739.
- Cortiñas, M., Chocarro, R., & Villanueva, M. L. (2010). Understanding multi-channel banking customers. *Journal of Business Research*, 63(11), 1215-1221.
- Cottet, P., Lichtlé, M., & Plichon, V. (2006). The role of value in services: A study in a retail environment. *Journal of Consumer Marketing*, 23(4), 219-227.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., Langley Jr, C. J., & Melendrez-Stapleton, D. (2002). BOOK REVIEW-//the management of business logistics: A supply chain perspective. *Transportation Journal*, 42(2), 51.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *The Journal of Marketing*, 125-131.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (vol. 94). New York: McGraw-Hill.
- Curtis, B. (1994). A Mature View of the CMM. *American Programmer*, 7, 19.
- Cui, A. S. (2013). Portfolio dynamics and alliance termination: The contingent role of resource dissimilarity. *Journal of Marketing*, 77(3), 15-32.
- Cui, T. H., & Mallucci, P. (2016). Fairness ideals in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 53(6), 969-987.
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.
- Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., & Ivanov, A. (2007). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. *Interacting with Computers*, 19(1), 43-56.
- Çerri, S. (2012). The impact of the quality of logistics activities on customer commitment, loyalty and firm's performance. *Journal of Advanced Research in Management (De Gruyter Open)*, 3(2)

- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2018). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*,
- Daugherty, P. J., Chen, H., & Ferrin, B. G. (2011). Organizational structure and logistics service innovation. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 26-51.
- Daugherty, P. J., Stank, T. P., & Ellinger, A. E. (1998). Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics*, 19(2), 35.
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440.
- Davis-Sramek, B., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2008). Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management*, 26(6), 781-797.
- Davis-Sramek, B., Germain, R., & Stank, T. P. (2010). The impact of order fulfillment service on retailer merchandising decisions in the consumer durables industry. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 215-230.
- Davis, B. R., & Mentzer, J. T. (2006). Logistics service driven loyalty: An exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 53-73.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218-227.
- Davis, E. R. (2006). The role of logistics service quality in creating customer loyalty. PhD diss., University of Tennessee, 2006.
- Davis, L., & Hodges, N. (2012). Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 229-239.
- de Leeuw, S., Minguela-Rata, B., Sabet, E., Boter, J., & Sigurðardóttir, R. (2016). Trade-offs in managing commercial consumer returns for online apparel retail. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(6), 710-731.
- De Ruyter, K., & Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320-336.
- De Ruyter, K., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction. an empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18(4), 387-406.

- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 337-348.
- Dholakia, R. R., Zhao, M., & Dholakia, N. (2005). Multichannel retailing: A case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 63-74.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Diallo, M. F., Coutelle-Brillet, P., Riviere, A., & Zielke, S. (2015). How do price perceptions of different brand types affect shopping value and store loyalty? *Psychology & Marketing*, 32(12), 1133-1147.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Diep, V. C. S., & Sweeney, J. C. (2008). Shopping trip value: Do stores and products matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 399-409.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 307-319.
- Donabedian, A. (1980). The definition of quality and approaches to its assessment [= explorations in quality assessment and monitoring, vol. 1]. Ann Arbor: Health Administration Press, 8-11.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 35-51.
- Douglas, M. (2013). Customer service: Delivering the royal treatment. *Inbound Logistics*, 33(No. 12), 37-43.
- Douglas, M. (2017). E-commerce: The great retail equalizer. *Inbound Logistics*, 37(8), 45.
- Dukes, A. J., Geylani, T., & Srinivasan, K. (2009). Strategic assortment reduction by a dominant retailer. *Marketing Science*, 28(2), 309-319.
- Duncan, C. S. (1920). *Marketing: Its problems and methods*. D. Appleton.
- Dwyer, F. R., & Oh, S. (1987). Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 347-358.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27.

- Eckhardt, D. (2015). International franchising: How agency theory and transaction cost theory determine the choice of governance structure (Doctoral dissertation, uniwiien)
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., & Muenkhoff, E. (2014). Revenue and profit implications of industrial service strategies. *Journal of Service Research*, 17(1), 23-39.
- Ehrlich, T., & Shoham, A. (2017). Stability and multinational flexibility as drivers of export performance: An abstract. *Marketing at the confluence between entertainment and analytics* (pp. 39-40) Springer.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 47-52.
- Emerson, C. J., & Grimm, C. M. (1996). Logistics and marketing components of customer service: An empirical test of the mentzer, gomes and krapfel model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 29-42.
- Emerson, C. J., & Grimm, C. M. (1998). The relative importance of logistics and marketing customer service: A strategic perspective. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 17.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326-342.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Chebat, J. (2005). The interaction of retail density and music tempo: Effects on shopper responses. *Psychology & Marketing*, 22(7), 577-589.
- Ertekin, N. (2018). Immediate and Long-Term benefits of In-Store return experience. *Production and Operations Management*, 27(1), 121-142.
- Esper, T. L., Jensen, T. D., Turnipseed, F. L., & Burton, S. (2003). The last mile: An examination of effects of online retail delivery strategies on consumers. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 177-203.
- Etgar, M., Cadotte, E. R., & Robinson, L. M. (1978). Selection of an effective channel control mix. *The Journal of Marketing*, 53-58.
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2017). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*.
- Eyuboglu, N., Kabadayi, S., & Buja, A. (2017). Multiple channel complexity: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management*, 65, 194-205.

- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang, E., Lee, J., Palmatier, R., & Guo, Z. (2016). Understanding the effects of plural marketing structures on alliance performance. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 628-645.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J. E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1-14.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A., & Buchner, A. (2007). G\* power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35-48.
- Feinleib, D., & Springer Link. (2017). *Bricks to clicks*. Berkeley, CA: Apress. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4842-2805-0>.
- Feng, Y., Zheng, B., & Tan, J. (2007). Exploratory study of logistics service quality scale based on online shopping malls. *Journal of Zhejiang University-SCIENCE A*, 8(6), 926-931.
- Fernández-Sabiote, E., & Román, S. (2012). Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 36-48.
- Ferrell, O. C., Ferrell, L., & Huggins, K. (2017). Seismic shifts in the sharing economy: Shaking up marketing channels and supply chains. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 3-12.
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., & Payan, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 13-23.
- Filser, M. (2000). La valeur du comportement de magasinage. de la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes. Paper presented at the Actes Du 3ème Colloque Etienne Thil, 1-8.
- Firouzi, F., Jaber, M. Y., & Baglieri, E. (2016). Trust in supply forecast information sharing. *International Journal of Production Research*, 54(5), 1322-1333.
- Fisher, L. (2013, 9 abril,). "Why fab proves that social media sells". Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/media-network/media-network-blog/2013/apr/09/fab-com-social-media-sales-ecommerce>.
- Flint, D. J., & Mentzer, J. T. (2000). Logiticians as marketers: Their role when customers' desired value changes. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 19.

- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin Jr, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219-230.
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M., & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: Migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(6), 658-674.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Frambach, R. T., Roest, H. C., & Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41.
- Frankel, R., Bolumole, Y. A., Eltantawy, R. A., Paulraj, A., & Gundlach, G. T. (2008). The domain and scope of SCM's foundational disciplines, insights and issues to advance research. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 1-30.
- Frasquet, M., Mollá, A., & Ruiz, E. (2015). Identifying patterns in channel usage across the search, purchase and post-sales stages of shopping. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 654-665.
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. Paper presented at the Global Conference on Business & Finance Proceedings, 9(1) 655.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frishammar, J., Cenamor, J., Cavalli-Björkman, H., Hernell, E., & Carlsson, J. (2018). Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, 108, 34-44.
- Fulgoni, G. M. (2014). Omni-channel retail insights and the consumer's path-to-purchase. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377-380. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=818700866>
- Fürst, A., Leimbach, M., & Prigge, J. K. (2017). Organizational multichannel differentiation: An analysis of its impact on channel relationships and company sales success. *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.
- Gadde, L. (2014). Distribution network dynamics and the consequences for intermediaries. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 622-629.
- Gadde, L., & Hulthén, K. (2009). Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 633-640.
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. Ö., & Pöppelbuß, J. (2018). Omni-channel retailing research-state of the art and intellectual

- foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434-1451.
- Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2016). Channel integration, sales dispersion, and inventory management. *Management Science*, 63(9), 2813-2831.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 1-19.
- Gao, F., & Su, X. (2016). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, 63(8), 2478-2492.
- Gao, F., & Su, X. (2016). Online and offline information for omnichannel retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19(1), 84-98.
- Garcia-Dastugue, S. J., & Lambert, D. M. (2003). Internet-enabled coordination in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 251-263.
- Gardete, P. M. (2016). Competing under asymmetric information: The case of dynamic random access memory manufacturing. *Management Science*, 62(11), 3291-3309.
- Gardiner, E., & Musto, R. G. (2010). The electronic book. *The Oxford Companion to the Book*, 164-171.
- Garvin, D. A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, 25.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 130-142.
- Gattorna, J. (1978). Channels of distribution conceptualisation: A state-of-the art review. *European Journal of Marketing*, 12(7), 469-512.
- Gawor, T., & Hoberg, K. (2018). Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Gefen, D., & Ragowsky, A. (2005). A multi-level approach to measuring the benefits of an ERP system in manufacturing firms. *Information Systems Management*, 22(1), 18-25.
- Gensler, S., Dekimpe, M. G., & Skiera, B. (2007). Evaluating channel performance in multi-channel environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 17-23.



- Gensler, S., Leeflang, P., & Skiera, B. (2012). Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 192-201.
- Gensler, S., Verhoef, P. C., & Böhm, M. (2012). Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23(4), 987-1003.
- Georgi, C., Darkow, I., & Kotzab, H. (2010). The intellectual foundation of the journal of business logistics and its evolution between 1978 and 2007. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 63-109.
- Gerstner, E., & Hess, J. D. (1995). Pull promotions and channel coordination. *Marketing Science*, 14(1), 43-60.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
- Ghantous, N., Das, S. S., & Chameroy, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30.
- Gibson Brian J., Clifford Defee, C. & Ishfaq Rafay. (2017). The state of the retail supply chain. Retrieved from <https://www.rila.org/supply/Pages/SupplyChainHome.aspx>.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social Research Update*, 19(8), 1-8.
- Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2011). Logistics service quality and buyer-customer relationships: The moderating role of technology in B2B and B2C contexts. *The Service Industries Journal*, 31(7), 1109-1123.
- Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593-609.
- Gilliland, D. I., & Kim, S. K. (2014). When do incentives work in channels of distribution? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 361-379.
- Gilliland, D. I., Bello, D. C., & Gundlach, G. T. (2010). Control-based channel governance and relative dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 441-455.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (2014). Using resource-based theory to help explain plural form franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 449-472.
- Golicic, S. L., Fugate, B. S., & Davis, D. F. (2012). Examining market information and brand equity through resource-advantage theory: A carrier perspective. *Journal of Business Logistics*, 33(1), 20-33.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.

- Grant, D. B., & Philipp, B. (2014). An international study of the impact of B2C logistics service quality on shopper satisfaction and loyalty. Paper presented at the Liverpool (2014): 17th Toulon-Verona Conference " Excellence in Services",
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*,
- Grether, E. T., Cox, R., & Vaile, R. S. (1952). *Marketing in the american economy*.
- Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., & Saini, A. (2013). Marketing channels in foreign markets: Control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters–subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 378-398.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2016). Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*, 69(3), 1009-1013.
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282-294.
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., Voorhees, C. M., & Iyengar, D. (2012). Linking order fulfillment performance to referrals in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 279-294.
- Griffith, D. A., & Lee, H. S. (2016). Cross-national collaboration of marketing personnel within a multinational: Leveraging customer participation for new product advantage. *Journal of International Marketing*, 24(4), 1-19.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept—a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.
- Grossberg, K. A. (2015). New ways B2B marketers use technology to enhance customer engagement. *Strategy & Leadership*, 43(1).
- Gruner, R. L., & Power, D. (2017). To integrate or not to integrate? understanding B2B social media communications. *Online Information Review*, (just-accepted), 00.
- Gu, F. F., Kim, N., Tse, D. K., & Wang, D. T. (2010). Managing distributors' changing motivations over the course of a joint sales program. *Journal of Marketing*, 74(5), 32-47.
- Gu, Z. J., & Tayi, G. K. (2017). Consumer pseudo-showrooming and omni-channel placement strategies. *MIS Quarterly*, 41(2), 583-606.
- Gummerus, J., & Pihlström, M. (2011). Context and mobile services' value-in-use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 521-533.

- Gundlach, G. T., & Cannon, J. P. (2010). "Trust but verify"? the performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 399-417.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The american marketing association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.
- Güneş, E. D., Akşin, O. Z., Örmeci, E. L., & Özden, S. H. (2010). Modeling customer reactions to sales attempts: If cross-selling backfires. *Journal of Service Research*, 13(2), 168-183.
- Guo, L., Li, T., & Zhang, H. (2014). Strategic information sharing in competing channels. *Production and Operations Management*, 23(10), 1719-1731.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* Prentice Hall Madrid.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *Mediation analysis. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc., California, 219-225.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Hall, D. J., Skipper, J. B., & Hanna, J. B. (2010). The mediating effect of comprehensive contingency planning on supply chain organisational flexibility. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(4), 291-312.
- Handley, S. M., & Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1412-1434.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253-267.
- Hansen, H., & Hem, L. E. (2004). Brand extension evaluations: Effects of affective commitment, involvement, price consciousness and preference for bundling in the extension category. *ACR North American Advances*.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2)

- Hansen, Z. N. L., Larsen, S. B., Nielsen, A. P., Groth, A., Gregersen, N. G., & Ghosh, A. (2018). Combining or separating forward and reverse logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 216-236.
- Hariga, M. A., Al-Ahmari, A., & Mohamed, A. A. (2007). A joint optimisation model for inventory replenishment, product assortment, shelf space and display area allocation decisions. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 239-251.
- Harrington, L. (2014, october.). FASHION IN FLUX: Mastering the omnichannel supply chain., 1-16. Retrieved from <https://www.logistics.dhl/au-en/home/our-divisions/supply-chain/thought-leadership/white-papers/retail/mastering-omni-channel-supply-chain.html>.
- Harris, E. (2012). A look at omni-channel retailing. Jameson Publishing, Retrieved December 9, 2014. Retrieved from <https://www.retailitinsights.com/doc/a-look-at-omni-channel-retailing-0001>.
- Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145-151.
- Hawking, T. (2013). How spotify became the McDonald's of the music industry. Retrieved from <http://flavorwire.com/405511/how-spotify-became-the-mcdonalds-of-the-music-industry/>
- Hearnshaw, E. J., & Wilson, M. M. (2013). A complex network approach to supply chain network theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(4), 442-469.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 71-85.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Heim, G. R., & Sinha, K. K. (2001). Operational drivers of customer loyalty in electronic retailing: An empirical analysis of electronic food retailers. *Manufacturing & Service Operations Management*, 3(3), 264-271.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to international marketing* (pp. 277-319) Emerald Group Publishing Limited.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. Lucio (1996) *Metodología de la investigación*. México, Editorial McGrawHill.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Ho, L., & Chang, P. (2015). Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics services. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 7(3), 24.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research* Psychology Press.
- Holbrook, M. B., & Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived Quality*, 31(2), 31-57.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Hollebeek, L. D., Juric, B., & Tang, W. (2017). Virtual brand community engagement practices: A refined typology and model. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 204-217.
- Holsapple, C. W., & Sena, M. P. (2005). ERP plans and decision-support benefits. *Decision Support Systems*, 38(4), 575-590.
- Homburg, C., Vollmayr, J., & Hahn, A. (2014). Firm value creation through major channel expansions: Evidence from an event study in the united states, germany, and china. *Journal of Marketing*, 78(3), 38-61.
- Hsiao, C., Ju Rebecca Yen, H., & Li, E. Y. (2012). Exploring consumer value of multi-channel shopping: A perspective of means-end theory. *Internet Research*, 22(3), 318-339.
- Hsieh, Y., Chiu, H., & Hsu, Y. (2008). Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 380-393.
- Hsin Chang, H., & Wang, H. (2011). The moderating effect of customer perceived value on online shopping behaviour. *Online Information Review*, 35(3), 333-359.
- Hu, M., Huang, F., Hou, H., Chen, Y., & Bulysheva, L. (2016). Customized logistics service and online shoppers' satisfaction: An empirical study. *Internet Research*, 26(2), 484-497.

- Huang, L., Lu, X., & Ba, S. (2016). An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels. *Information & Management*, 53(2), 265-278.
- Huang, M., & Chiu, Y. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*,
- Hübner, A. H., & Kuhn, H. (2012). Retail category management: State-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management. *Omega*, 40(2), 199-209.
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2015). Operations management in multi-channel retailing: An exploratory study. *Operations Management Research*, 8(3-4), 84-100.
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, 9(2), 255.
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- Hult, G. T. M., Closs, D. J., & Frayer, D. J. (2014). *Global supply chain management*. New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.
- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2017). An organizational capability perspective on multi-unit franchising. *Small Business Economics*, 1-11.
- Ilk, N., Brusco, M., & Goes, P. (2018). Workforce management in omnichannel service centers with heterogeneous channel response urgencies. *Decision Support Systems*, 105, 13-23.
- Ingene, C. A., & Parry, M. E. (1995). Channel coordination when retailers compete. *Marketing Science*, 14(4), 360-377.
- Innis, D. E., & La Londe, B. J. (1994). Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1.
- İpek, İ, Aşkın, N., & İlter, B. (2016). Private label usage and store loyalty: The moderating impact of shopping value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 72-79.
- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 543-561.

- J. Hoppner, J., A. Griffith, D., & Yeo, C. (2014). The intertwined relationships of power, justice and dependence. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1690-1708.
- Jain, N. K., Gajjar, H., Shah, B. J., & Sadh, A. (2017). E-fulfillment dimensions and its influence on customers in e-tailing: A critical review. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), 347-369.
- Jaiswal, A. K. (2008). Customer satisfaction and service quality measurement in indian call centres. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 405-416.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Jap, S. D., Robertson, D. C., Rindfleisch, A., & Hamilton, R. (2013). Low-stakes opportunism. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 216-227.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jeuland, A. P., & Shugan, S. M. (1988). Note—Channel of distribution profits when channel members form conjectures. *Marketing Science*, 7(2), 202-210.
- John, G., & Weitz, B. A. (1988). Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 337-355.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Johnson, J., & Tellis, G. J. (2008). Drivers of success for market entry into china and india. *Journal of Marketing*, 72(3), 1-13.
- Johnson, M. S., Sivadas, E., & Garbarino, E. (2008). Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: An investigation of directions of influence. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 353-362.
- Johnston, W. J., Le, A. N. H., & Cheng, J. M. (2017). A meta-analytic review of influence strategies in marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-29.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974-981.
- Jones, M. Y., Vilches-Montero, S., Spence, M. T., Eroglu, S. A., & Machleit, K. A. (2010). Do Australian and American consumers differ in their perceived shopping experiences? A bi-cultural analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(8), 578-596.

- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology, 7*, 1117.
- Jukka, M., Andreeva, T., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2017). A cross-cultural perspective on relational exchange. *Journal of Business & Industrial Marketing, 32*(7), 937-950.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., & Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing, 71*(4), 195-211.
- Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2016). How firm strategies impact size of Partner-Based retail networks: Evidence from franchising. *Journal of Small Business Management, 54*(2), 506-531.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing, 91*(1), 89-108.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research, 49*(2), 260-276.
- Kastalli, I. V., Van Looy, B., & Neely, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation. *California Management Review, 56*(1), 100-123.
- Kaufmann, P. J., & Rangan, V. K. (1990). A model for managing system conflict during franchise expansion. *Journal of Retailing, 66*(2), 155.
- Key, T. M. (2017). Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels, 24*(1-2), 27-38.
- Kibbeling, M., der Bij, H., & Weele, A. (2013). Market orientation and innovativeness in supply chains: Supplier's impact on customer satisfaction. *Journal of Product Innovation Management, 30*(3), 500-515.
- Kim, B., & Han, I. (2011). The role of utilitarian and hedonic values and their antecedents in a mobile data service environment. *Expert Systems with Applications, 38*(3), 2311-2318.
- Kim, B., & Oh, J. (2011). The difference of determinants of acceptance and continuance of mobile data services: A value perspective. *Expert Systems with Applications, 38*(3), 1798-1804.
- Kim, C., Galliers, R. D., Shin, N., Ryoo, J., & Kim, J. (2012). Factors influencing internet shopping value and customer repurchase intention. *Electronic Commerce Research and Applications, 11*(4), 374-387.
- Kim, J., Jin, B., & Swinney, J. L. (2009). The role of retail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process. *Journal of Retailing and Consumer Services, 16*(4), 239-247.



- Kim, S. K., & Tiwana, A. (2017). Dual control of salesforce in partially integrated channels. *Journal of Retailing*, 93(3), 304.
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603-616.
- Kim, W. G., & Lee, H. Y. (2005). Comparison of web service quality between online travel agencies and online travel suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 105-116.
- Kim, Y. K., & Lee, H. R. (2011). Customer satisfaction using low cost carriers. *Tourism Management*, 32(2), 235-243.
- Kireyev, P., Kumar, V., & Ofek, E. (2017). Match your own price? self-matching as a retailer's multichannel pricing strategy. *Marketing Science*, 36(6), 908-930.
- Kirkpatrick, D. (2011). *The facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. Simon and Schuster.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Clark, V. L. P., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of Life Research*, 21(3), 377-380.
- Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 196-208.
- Kollmann, T., Kuckertz, A., & Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 186-194.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing management* Pearson Education Ltd.
- Koufteros, X., Droge, C., Heim, G., Massad, N., & Vickery, S. K. (2014). Encounter satisfaction in retailing: Are the relationships of order fulfillment service quality with its antecedents and consequences moderated by historical satisfaction? *Decision Sciences*, 45(1), 5-48.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82-88.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10.
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D., & Gebauer, H. (2015). What service transition? rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 45, 59-69.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89.

- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kekec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586-609.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: An integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Kumar, A., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2011). Performance implications of mismatched governance regimes across external and internal relationships. *Journal of Marketing*, 75(2), 1-17.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44-62.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Kumar, V., Sunder, S., & Sharma, A. (2015). Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. *Journal of Retailing*, 91(4), 627-643.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2017). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
- Kunz, W. H., & Hogreve, J. (2011). Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 231-247.
- Kushwaha, T. L., & Shankar, V. (2008). Single channel vs. multichannel retail customers: Correlates and consequences. A&M University Texas working paper.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? the moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Kwon, W., & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390.
- Kyj, L. S., & Kyj, M. J. (1994). Customer service: Product differentiation in international markets. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(4), 41-49. doi:10.1108/09600039410757630
- LaLonde, B. J., & Zinszer, P. H. (1976). *Customer service: Meaning and measurement*. Chicago: National Council of Physical Distribution Management.

- Lang, G., & Bressolles, G. (2013). Economic performance and customer expectation in e-fulfillment systems: A multi-channel retailer perspective. Paper presented at the Supply Chain Forum: An International Journal, 14(1) 16-26.
- Langley Jr, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 1.
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: Transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465-483.
- Lassar, W. M., & Kerr, J. L. (1996). Strategy and control in supplier-distributor relationships: An agency perspective. *Strategic Management Journal*, 613-632.
- Lawson, B., Pil, F. K., & Holweg, M. (2018). Multi-Modal order fulfillment: Concept and application. *Production and Operations Management*, 27(2), 269-284.
- Leahy, R. (2011). Relationships in fast moving consumer goods markets: The consumers' perspective. *European Journal of Marketing*, 45(4), 651-672.
- Lee, I., & Lee, K. (2015). The internet of things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 58(4), 431-440.
- Lee, G., & Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.
- Lee, H., & 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.
- Lee, J., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2014). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34(2), 250-268.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Leischnig, A., Ivens, B. S., & Kammerlander, N. (2017). A new conceptual lens for marketing: A configurational perspective based on the business model concept. *AMS Review*, 1-16.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Paper presented at the
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Spyropoulou, S., & Christodoulides, P. (2017). The power roots and drivers of infidelity in international business relationships. *Industrial Marketing Management*.

- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & 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.
- Leuschner, R., Charvet, F., & Rogers, D. S. (2013). A meta-analysis of logistics customer service. *Journal of Supply Chain Management*, 49(1), 47-63.
- Lévy-Mangin, J. P., & Varela, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. *Temas Esenciales, Avanzados Y Aportaciones Especiales*. A Coruña: Netbiblo,
- Lewis, J., Whysall, P., & Foster, C. (2014). Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.
- Li, H., & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40-56.
- Li, J., Konuş, U., Pauwels, K., & Langerak, F. (2015). The hare and the tortoise: Do earlier adopters of online channels purchase more? *Journal of Retailing*, 91(2), 289-308.
- Li, L., Ford, J. B., Zhai, X., & Xu, L. (2012). Relational benefits and manufacturer satisfaction: An empirical study of logistics service in supply chain. *International Journal of Production Research*, 50(19), 5445-5459.
- Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683-700.
- Li, Y., Cui, V., & Liu, H. (2017). Dyadic specific investments, absorptive capacity, and manufacturers' market knowledge acquisition: Evidence from manufacturer-distributor dyads. *Journal of Business Research*, 78, 323-331.
- Li, Z., Gilbert, S. M., & Lai, G. (2013). Supplier encroachment under asymmetric information. *Management Science*, 60(2), 449-462.
- Li, Y., Liu, H., Lim, E. T., Goh, J. M., Yang, F., & Lee, M. K. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, 50-60.
- Lilien, G. L. (1979). Exceptional Paper—ADVISOR 2: Modeling the marketing mix decision for industrial products. *Management Science*, 25(2), 191-204.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in Services Marketing and Management*, 4(141), 67.
- Lim, S. F. W., Rabinovich, E., Rogers, D. S., & Laseter, T. M. (2016). Last-mile supply network distribution in omnichannel retailing: A configuration-based typology. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 10(1), 1-87.

- Lin, C., Wu, L., & Chiou, J. (2017). The use of asset specific investments to increase customer dependence: A study of OEM suppliers. *Industrial Marketing Management*, 67, 174-184.
- Lin, H. (2012). The effect of multi-channel service quality on mobile customer loyalty in an online-and-mobile retail context. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1865-1882.
- Lin, Y., Parlaktürk, A. K., & Swaminathan, J. M. (2014). Vertical integration under competition: Forward, backward, or no integration? *Production and Operations Management*, 23(1), 19-35.
- Liu, A., & Sharma, D. (2011). How to attain desired outcomes through channel conflict negotiation. *Journal of Marketing Channels*, 18(2), 103-121.
- Liu, C., & Lyons, A. C. (2011). An analysis of third-party logistics performance and service provision. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(4), 547-570.
- Liu, C., Guo, Y. M., & Lee, C. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.
- Liu, J., Gao, R., Cheah, C. Y. J., & Luo, J. (2017). Evolutionary game of investors' opportunistic behaviour during the operational period in PPP projects. *Construction Management and Economics*, 35(3), 137-153.
- Lu, C., & Yang, C. (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal*, 30(2), 281-298.
- Lu, Q. S., Yang, Y., & Yuksel, U. (2015). The impact of a new online channel: An empirical study. *Annals of Tourism Research*, 54, 136-155.
- Lu, Q., & Liu, N. (2013). Pricing games of mixed conventional and e-commerce distribution channels. *Computers & Industrial Engineering*, 64(1), 122-132.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577.
- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2015). Information technology, cross-channel capabilities, and managerial actions: Evidence from the apparel industry.
- Luu, N., Ngo, L. V., & Cadeaux, J. (2018). Value synergy and value asymmetry in relationship marketing programs. *Industrial Marketing Management*, 68, 165-176.
- Macneil, I. R. (1980). Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. *Norwestern University Law Review*, 75, 1018.
- Mahar, S., Bretthauer, K. M., & Venkataramanan, M. A. (2009). The value of virtual pooling in dual sales channel supply chains. *European Journal of Operational Research*, 192(2), 561-575.

- Mahony, D. F., Madrigal, R., & Howard, D. A. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15.
- Mallen, B. (1973). Functional spin-off: A key to anticipating change in distribution structure. *The Journal of Marketing*, 18-25.
- Maltz, A., & Maltz, E. (1998). Customer service in the distributor channel empirical findings. *Journal of Business Logistics*, 19(2), 103.
- Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197.
- Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127-147.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 439-464.
- Marino, G., Zotteri, G., & Montagna, F. (2018). Consumer sensitivity to delivery lead time: A furniture retail case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(6), 610-629.
- Mahrous, A. A., & Hassan, S. S. (2017). Achieving superior customer experience: An investigation of multichannel choices in the travel and tourism industry of an emerging market. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1049-1064.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Meidutė, Kavaliauskienė, Aranskis, A., & Litvinenko, M. (2014). Consumer satisfaction with the quality of logistics services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 330-340.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: A systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 391-414.
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment 1/redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *Universia Business Review*, (50), 18.
- Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E., & Lamey, L. (2015). The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: Does online experience matter? *Journal of Retailing*, 91(2), 272-288.

- Mena, C., & Bourlakis, M. (2016). Retail logistics special issue. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7).
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business*, 20(1), 9-32.
- Mentzer, J. T., & Williams, L. R. (2001). The role of logistics leverage in marketing strategy. *Journal of Marketing Channels*, 8(3-4), 29-47.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82-104.
- Mentzer, J. T., Gomes, R., & Krapfel Jr, R. E. (1989). Physical distribution service: A fundamental marketing concept? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 53-62.
- Mentzer, J. T., Rutner, S. M., & Matsuno, K. (1997). Application of the means-end value hierarchy model to understanding logistics service value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 630-643.
- Merle, A., Chandon, J., & Roux, E. (2008). Understanding the perceived value of mass customization: The distinction between product value and experiential value of co-design. *Recherche Et Applications En Marketing (English Edition)*, 23(3), 27-50.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Millen, R., & Maggard, M. (1997). The change in quality practices in logistics: 1995 versus 1991. *Total Quality Management*, 8(4), 173-179.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: A literature review.
- Misra, P., Baranwal, S., & Jha, M. (2017). Brick and mortar store vs. online shopping experience: A study. *International Journal of Information Technology and Management*, 16(2), 133-146.
- Mo, C., Yu, T., de Ruyter, K., & Chen, C. (2017). Unfolding the impacts of transaction-specific investments: Moderation by out-of-the-channel-loop perceptions and achievement orientations. *Industrial Marketing Management*.
- Molina-Azorin, J. F., Bergh, D. D., Corley, K. G., & Ketchen Jr, D. J. (2017). No title. *Mixed Methods in the Organizational Sciences: Taking Stock and Moving Forward*.
- Mooi, E. A., & Gilliland, D. I. (2013). How contracts and enforcement explain transaction outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 395-405.

- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.
- Moussaoui, I., Williams, B. D., Hofer, C., Aloysius, J. A., & Waller, M. A. (2016). Drivers of retail on-shelf availability: Systematic review, critical assessment, and reflections on the road ahead. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 516-535.
- Morash, E. A., Droge, C. L., & Vickery, S. K. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Revista ICONO14*, 15(2), 92-114.
- Murfield, M. L. U., & Esper, T. L. (2016). Supplier adaptation: A qualitative investigation of customer and supplier perspectives. *Industrial Marketing Management*, 59, 96-106.
- Murfield, M., Murfield, M., Boone, C. A., Boone, C. A., Rutner, P., Rutner, P. & Thomas, R. (2017). Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(4), 263-296.
- Nakano, S., & Kondo, F. N. (2018). Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 142-152.
- Narus, J. A., & Anderson, J. C. (1986, Mar 1.). Turn your industrial distributors into partners. *Harvard Business Review*, 64, 66.
- Nasser, S., Turcic, D., & Narasimhan, C. (2013). National brand's response to store brands: Throw in the towel or fight back? *Marketing Science*, 32(4), 591-608.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton, J., Gensler, S. & Venkatesan, R. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), 319-330.
- Neumann, J. v. (1944). Von, morgenstern O. *Theory of Games and Economic Behavior*, 1



- Nguyen, D. H., de Leeuw, S., & Dullaert, W. E. (2018). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 255-276.
- Noble, S., Shenkan, A. G., & Shi, C. (2009). The promise of multichannel retailing. *The McKinsey Quarterly*, (October), 4.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Novack, R. A., Langley Jr, C. J., & Rinehart, L. M. (1995). Creating logistics value: Themes for the future.
- Novack, R. A., Rinehart, L. M., & Langley Jr, C. J. (1994). An internal assessment of logistics value. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 113.
- Novack, R. A., Rinehart, L. M., & Langley Jr, C. J. (1996). A comparative assessment of senior and logistics executives' perceptions of logistics value. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 135.
- O'Reilly, J. (2015). Channeling the brick and click dilemma. *Inbound Logistics*, August, 21
- Oestreicher-Singer, G., & Sundararajan, A. (2012). Recommendation networks and the long tail of electronic commerce. *Mis Quarterly*, 65-83.
- Oflaç, B. S., Sullivan, U. Y., & Baltacioğlu, T. (2012). An attribution approach to consumer evaluations in logistics customer service failure situations. *Journal of Supply Chain Management*, 48(4), 51-71.
- Oh, L., Teo, H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Oliver Richard, L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill,
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* Routledge.
- Olsen, S. O. (2007). Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 24(4), 315-341.
- Osmonbekov, T., Osmonbekov, T., Gregory, B., Gregory, B., Chelariu, C., Chelariu, C. & Johnston, W. J. (2016). The impact of social and contractual enforcement on reseller performance: The mediating role of coordination and inequity during adoption of a new technology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 808-818.
- Östlund, U., Kidd, L., Wengström, Y., & Rowa-Dewar, N. (2011). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A

- methodological review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(3), 369-383.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *The Journal of Marketing*, 17-28.
- Ots, M., Ots, M., Nyilasy, G., & Nyilasy, G. (2017). Just doing it: Theorising integrated marketing communications (IMC) practices. *European Journal of Marketing*, 51(3), 490-510.
- Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., & Hanna, J. B. (2014). Bridging the gap between strategy and performance: Using leadership style to enable structural elements. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 136-149.
- Ovezmyradov, B., & Kurata, H. (2018). Effects of customer response to fashion product stockout on holding costs, order sizes, and profitability in omnichannel retailing. *International Transactions in Operational Research*,
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Palmatier, Robert W., Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary and Erin Anderson (2014). *Marketing channel strategy* (8th edition ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Palomäki, K., Valkokari, K., & Hakanen, T. (2016). From channel management in sales and distribution to co-evolving service ecosystems. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 439.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420.
- Paswan, A. K., Guzmán, F., & Blankson, C. (2012). Business to business governance structure and marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 908-918.
- Paswan, A. K., Hirunyawipada, T., & Iyer, P. (2017). Opportunism, governance structure and relational norms: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 77, 131-139.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318-334.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
- Pauwels, K., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). Does online information drive offline revenues?: Only for specific products and consumer segments! *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Pei, Z., Paswan, A., & Yan, R. (2014). E-tailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 249-257.
- Peinkofer, S. T., Esper, T. L., Smith, R. J., & Williams, B. D. (2015). Assessing the impact of price promotions on consumer response to online stockouts. *Journal of Business Logistics*, 36(3), 260-272.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Pentina, I., Pelton, L. E., & Hasty, R. W. (2009). Performance implications of online entry timing by store-based retailers: A longitudinal investigation. *Journal of Retailing*, 85(2), 177-193.
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2017). Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67, 106-121.
- Perreault, W. D., & Russ, F. A. (1976). Physical distribution service in industrial purchase decisions. *Journal of Marketing*, 40(2), 3-10.

- Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping 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., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Pisharodi, R. M., & Langley Jr, C. J. (1990). A perceptual process model of customer service based on cybernetic/control theory. *Journal of Business Logistics*, 11(1), 26.
- Poddar, A., Donthu, N., Bello, D. C., & Foreman, J. (2017). Decision making under parity: An experimental examination of retailers' choice among parity trade promotions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), 105-124.
- Polat, V., & Akgün, A. E. (2015). A conceptual framework for marketing strategies in web 3.0 age: Adaptive marketing capabilities. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 1.
- Politis, Y., Giovanis, A., & Binioris, S. (2014). Logistics service quality and its effects on customer satisfaction in the manufacturing companies' supply chains: Empirical evidence from greece. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 215-237.
- Polo, Y., & Sese, F. J. (2016). Does the nature of the interaction matter? understanding customer channel choice for purchases and communications. *Journal of Service Research*, 19(3), 276-290.
- Pratt, M. G. (2009). Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research.
- Rabinovich, E., & Bailey, J. P. (2004). Physical distribution service quality in internet retailing: Service pricing, transaction attributes, and firm attributes. *Journal of Operations Management*, 21(6), 651-672.
- Rabinovich, E., Knemeyer, A. M., & Mayer, C. M. (2007). Why do internet commerce firms incorporate logistics service providers in their distribution channels?: The role of transaction costs and network strength. *Journal of Operations Management*, 25(3), 661-681.
- Rafiq, M., & Jaafar, H. S. (2007). Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 159-175.
- Rahman, O., Wong, K. K., & Yu, H. (2016). The effects of mall personality and fashion orientation on shopping value and mall patronage intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- Rahman, S. (2006). Quality management in logistics: An examination of industry practices. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 233-240.

- Ramanathan, R. (2010). The moderating roles of risk and efficiency on the relationship between logistics performance and customer loyalty in e-commerce. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46(6), 950-962.
- Ramli, N. A., Latan, H., & Nartea, G. V. (2018). Why should PLS-SEM be used rather than regression? evidence from the capital structure perspective. *Partial least squares structural equation modeling* (pp. 171-209) Springer.
- Rangan, V. K., Menezes, M. A., & Maier, E. P. (1992). Channel selection for new industrial products: A framework, method, and application. *The Journal of Marketing*, 69-82.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.
- Rao, S., Goldsby, T. J., & Iyengar, D. (2009). The marketing and logistics efficacy of online sales channels. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 106-130.
- Rao, S., Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Iyengar, D. (2011). Electronic logistics service quality (e-LSQ): Its impact on the customer's purchase satisfaction and retention. *Journal of Business Logistics*, 32(2), 167-179.
- Rao, S., Griffis, S. E., & Goldsby, T. J. (2011). Failure to deliver? linking online order fulfillment glitches with future purchase behavior. *Journal of Operations Management*, 29(7), 692-703.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & 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.
- Reichheld, F. F., Teal, T., & Smith, D. K. (1996). *The loyalty effect* Harvard business school press Boston, MA.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Restuccia, M., Brentani, U., Legoux, R., & Ouellet, J. (2016). Product Life-Cycle management and distributor contribution to new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 69-89.
- Rezaei, S., Shahijan, M. K., Amin, M., & Ismail, W. K. W. (2016). Determinants of app stores continuance behavior: A pls path modelling approach. *Journal of Internet Commerce*, 15(4), 408-440.

- Richey, R. G., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2007). Firm technological readiness and complementarity: Capabilities impacting logistics service competency and performance. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 195-228.
- Richey, R. G., Tokman, M., & Dalela, V. (2010). Examining collaborative supply chain service technologies: A study of intensity, relationships, and resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 71-89.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 30-54.
- Rindt, J., & Mouzas, S. (2015). Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. *Industrial Marketing Management*, 48, 202-213.
- Rinehart, L. M., Cooper, M. B., & Wagenheim, G. D. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 63-71.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6-24.
- Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y., & Sussan, F. (2015). Is there a global multichannel consumer? *International Marketing Review*, 32(3/4), 329-349.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Rivière, A., & Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. *Recherche Et Applications En Marketing (French Edition)*, 27(3), 97-123.
- Rodríguez-Torraco, P., Cabezudo, R. S. J., & 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.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4-9.
- Rosenbloom, B. (2013). Functions and institutions: The roots and the future of marketing channels. *Journal of Marketing Channels*, 20(3-4), 191-203.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195.

- Roy, G., Datta, B., & Basu, R. (2017). Trends and future directions in online marketing research. *Journal of Internet Commerce*, 16(1), 1-31.
- Ru, J., Shi, R., & Zhang, J. (2015). Does a store brand always hurt the manufacturer of a competing national brand? *Production and Operations Management*, 24(2), 272-286.
- Rust, R. T., & Huang, M. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.
- Rutner, P., & Riemenschneider, C. K. (2015). The impact of emotional labor and conflict-management style on work exhaustion of information technology professionals. *Cais*, 36, 13.
- Rutner, S. M., & Langley Jr, C. J. (2000). Logistics value: Definition, process and measurement. *The International Journal of Logistics Management*, 11(2), 73-82.
- Saboo, A. R., Sharma, A., Chakravarty, A., & Kumar, V. (2017). Influencing acquisition performance in high-technology industries: The role of innovation and relational overlap. *Journal of Marketing Research*, 54(2), 219-238.
- Safa, N. S., & Ismail, M. A. (2013). A customer loyalty formation model in electronic commerce. *Economic Modelling*, 35, 559-564.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Saghiri, S. S., Bernon, M., Bourlakis, M., & Wilding, R. (2018). Omni-channel logistics special issue. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 362-364.
- Samli, A. C., Pohlen, T. L., & Jacobs, L. (2005). Developments in retail logistics: Towards generating more consumer value. *Journal of Marketing Channels*, 13(2), 81-98.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 1-17.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2014). *PLS-SEM: Looking back and moving forward*. Doi://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.008.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712.
- Schirmer, N., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., & Feistel, M. S. (2018). The link between customer satisfaction and loyalty: The moderating role of customer characteristics. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 298-317.

- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01).
- Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: Understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 42-53.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration—is it valued by customers? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511.
- Schu, M., Morschett, D., & Swoboda, B. (2016). Internationalization speed of online retailers: A resource-based perspective on the influence factors. *Management International Review*, 56(5), 733-757.
- Seck, A. M., & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: Virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565-579.
- Selnes, F., & Gønhaug, K. (2000). Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research*, 49(3), 259-271.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120.
- Sharma, A., Grewal, D., & Levy, M. (1995). The customer satisfaction/logistics interface. *Journal of Business Logistics*, 16(2), 1.
- Shen, X., Li, Y., Sun, 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.
- Sheu, J. (2015). Power shifts and relationship quality improvement of producer-retailer green channel dyads under government intervention. *Industrial Marketing Management*, 50, 97-116.
- Shevchenko, A. A., & Shevchenko, O. O. (2005). B2B e-hubs in emerging landscape of knowledge based economy. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(2), 113-123.
- Sirakaya-Turk, E., Ekinci, Y., & Martin, D. (2015). The efficacy of shopping value in predicting destination loyalty. *Journal of Business Research*, 68(9), 1878-1885.
- Skarmeas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2016). Relationship value: Drivers and outcomes in international marketing channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.
- Sohal, A. S., Millen, R., Maggard, M., & Moss, S. (1999). Quality in logistics: A comparison of practices between Australian and North American/European firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(4), 267-280.



- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, 3-16.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E., & Sodero, A. C. (2015). Customer use of virtual channels in multichannel services: Does type of activity matter? *Decision Sciences*, 46(3), 623-657.
- Spralls III, S. A., Hunt, S. D., & Wilcox, J. B. (2011). Extranet use and building relationship capital in interfirm distribution networks: The role of extranet capability. *Journal of Retailing*, 87(1), 59-74.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., & Vickery, S. K. (1999). Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17(4), 429-447.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K., & Savitskie, K. (2003). Logistics service performance: Estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27-55.
- Steenkamp, J. E., & Geyskens, I. (2012). Transaction cost economics and the roles of national culture: A test of hypotheses based on Inglehart and Hofstede. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 252-270.
- Sterling, J. U., & Lambert, D. M. (1987). Establishing customer service strategies within the market. *Journal of Business Logistics*, 8(1), 1.
- Stern, L. W. (1969). *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton Mifflin Harcourt (HMH).
- Stern, L. W., Ansary, A. I., & Brown, J. R. (1989). *Management in marketing channels* Prentice Hall.
- Stigler, G. J. (1951). The division of labor is limited by the extent of the market. *Journal of Political Economy*, 59(3), 185-193.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (1992). Becoming a "world class" company with logistics service quality. *The International Journal of Logistics Management*, 3(1), 73-81.
- Stoel, L., Wickliffe, V., & Lee, K. H. (2004). Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value. *Journal of Business Research*, 57(10), 1067-1073.
- Stokes, D., & Bergin, R. (2006). Methodology or "methodolatry"? an evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(1), 26-37.
- Subramanian, N., Gunasekaran, A., Yu, J., Cheng, J., & Ning, K. (2014). Customer satisfaction and competitiveness in the chinese E-retailing: Structural equation modeling (SEM) approach to identify the role of quality factors. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 69-80.

- Sun, B. (2006). Invited Commentary—Technology innovation and implications for customer relationship management. *Marketing Science*, 25(6), 594-597.
- Sun, B., Li, S., & Zhou, C. (2006). “Adaptive” learning and “proactive” customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 20(3-4), 82-96.
- Swaid, S. I., & Wigand, R. T. (2012). The effect of perceived site-to-store service quality on perceived value and loyalty intentions in multichannel retailing. *International Journal of Management*, 29(3), 301.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25(1), 148-164.
- Swoboda, B., Elsner, S., & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International Business Review*, 24(3), 506-517.
- G. Taylor, D., & Levin, M. (2014). Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(8), 759-774.
- Tamilia, R. D., Senecal, S., & Corriveau, G. (2002). Conventional channels of distribution and electronic intermediaries: A functional analysis. *Journal of Marketing Channels*, 9(3-4), 27-48.
- Tan, J., & Ludwig, S. (2016). Regional adoption of business-to-business electronic commerce in china: Role of E-readiness. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(3), 408-439.
- Terry, L. (2014). Customer service: It's the thought that counts. 34 (12.), 32-36. Retrieved from <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/customer-service-its-the-thought-that-counts/>
- Thai, V. V. (2013). Logistics service quality: Conceptual model and empirical evidence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 114-131.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). Power and dependence. *The Social Psychology of Groups*, 7, 100-125.
- Togawa, T., Sato, T., & Saito, J. (2017). Media processing technologies for affective digital marketing. *FUJITSU Sci.Tech. J*, 53(5), 38-46.
- Tracey, M. (1998). The importance of logistics efficiency to customer service and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 65-81.
- Trampe, D., Konuş, U., & Verhoef, P. C. (2014). Customer responses to channel migration strategies toward the e-channel. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), 257-270.
- Trenz, M. (2015). The blurring line between electronic and physical channels: Reconceptualising multichannel commerce. Paper presented at the Ecis,

- Trunick, P. A. (2015). Omni-channel strategies: Customer-controlled supply chains. *Material Handling & Logistics*, 70(1), 21-23.
- Tsiotsou, R. (2006). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 30(2), 207-217.
- Valentini, S., Montaguti, E., & Neslin, S. A. (2011). Decision process evolution in customer channel choice. *Journal of Marketing*, 75(6), 72-86.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: Causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Verhoef, P. C. (2012). Multichannel customer management strategy. *Handbook of Marketing Strategy*, 135-150.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & 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.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148.
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121-137.
- Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., . . . Hoffman, D. L. (2017). Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1-8.
- Vinhas, A. S., Chatterjee, S., Dutta, S., Fein, A., Lajos, J., Neslin, S. & Wang, Q. (2010). Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letters*, 21(3), 223-237.
- Vladimir, Z. (1996). Electronic commerce: Structures and issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3-23.
- Voropanova, E. (2015). Conceptualizing smart shopping with a smartphone: Implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(5), 529-550.

- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Wallace, D. W., Johnson, J. L., & Umesh, U. N. (2009). Multichannels strategy implementation: The role of channel alignment capabilities. *Decision Sciences*, 40(4), 869-900.
- Wang, D. T., Gu, F. F., & Dong, M. C. (2013). Observer effects of punishment in a distribution network. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 627-643.
- Wang, H., Liao, C., & Yang, L. (2013). What affects mobile application use? the roles of consumption values. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 11.
- Wang, J., Chen, H., Rogers, D. S., Ellram, L. M., & Grawe, S. J. (2017). A bibliometric analysis of reverse logistics research (1992-2015) and opportunities for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(8), 666-687.
- Wang, K., & Lestari, Y. D. (2013). Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 66(12), 2444-2450.
- Wang, Q., & Jap, S. (2017). Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. *Journal of Business Research*,
- Wang, Q., Li, J. J., Ross, W. T., & Craighead, C. W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131.
- Wang, W., Wang, Y., & Liu, E. (2016). The stickiness intention of group-buying websites: The integration of the commitment-trust theory and e-commerce success model. *Information & Management*, 53(5), 625-642.
- Wang, Y. (2008). Assessing e-commerce systems success: A respecification and validation of the DeLone and McLean model of IS success. *Information Systems Journal*, 18(5), 529-557.
- Wang, S. (2018). Integrating KPSO and C5. 0 to analyze the omnichannel solutions for optimizing telecommunication retail. *Decision Support Systems*, 109, 39-49.
- Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2004). Relationship governance in a supply chain network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30-60.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825.

- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). Surviving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 28A.
- Weinberg, B. D., Parise, S., & Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385-394.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49-54.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- Wilding, R. (2013). Multichannel or omni-channel. *Logistics and Transport Focus*, 15(10), 44.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Wittreich, W. J. (1962). Misunderstanding the retailer. *Harvard Business Review*, 40(3), 147.
- Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H., & Trautrim, A. (2018). From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 415-438.
- Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123.
- Wuyts, S., Stremersch, S., Van den Bulte, C., & Franses, P. H. (2004). Vertical marketing systems for complex products: A triadic perspective. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479-487.
- Xhoxhi, O., Pedersen, S. M., Lind, K. M., & Yazar, A. (2014). The determinants of intermediaries' power over farmers' margin-related activities: Evidence from adana, turkey. *World Development*, 64, 815-827.
- Xing, Y., & Grant, D. B. (2006). Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi-channel and "pure player" internet

- retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 278-289.
- Xing, Y., Grant, D. B., McKinnon, A. C., & Fernie, J. (2010). Physical distribution service quality in online retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), 415-432.
- Xu, J., & Cao, Z. (2009). Logistics service quality analysis based on gray correlation method. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 58.
- Yadav, V. S., Tripathi, S., & Singh, A. R. (2017). Exploring omnichannel and network design in omni environment. *Cogent Engineering*, 4(1), 1382026.
- Yan, R., & Pei, Z. (2018). Return policies and O2O coordination in the e-tailing age. *Journal of Retailing and Consumer Services*,
- Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., & Zheng, S. (2017). Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from china. *Industrial Marketing Management*,
- Yang, Z. Z., & Moodie, D. R. (2011). Locating urban logistics terminals and shopping centres in a chinese city. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(3), 165-177.
- Yazdanparast, A., Manuj, I., & Swartz, S. M. (2010). Co-creating logistics value: A service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), 375-403.
- Yim D. & Han S. (2016). Omnichannel's perception effect on omnichannel use and customer-brand relationship. *Journal of Distribution Science*, 14, 83-90.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yong-zhi, Q. (2014). Empirical study on multi-channel service quality and customer loyalty of retailers. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 12(4), 1-12.
- Yoo, W. S., & Lee, E. (2011). Internet channel entry: A strategic analysis of mixed channel structures. *Marketing Science*, 30(1), 29-41.
- Yoo, W., Lee, Y., & Park, J. (2010). The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 89-96.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Feng, M. (2017). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: A resource-based perspective. *International Journal of Production Research*, 55(14), 4196-4211.
- Zaby, C., & Wilde, K. D. (2017). Intelligent business processes in CRM. *Business & Information Systems Engineering*, 1-16.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.

- 
- Zhang, C., Zhuang, G., Yang, Z., & Zhang, Y. (2017). Brand loyalty versus store loyalty: Consumers' role in determining dependence structure of Supplier–Retailer dyads. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 139-160.
- Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 12-23.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Zhang, J., Li, H., Yan, R., & Johnston, C. (2017). Examining the signaling effect of E-tailers' return policies. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 191-200.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 71-95.
- Zhao, Q., Jin, J., Deng, X., & Wang, D. (2017). Considering environmental implications of distribution channel choices: A comparative study based on game theory. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1155-1164.
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133-148.





---

# ANEXOS



## Anexo 1 Cuestionario

A continuación, incluimos en cuestionario efectuado durante los días 31 de mayo al día 4 de julio del 2018.

Encuesta: ENCUESTA DE VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO.

### Pág. 1.- INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES

---

La presente encuesta pertenece a un trabajo de investigación de Tesis Doctoral de la Universidad de Valencia cuyo objetivo fundamental es medir la valoración del cliente final sobre la calidad proporcionada del servicio logístico en los 3 escenarios de compra siguientes:

Escenario 1: Compra de un producto online y envío a casa.

Escenario 2: Compra de un producto online y recogida en la tienda física.

Escenario 3: Compra de un producto en la tienda física y envío a casa.

La encuesta tiene una duración aproximada de 10 min y requiere haber realizado la compra recientemente en al menos uno de los escenarios de compra mencionados.

### Pág. 2.- DATOS VARIOS

---

Preg.1.- Indica tu sexo.

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

Mujer

Hombre

Preg.2.- Indica tu rango de edad.

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

<18

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

>65

Pág. 3.- ESCENARIO DE COMPRA 1: COMPRA ONLINE-ENVÍO A CASA

---

Ahora vas a valorar una compra y entrega reciente (últimos 3 meses) en la que compraste online y te lo enviaron a casa.

Ejemplos:

- Compraste en la tienda online de una cadena de moda y te enviaron el artículo a tu casa.
- Compraste en la tienda online de un supermercado y te enviaron el pedido a tu casa.

Preg.3.- ¿Cuántas veces al mes aproximadamente compras online y te lo envían a casa?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Nunca.
- Menos de 1 vez al mes.
- 1 vez al mes.
- De 2 a 5 veces al mes.
- De 6 a 10 veces al mes.
- Más de 11 veces al mes.

Ahora recuerda e indica una compra realizada en los últimos tres meses en la que compraste online y te lo enviaron a casa.

¿A que categoría de producto pertenece?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Moda y complementos.
- Alimentación.
- Fast food.
- Muebles y decoración.
- Libros y música.
- Productos cosméticos y de belleza.
- Productos deportivos.
- Juguetes.
- Productos para la infancia.
- Accesorios de automoción.
- Productos farmacéuticos.
- Productos electrónicos.
- Otros.

Pág. 4.- ESCENARIO DE COMPRA 1: COMPRA ONLINE-ENVÍO A CASA.

En base a esa compra reciente (últimos 3 meses) vas a valorar varios aspectos de tu experiencia de compra y entrega en relación a lo que esperabas de ella.

Preg.4.- TIEMPO DE ENTREGA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Información sobre el día de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llegada a tiempo del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre franja horaria de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en la entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.5.- DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Confirmación sobre la disponibilidad del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para artículos fuera de stock.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de opciones de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguimiento del pedido (tracking).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de oferta de un producto alternativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.6.- ESTADO DEL PRODUCTO A SU LLEGADA A CASA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Estado del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad y pedido completo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.7.- DEVOLUCIÓN

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Facilidad y opciones (canal) de devolución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en la recogida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en el cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pág. 5.- ESCENARIO DE COMPRA 1: COMPRA ONLINE-ENVÍO A CASA.

Ahora vas a valorar tu grado de acuerdo sobre otros aspectos relacionados con esa compra y entrega.

Preg.8.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparado con otras tiendas, mi actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

experiencia de compra con ésta ha sido superior.

Esta tienda se acerca mucho a ofrecer un servicio perfecto.

Esta tienda se diferencia de otros por su servicio superior.

Preg.9.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Me interesa de verdad lo que le pase a esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy orgulloso de comentar a otros que he comprado de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero a esta tienda la mejor alternativa de compra para este tipo de producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaría esta tienda a otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compro con regularidad en esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He comprado más de esta tienda que de otras con productos similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.10.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Los precios fueron los mismos en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ofertas fueron coherentes y adaptadas en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre los productos fue la misma en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La gama de productos fue       
coherente y adaptada en  
cada canal de compra.

Preg.11.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Es fácil cambiar de la tienda online a la tienda física.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sencillo moverse de la tienda online a la tienda física.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han percibido barreras para moverse de un canal de compra a otro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.12.- Danos tu opinión sobre tu percepción sobre la marca.

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, comprar esta marca merece la pena el dinero y el tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena el sacrificio que he hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena la energía que he desperdiciado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



---

Pág. 6.- ESCENARIO DE COMPRA 2: COMPRA ONLINE-RECOGIDA EN TIENDA

---

Ahora vas a valorar una compra y entrega reciente (últimos 3 meses) en la que compraste online y lo recogiste en la tienda.

Ejemplos:

- Compraste una cámara digital en la tienda online perteneciente a una cadena de establecimientos de grandes superficies y recogiste el pedido en una de sus tiendas.
- Compraste una prenda de moda en oferta en la tienda online y te lo enviaron a una de sus tiendas en un centro comercial.

Preg.13.- ¿Cuántas veces al mes aproximadamente compras on-line y lo recoges en la tienda?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Nunca.
- Menos de 1 vez al mes.
- 1 vez al mes.
- De 2 a 5 veces al mes.
- De 6 a 10 veces al mes.
- Más de 11 veces al mes.

Ahora recuerda e indica una compra realizada en los últimos tres meses en la que compraste online y lo recogiste en la tienda.

¿A que categoría de producto pertenece?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Moda y complementos.
- Alimentación.
- Fast food.
- Muebles y decoración.
- Libros y música.
- Productos cosméticos y de belleza.
- Productos deportivos.
- Juguetes.
- Productos para la infancia.
- Accesorios de automoción.
- Productos farmacéuticos.
- Productos electrónicos.
- Otros.

## Pág. 7.- ESCENARIO DE COMPRA 2: COMPRA ONLINE-RECOGIDA EN LA TIENDA.

En base a esa compra reciente (últimos 3 meses) vas a valorar varios aspectos de tu experiencia de compra y entrega en relación a lo que esperabas de ella.

## Preg.14.- TIEMPO DE ENTREGA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Información sobre el día de recogida en tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llegada a tiempo del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega rápida en tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.15.- DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Disponibilidad del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para artículos fuera de stock.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad para comprobar inventario online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de oferta de un producto alternativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.16.- ESTADO DEL PRODUCTO AL RECOGERLO EN LA TIENDA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Estado del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad y pedido completo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.17.- DEVOLUCIÓN

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Facilidad y opciones (canal) de devolución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en la recogida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en el cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Pág. 8.- ESCENARIO DE COMPRA 2: COMPRA ONLINE-RECOGIDA EN TIENDA.

-----  
 Ahora vas a valorar tu grado de acuerdo sobre otros aspectos relacionados con esa compra y entrega.

Preg.18.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparado con otras tiendas, mi actual experiencia de compra con ésta ha sido superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta tienda se acerca mucho a ofrecer un servicio perfecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta tienda se diferencia de otros por su servicio superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.19.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Me interesa de verdad lo que le pase a esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy orgulloso de comentar a otros que he comprado de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero a esta tienda la mejor alternativa de compra para este tipo de producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaría esta tienda a otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compro con regularidad en esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He comprado más de esta tienda que de otras con productos similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.20.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Los precios fueron los mismos en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ofertas fueron coherentes y adaptadas en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre los productos fue la misma en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gama de productos fue coherente y adaptada en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.21.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Es fácil cambiar de la tienda online a la tienda física.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sencillo moverse de la tienda online a la tienda física.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han percibido barreras para moverse de un canal de compra a otro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preg.22.- Danos tu opinión sobre tu percepción sobre la marca.

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, comprar esta marca merece la pena el dinero y el tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena el sacrificio que he hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena la energía que he desperdiciado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pág. 9.- ESCENARIO DE COMPRA 3: COMPRA EN TIENDA FÍSICA-ENVÍO A CASA.

-----

Ahora vas a valorar una compra y entrega reciente (últimos 3 meses) en la que compraste en la tienda física y te lo enviaron a casa.

Ejemplos:

- Compraste en un supermercado y te enviaron el pedido a casa.

- Compraste un electrodoméstico en un centro comercial y te lo enviaron a casa.

Preg.23.- ¿Cuántas veces al mes aproximadamente compras en la tienda física y te lo envían a casa?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Nunca.
- Menos de 1 vez al mes.
- 1 vez al mes.
- De 2 a 5 veces al mes.
- De 6 a 10 veces al mes.
- Más de 11 veces al mes.

Ahora recuerda e indica una compra realizada en los últimos tres meses en la que compraste en la tienda física y te lo enviaron a casa.

¿A que categoría de producto pertenece?

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción)

- Moda y complementos.
- Alimentación.
- Fast food.
- Muebles y decoración.
- Libros y música.
- Productos cosméticos y de belleza.
- Productos deportivos.
- Juguetes.
- Productos para la infancia.
- Accesorios de automoción.
- Productos farmacéuticos.
- Productos electrónicos.
- Otros.

Pág. 10.- ESCENARIO DE COMPRA 3: COMPRA EN TIENDA FÍSICA-ENVÍO A CASA.

En base a esa compra reciente vas a valorar varios aspectos de tu experiencia de compra y entrega en relación a lo que esperabas de ella.

Preg.24.- TIEMPO DE ENTREGA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Información sobre el día de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llegada a tiempo del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre franja horaria de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en la entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.25.- DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Confirmación sobre la disponibilidad del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para artículos fuera de stock.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de opciones de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguimiento del pedido (tracking).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de oferta de un producto alternativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.26.- ESTADO DEL PRODUCTO A SU LLEGADA A CASA

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.
Estado del producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud del pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad y pedido completo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Preg.27.- DEVOLUCIÓN

Valora tu experiencia de compra y entrega en comparación a lo que esperabas:

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Muy por debajo de mis expectativas.	2 Por debajo de mis expectativas.	3 Idéntica a mis expectativas.	4 Por encima de mis expectativas.	5 Muy por de mis expectativas.	NS/NC
Facilidad y opciones (canal) de devolución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en la recogida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia y rapidez en el cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Pág. 11.- ESCENARIO DE COMPRA 3: COMPRA EN TIENDA FÍSICA-ENVÍO A CASA.

-----  
 Ahora vas a valorar tu grado de acuerdo sobre otros aspectos relacionados con esa compra y entrega que realizaste.

## Preg.28.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparado con otras tiendas, mi actual experiencia de compra con ésta ha sido superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta tienda se acerca mucho a ofrecer un servicio perfecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta tienda se diferencia de otros por su servicio superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.29.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Me interesa de verdad lo que le pase a esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy orgulloso de comentar a otros que he comprado de esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero a esta tienda la mejor alternativa de compra para este tipo de producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaría esta tienda a otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compro con regularidad en esta tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He comprado más de esta tienda que de otras con productos similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.30.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Los precios fueron los mismos en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ofertas fueron coherentes y adaptadas en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información sobre los productos fue la misma en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gama de productos fue coherente y adaptada en cada canal de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Preg.31.-

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
Es fácil cambiar de la tienda física a la tienda online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sencillo moverse de la tienda física a la tienda online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se han percibido barreras       
para moverse de un canal de  
compra a otro.

Preg.32.- Ahora, danos tu opinión sobre tu percepción sobre la marca.

(\* Esta pregunta es obligatoria)

(\* Marque una sola opción por fila)

	1 Totalmente en desacuerdo.	2 En desacuerdo.	3 Indiferente.	4 De acuerdo.	5 Totalmente de acuerdo.
En general, comprar esta marca merece la pena el dinero y el tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena el sacrificio que he hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, comprar esta marca merece la pena la energía que he desperdiciado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

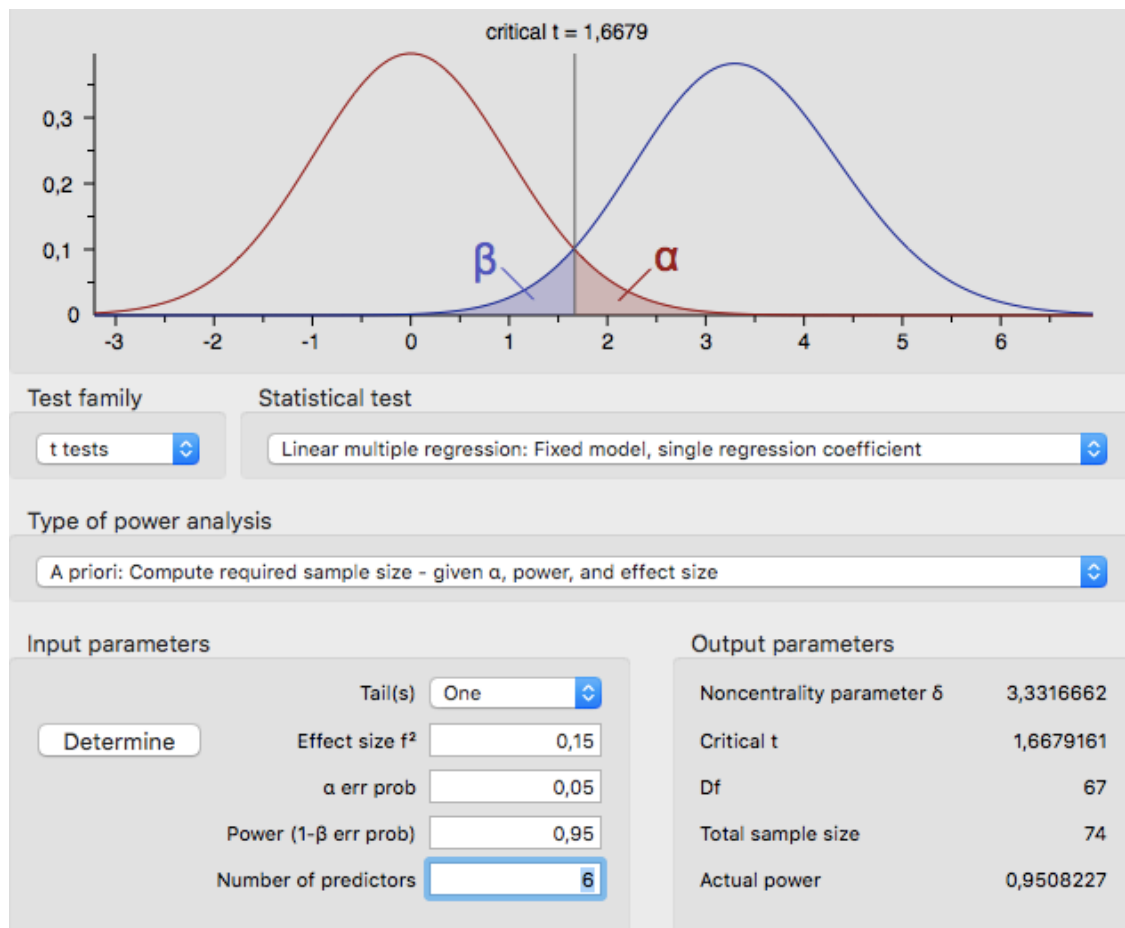
Pág. 12.- FIN DE LA ENCUESTA

-----

## Anexo 2 Prueba de potencia

El análisis del tamaño mínimo muestral de un test t de regresión lineal múltiple, de efecto de tamaño de un valor 0,15 y con un modelo fijo de seis predictores máximo sobre un constructo, el programa G\*power 3.1.93 calculó un tamaño mínimo muestral de 74 unidades; resultado que arroja una probabilidad del 95,05%, superior al 80% mínimo recomendado (Faul, Erdfelder, Lang y Buchner, 2007).

Los resultados se muestran en la siguiente figura I.1



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de resultados del programa G\*power





## PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING

LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO, LA INTENSIDAD Y EL VALOR DE COMPRA OMNICANAL SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CONSUMIDOR.

VNIVERSITAT [Q%]  
D VALÈNCIA  
Facultat d' Economia



Departamento de  
Comercialización  
e Investigación  
de Mercados