

OMNICANALIDAD EN EL SECTOR DE LA ROPA: UNA NUEVA REVOLUCIÓN DIGITAL

EMILIANO ACQUILA-NATALE

SANTIAGO IGLESIAS-PRADAS

JULIÁN CHAPARRO-PELÁEZ

Universidad Politécnica de Madrid

La combinación de nuevos formatos de venta, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y los cambios en el entorno y en las condiciones profesionales de las personas han propiciado una transformación del comportamiento de compra del individuo a lo largo de todo el «viaje del consumidor», o *customer journey* (1) (Frasquet, Mollá, & Ruiz, 2015). Esta evolución del comportamiento del consumidor va acompañada de una

creciente complejidad del proceso de compra, obligando a las empresas a buscar nuevas formas de gestión para sus negocios y así competir en el nuevo entorno comercial. A mediados de los noventa, Internet irrumpe en el comercio minorista modificando progresivamente el modo en que las empresas venden sus productos, desde modelos de negocio monocanal –utilizando un solo canal, físico o a distancia, para comercializar productos– hacia modelos multicanal, ofertando más de un canal, físico y/o a distancia, simultáneamente.

Así, se produce una transformación paulatina hacia la gestión de múltiples canales, partiendo de una gestión independiente y sin conexión entre sus canales –gestión de «silos»–, pasando posteriormente a estrategias en la que los canales trabajan de un modo integrado (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Este proceso de integración, entendido como el grado de coordinación de objetivos, diseños e implementación de los canales ofertados (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013) se está desarrollando de forma dispar entre las empresas, pudiéndose encontrar distintos grados de desarrollo. La dispari-

dad en la gestión de los canales de venta ha originado la aparición de conceptos íntimamente relacionados que intentan clasificar los distintos niveles de integración logrados por las empresas. De menor a mayor grado de integración, los diferentes niveles son abarcados por los conceptos de multicanalidad, canalidad cruzada y omnicanalidad.

Gran parte de la eficiencia en la gestión de los canales pasa por profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor como medio para que las empresas potencien las ventajas y contrarresten los inconvenientes relacionados con la integración de los canales ofertados. Los individuos utilizan los distintos canales disponibles a lo largo del proceso de compra en el momento que estiman conveniente, libremente (Rigby, 2011) y sin un proceso secuencial lógico (Urueña-López, Agudo-Peregrina, & Hidalgo-Nuchera, 2011).

Este comportamiento, impensable a finales del siglo pasado, comienza a ser una realidad cada vez más evidente en nuestros días (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Comprobar el inventario de un producto en la

página web de la empresa antes de ir a la tienda física, comparar precios de los productos con el teléfono móvil mientras se visita la tienda, probar un producto en el canal físico y luego comprarlo en la tienda online, o comprar el producto en la tienda online y recogerlo en la tienda física más cercana, son algunos de los ejemplos que muestran el gran cambio experimentado.

A lo largo de este documento se detallan los cambios que se están produciendo en el *customer journey* como consecuencia del proceso de transformación digital, y cómo éstos influyen y/o se ven influidos por las decisiones empresariales y cambios en el comportamiento del consumidor. A su vez, se hará un especial énfasis en el sector de la venta minorista de ropa, debido a las siguientes razones:

- La naturaleza propia del producto. Las particulares características sensoriales de esta tipología de producto resulta de especial interés, teniendo en cuenta el gran aumento que está experimentando la venta de ropa a través de los canales en línea (PwC, 2016).
- La industria textil tiene gran importancia en el sector minorista, siendo la ropa el producto más comprado por los consumidores en Estados Unidos y Europa (78%), independientemente del canal utilizado (Forrester, 2014).
- Las compañías del sector están adoptando estrategias multicanal. Ejemplo de ello es el hecho de que en torno al 30% de las empresas han incorporado elementos básicos de integración de canales (Forrester, 2014). Además, empresas líderes como Burberry, H&M, Uniqlo o Zara están invirtiendo en la mejora de la experiencia de usuario en las tiendas físicas mediante su integración con el resto de canales digitales.

El estudio se estructura de la siguiente manera. El siguiente apartado profundiza en los cambios experimentados en el comportamiento del consumidor a lo largo del proceso de decisión de compra. A continuación, se detallan la evolución de los canales de venta en el entorno actual y los cambios experimentados en la gestión de los mismos. Finalmente, se plantean las principales conclusiones y líneas futuras de investigación en este campo.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ↓

En el entorno multicanal actual, los consumidores tienen un mayor nivel de libertad a la hora de elegir el modo en que interactúan con las empresas, actuando de modo diferente en cada una de las etapas del proceso de compra y utilizando los canales disponibles que mejor se adaptan a sus necesidades para cada momento en particular (Gensler, Verhoef, & Böhm, 2012). Por ejemplo, utilizan los dispositivos móviles para buscar información y comprar productos en cualquier momento y en cualquier lugar, navegan con sus portátiles a la hora de comparar alternativas de productos, o visitan la tienda

física cuando necesitan probar algún producto en particular. En resumen, los clientes desean vivir una experiencia completa y satisfactoria de compra mediante el uso más eficiente de los canales disponibles. Esta situación lleva a las empresas a la necesidad de conocer qué motivos llevan a los consumidores a preferir un canal u otro, con el objetivo de mejorar el servicio en cada uno de ellos y prestar ese servicio en el momento en que los consumidores lo requieran (Kemperman, van Delft, & Borgers, 2015).

En las siguientes líneas se muestran las principales variables estudiadas respecto a la preferencia de canal de los consumidores, los cambios producidos en las etapas del proceso de compra como consecuencia de la integración de canales y la influencia de la tipología de producto en el proceso de decisión.

Preferencia de canal ↓

Los consumidores toman diferentes decisiones a lo largo de todo el proceso de compra. Más aún, una misma persona puede modificar sus preferencias de compra seleccionando distintos canales de venta según la etapa del proceso de compra en la que se encuentre, el producto que desee adquirir, o las motivaciones que le lleven a realizar la compra (Black, Lockett, Ennew, Winklhofer, & McKechnie, 2002). Cada persona se encuentra influida por un conjunto de variables a la hora de llevar a cabo cada opción de compra en particular.

En este sentido, durante años los investigadores han trabajado en la identificación de variables de influencia que mejor explicasen el comportamiento del consumidor en la utilización de los distintos canales disponibles, planteando agrupaciones según diversos criterios. Del análisis de los estudios realizados, es posible plantear cuatro grupos bien diferenciados: los relacionados con las características del consumidor, con los canales, con las decisiones organizacionales y con el producto.

Dentro del grupo de variables relacionadas con las características del consumidor se incluyen las variables demográficas (Black *et al.*, 2002) y geográficas (Trenz, 2015), la experiencia previa en el uso del canal (Gensler *et al.*, 2012) o la influencia que ejerce la sociedad en el individuo –norma subjetiva, motivación social (Black *et al.*, 2002), influencia social (Neslin *et al.*, 2006) o *cliente* (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007).

En segundo lugar, las propias características del canal influyen en la selección realizada por los consumidores. En este grupo se incluyen variables como la calidad, conveniencia, riesgo o disfrute percibidos (Neslin *et al.*, 2006; Trenz, 2015; Verhoef *et al.*, 2007), así como la accesibilidad al canal (Black *et al.*, 2002), ya que los consumidores son más propensos a utilizar los canales en línea frente los canales físicos en lo que se refiere a disponibilidad horaria o geográfica dentro del proceso de compra.

TABLA 1
DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE CANAL

Clasificación	Factores	Definición
Características del consumidor	Demográficas	Edad, género, nivel educativo, ingresos, etc.
	Geográficas	Proximidad geográfica con la tienda física.
	Experiencia previa	Experiencia previa en el uso del canal.
	Norma subjetiva	Influencia que ejercen las personas afines al consumidor en la utilización o no de un determinado canal.
Características del canal	Calidad	Capacidad que tiene el canal para satisfacer las necesidades del consumidor.
	Conveniencia	Facilidad con que los consumidores pueden recopilar información, tiempo de realización del proceso de compra, obtención inmediata del producto comprado, etc.
	Riesgo percibido del canal	Grado de incertidumbre sobre el resultado obtenido y el deseado asociado al canal.
	Disfrute	Motivaciones intrínsecas del individuo y refleja la diversión o el placer derivado del proceso de compra.
	Accesibilidad	Facilidad con la que puede acceder el consumidor a un canal determinado.
Variables Organizacionales	Reputación de la empresa	Grado en el que las personas creen en la honestidad de la organización y su preocupación por sus clientes.
	Canales disponibles	Oferta de canales por parte de la empresa.
	Facilidad de movimiento entre canales	Posibilidad que otorgan las empresas a la hora de cambiar de un canal a otro dentro del proceso de compra
	Políticas de precio	Precios diferenciales entre los canales ofrecidos.
	Servicio post-venta	Política de envío/recogida, devolución y atención al cliente.
Características del producto	Tipología	Características específicas de cada producto.
	Riesgo percibido del producto	Grado de incertidumbre sobre el resultado obtenido y el deseado asociado al producto.

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, la empresa también puede incentivar o desincentivar la utilización de un canal u otro mediante la toma de decisiones limitando, en cierto modo, la libertad de elección de los consumidores (Black *et al.*, 2002; Lihra & Graf, 2007). Este grupo incluye la reputación de la empresa (Black *et al.*, 2002) –marca, tamaño, antigüedad en el mercado–, que resulta especialmente relevante con la incorporación de los nuevos canales de venta, dado que permite reducir el riesgo percibido por los clientes respecto a la utilización de esos nuevos canales. Otras variables incluidas en esta categoría están relacionadas con la cantidad o gama de canales ofertados por las empresas (Black *et al.*, 2002) o con la facilidad de movimiento entre canales (Neslin *et al.*, 2006). Por otro lado, las empresas pueden incentivar la utilización de un canal u otro mediante la discriminación de precios entre los canales disponibles (Trenz, 2015). Una variable de creciente importancia en el entorno multicanal es el servicio post-compra, ya que el modo en que las empresas implementan estos servicios influirán decisivamente en el uso de canal en los consumidores (Trenz, 2015; Verhoef *et al.*, 2007).

Por último, existe un grupo de variables relacionadas con el producto propiamente dicho, que incluye las distintas categorías de producto, la necesidad o no de tocar/sentir el producto (Frasquet *et al.*, 2015), o el riesgo percibido por el consumidor respecto al producto (Black *et al.*, 2002).

Proceso de decisión de compra en el entorno multicanal ↓

Según el Modelo de Toma de Decisiones del Consumidor (*Model of Consumer Decision Making*) (Blackwell, Miniard, & Engel, 2001), las decisiones de los consumidores se entienden como un proceso secuencial de etapas. En general, las actividades realizadas por los consumidores dentro del *customer journey* se pueden agrupar en tres etapas diferenciadas: pre-compra, compra y post-compra.

La etapa de precompra se divide, a su vez, en tres fases: (1) reconocimiento del problema: surge cuando el consumidor reconoce una necesidad insatisfecha que debe ser resuelta; esta fase corresponde al momento en el que el consumidor recibe los estímulos internos –hambre, sed, etc.– o externos –mensajes publicitarios, conversación con personas de su entorno, etc.–, que incentivan la compra; (2) búsqueda de información, en la que el consumidor explora las distintas posibilidades disponibles para cubrir dicha necesidad; y (3) evaluación de alternativas, en la que el comprador hace uso de criterios valorativos para comparar las distintas opciones disponibles.

La incorporación de los canales digitales ha facilitado y reducido el proceso de decisión de los consumidores

en esta etapa, ya sea facilitando la comparación de alternativas, ahorrando tiempo y esfuerzo en la búsqueda de información, o mejorando los medios para dar a conocer los productos (Reid & Ross, 2015; Verhoef *et al.*, 2007).

La etapa de compra se asocia con la «realización del pago del producto» –momento en el que se reconoce la adquisición efectiva del bien o servicio (Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005; Frasset *et al.*, 2015).

La incorporación de los nuevos canales de venta ha traído aparejado una transformación en el modo en que se hace efectivo el pago de los productos. En los últimos años se ha incrementado la relevancia de distintas opciones de pago tendientes a cubrir las transacciones en línea –tarjeta de débito /crédito, Paypal, AliPay, Google Wallet, etc.–, que obligan a las empresas a ampliar y actualizar sus sistemas y las opciones ofrecidas a los clientes.

Por último, la etapa de postcompra tradicionalmente se ha asociado a las actividades de consumo y evaluación posterior del producto (Blackwell *et al.*, 2001) donde el consumidor realiza un balance entre las expectativas que tenía depositadas en el producto y el desempeño percibido del mismo. El resultado obtenido de la comparación –positivo o negativo– determina el nivel de satisfacción o insatisfacción del consumidor. Sin embargo, a partir de la generalización del comercio minorista en línea, las actividades relacionadas con el envío/recogida/devolución de productos y el servicio de atención al cliente comienzan a ser parte fundamental del proceso de decisión de compra (Kemperman *et al.*, 2015). Las razones esgrimidas para su incorporación vienen dadas por la importancia de estos servicios en las compras mediante los canales digitales, ante la imposibilidad de obtener los productos en el momento en que se realiza la compra, situación que puede transformarse en una barrera para la compra de productos no digitales. Adicionalmente, la variedad de opciones de envío y recogida –por ejemplo, entrega a domicilio, recogida/devolución en tienda o en puntos de conveniencia– otorgan mayor libertad al consumidor en la elección del canal de compra. El proceso de devolución de los productos también ha experimentado una transformación análoga. Por último, el servicio postcompra, también hace referencia al apoyo que la empresa proporciona a los consumidores una vez realizada la compra y que juega un papel fundamental en la retención de clientes (Kemperman *et al.*, 2015).

De lo anterior, se desprende que el estudio de las diferentes etapas del proceso de compra vuelve a tener gran relevancia en el contexto de la venta multicanal integrada. Los consumidores actuales pueden tomar decisiones de compra diferentes en momentos determinados, recorriendo distintos caminos a la hora de buscar información, seleccionar el producto, realizar la compra y hacerse con el producto adquirido (Eldred, 2010; Lihra & Graf, 2007; Rigby, 2011; Verhoef *et al.*, 2015). Este cambio en el comportamiento del consu-

midor está afectando de modo diferente, según cada sector específico de la economía, al modelo de negocio de muchas empresas.

En este sentido, las empresas están planteando nuevas opciones u alternativas dentro del proceso de compra, sin una idea clara acerca del modo de abordarlas y, principalmente, sin información fiable que permita medir los beneficios reales que se obtienen de su implementación.

Algunos ejemplos en este sentido son los siguientes:

- *Showrooming*, consistente en probar un producto en una tienda física para posteriormente comprarlo mediante un canal en línea. Este formato de tienda es especialmente relevante en tipologías de producto «*touch and feel*» donde la experimentación sensorial es importante para finalizar el proceso de compra, siendo el ejemplo paradigmático el caso de las tiendas de ropa.
- *Webrooming*, donde el cliente busca información del producto mediante un canal en línea, pero realiza la compra en la tienda física.
- *Click and collect*, que permite a los clientes comprar en línea y recoger en la tienda física, pudiendo devolver inmediatamente el producto si no cubre sus expectativas.

Influencia de la tipología de producto

En los apartados anteriores se ha explicado cómo la aparición de múltiples canales de venta ha transformado las preferencias de los consumidores, independientemente del producto comprado. Llegados a este punto, se debe incluir en la ecuación la variable «producto», dada su influencia en la preferencia de uso de canal (Balasubramanian *et al.*, 2005; Frasset *et al.*, 2015; Kemperman *et al.*, 2015). En este sentido, se puede establecer una relación entre la tipología de producto y las características específicas de cada canal.

Así, determinados productos considerados «*touch and feel*» pueden modificar la elección de canal de los consumidores (Lihra & Graf, 2007) respecto a otro tipo de productos que no requieren ese contacto previo –por ejemplo, productos digitales. Entre los productos «*touch and feel*» encontramos las prendas de vestir, donde las propias características de este tipo de producto –textura, estilo, color, talla, etc.– condicionan la selección del canal a lo largo de todo el proceso de compra (Reid & Ross, 2015). Mientras que en el caso de los bienes digitales o servicios –por ejemplo, venta de pasajes de avión, canciones en formato digital, etc.– los consumidores son más proclives a la utilización de canales en línea en todo el proceso de compra, se podría pensar que la ropa no es un producto adecuado para la compra a distancia debido a su naturaleza principalmente sensorial. Sin embargo, esta idea se ve discutida año a año por el peso cada vez mayor de las ventas de los canales digitales respecto al canal físico (PwC, 2016).

La elección de canal también puede verse afectada por el tipo de producto en las distintas etapas que componen el proceso de decisión de compra (Balasubramanian *et al.*, 2005). Así, los consumidores pueden preferir la utilización de los canales en línea para realizar las actividades asociadas a la etapa de precompra y cambiar al canal físico en la etapa de compra a la hora de adquirir un producto *touch and feel*, o pueden utilizar únicamente el canal en línea para buscar y adquirir, por ejemplo, unos pasajes de avión u otro tipo de producto que no requiera un contacto previo.

En el sector de la venta de ropa, resulta fundamental el apoyo de los canales en línea como soporte a ventas en el canal físico, dado que en torno al 20% de los usuarios buscan y comparan productos y precios en la página *web* como paso previo a visitar la tienda para probarse el producto y, en su caso, finalizar la compra (Urueña *et al.*, 2017).

INTEGRACIÓN DE CANALES ↓

A lo largo de esta sección se presentan los canales de venta más utilizados en la actualidad, explicando el cambio de rol que alguno de ellos ha sufrido como consecuencia del nuevo paradigma comercial y tecnológico propiciado por los procesos de transformación digital. También se definen los distintos conceptos relacionados con el proceso de integración de canales –multicanalidad, canalidad cruzada y omnicanalidad.

Canales de venta ↓

El canal de venta se define como el punto de contacto a través del cual las empresas y los consumidores interactúan de forma bidireccional (Beck & Rygl, 2015; Neslin *et al.*, 2006). En el ámbito comercial, el canal de venta es la forma en que una empresa vende y entrega sus bienes y servicios a los clientes (Levy, Weitz, & Beitelspacher, 2012). Con la incorporación paulatina de nuevos canales de venta, esta relación empresa-cliente no sólo tiene lugar mediante las tiendas físicas, sino también a través de las tiendas a distancia.

El canal físico en el entorno de la transformación digital ↓↓

El canal físico es el canal tradicional y más extendido de compra, cuya característica distintiva es la posibilidad que otorga al consumidor de utilizar los cinco sentidos para evaluar los productos antes de realizar la compra (Levy *et al.*, 2012).

Si bien son indudables las ventajas que ofrece este canal de venta a los consumidores –por ejemplo, permitir el contacto físico con el producto, satisfacción inmediata, trato personal y cercano por parte de los empleados, interacción social y entretenimiento, posibilidad de realizar pagos en efectivo, o simplicidad en el proceso de devolución del producto–, también plantea ciertos inconvenientes, como limitaciones en el horario de compra, barreras geográficas para determinados sectores de la

sociedad, costes de desplazamiento y tiempo por parte de los consumidores, o dificultad a la hora de comparar la información entre productos (Eldred, 2010). Estos inconvenientes llevan a las empresas a repensar continuamente nuevos servicios para adaptar este canal a los cambios producidos por la transformación digital.

Desde los años del *boom* de las «punto.com» (1999-2000) las tiendas físicas vienen sufriendo un proceso de cambio para adaptarse a la creciente amenaza de los canales en línea. Este cambio pasa no sólo por la compra en sí misma, sino por la posibilidad de complementar los servicios que no pueden ser prestados en el resto de canales a distancia. Ejemplos en este sentido son las tiendas *showroom*, permitir la recogida, devolución o cambio de productos comprados en otros canales, o la incorporación de dispositivos tecnológicos en las tiendas que permiten realizar comparaciones en línea entre distintos productos mientras se visita el establecimiento.

Respecto a este último ejemplo, es interesante pensar en el papel de la tecnología en la sostenibilidad del canal físico. La inclusión en las tiendas de pantallas interactivas, dotar al personal con dispositivos móviles, ofrecer WiFi gratuita a sus clientes, la utilización de la realidad aumentada o de probadores virtuales, permiten completar la experiencia de compra del cliente. En todo caso, no es suficiente con la simple incorporación de tecnología, sino que estos cambios exigen un rediseño estratégico del establecimiento (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Canal en línea (e-commerce) ↓↓↓

Se trata de un tipo de canal de venta a distancia en el que los productos se ofrecen a los consumidores a través de Internet (Levy *et al.*, 2012). Durante años se ha pronosticado el impacto que el canal en línea tendría sobre las ventas totales de las empresas –generalmente al alza–, y su relevancia con respecto al canal físico (Eldred, 2010).

Sin embargo, y a pesar de la previsión de un crecimiento de las ventas a través de Internet por encima del canal físico, todavía representan un porcentaje menor al esperado respecto a las ventas totales de las empresas (Urueña *et al.*, 2017). Esta situación puede explicarse, al menos en parte, por la percepción de inseguridad en el proceso de compra –fraude en el pago electrónico, mala gestión de datos personales, etc.– y la imposibilidad de tocar y «sentir» los productos antes de realizar la compra –principalmente en determinados productos donde el contacto físico es importante, como el caso de la ropa (Iglesias-Pradas, Pascual-Miguel, Hernández-García, & Chaparro-Peláez, 2013).

A pesar de que la revolución pronosticada no ha sido tal, la introducción de Internet como canal de venta ha abierto nuevas posibilidades a los comerciantes minoristas (Rigby, 2011). Así, se reducen las barreras de entrada a nuevos mercados al no tener que abrir tiendas físicas en todos ellos, resulta posible ofertar precios más competitivos de sus productos mediante la reducción

de costes y eliminación de intermediarios, y se produce una mejora en la relación con los clientes debido a un mejor conocimiento de sus hábitos de compra. Adicionalmente, la transformación digital permite aumentar la oferta de servicios disponibles para los consumidores, dando la posibilidad de comprar las 24 horas del día, comparar distintos productos de forma fácil y rápida, o acceder a mayores surtidos de producto a precios más reducidos.

Canal móvil (*m-commerce*)

Consiste en el acceso al canal en línea mediante dispositivo móvil –teléfono móvil o tableta– (Levy *et al.*, 2012). El canal móvil está experimentando un gran crecimiento gracias a la rápida adopción de los dispositivos móviles inteligentes por parte de los consumidores y al esfuerzo que están realizando las empresas para adaptar sus contenidos y procesos de compra a este entorno. En los tres últimos años las compras realizadas por los consumidores españoles mediante dispositivos móviles se ha incrementado notablemente (Urueña *et al.*, 2017).

Las ventajas e inconvenientes del canal están íntimamente relacionadas con el comercio electrónico en general. Así, entre las ventajas específicas del canal destaca el acceso a la información de los productos cuándo y dónde el consumidor desee –permitiendo por ejemplo comparar precios y productos en el dispositivo móvil mientras se visita la tienda física (Levy *et al.*, 2012). Por su parte, los mayores inconvenientes del canal móvil son el aún bajo desarrollo actual de aplicaciones móviles o diseños web adaptados a estos dispositivos –el 70% de los comercios minoristas no cuentan con este desarrollo (Acquila-Natale & Chaparro-Peláez, 2018)–, la velocidad de conexión a Internet y las dimensiones de la pantalla de ciertos dispositivos.

El canal móvil juega un papel fundamental en el proceso de integración de canales, ya que permite conectar el mundo físico y virtual. El uso de los teléfonos móviles en la tienda física permite a los consumidores minimizar los inconvenientes asociados a los canales físico y en línea, aunque requiere la optimización de las páginas web para dispositivos móviles, el desarrollo de aplicaciones móviles de la marca para facilitar el uso de servicios de búsquedas y comparación de productos, escaneo de productos –códigos QR o de barras–, o ampliar las opciones de pago a través del teléfono móvil.

Canal redes sociales (*s-commerce*)

El comercio mediante redes sociales –*social commerce* o *s-commerce*– se encuentra en sus etapas iniciales de desarrollo. Aunque aún representa menos del 10% del total de búsqueda de información de productos y un 3% de las compras *online* realizadas en España (Urueña *et al.*, 2017), se estima un rápido crecimiento del canal en los próximos años debido a que los principales actores –Facebook/Instagram, Twitter y Pinterest, entre otros– están adoptando medidas para facilitar el proceso de compra. Un ejemplo de ello es la inclusión

en estas plataformas de botones de compra rápida o *buy-now buttons*.

Si bien definiciones amplias del canal establecen el comercio social en términos de las actividades de pre-compra, compra y post-compra que son influidas por una red social (Yadav, de Valck, Hennig-Thurau, Hoffman, & Spann, 2013), en el *s-commerce* entendido como tal, los consumidores realizan las transacciones comerciales dentro de la red social, seleccionando el producto y realizando la compra sin salir de la misma.

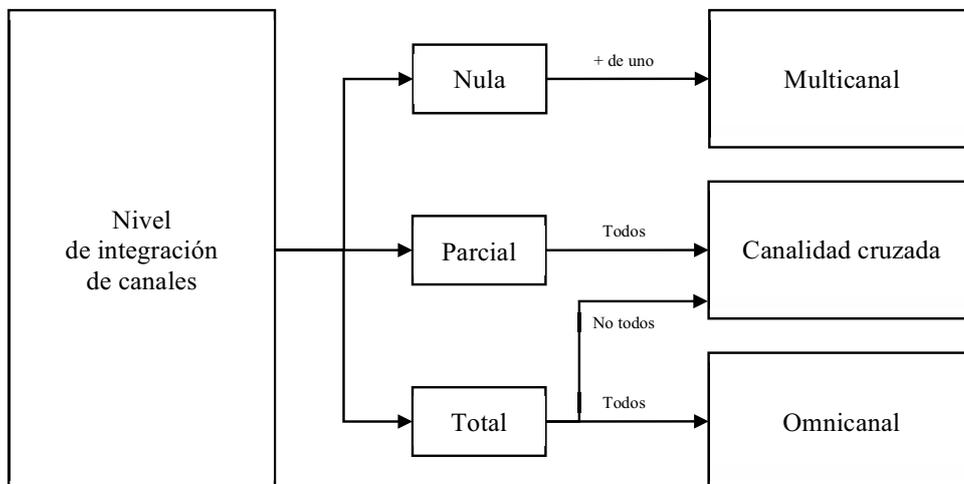
El *s-commerce* plantea interesantes posibilidades de uso –contacto directo y conocimiento pormenorizado de los consumidores, difusión de nuevos productos, etc.– y las mayores expectativas se encuentran en el impacto que tendrán sobre el proceso de compra como nuevo punto de contacto entre las empresas y sus clientes.

¿Multicanalidad, canalidad cruzada u omnicanalidad?

Si bien el uso de varios canales en el proceso de compra es algo habitual en la actualidad, esto no ha sido siempre así. Es por ello que el concepto de multicanalidad, entendido como la utilización por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores (Kotler & Keller, 2006), ha adquirido una gran popularidad en los últimos años. Analizando el mercado a partir de la generalización del comercio mediante el uso de múltiples canales de venta, se pueden identificar tres oleadas en su desarrollo evolutivo (Huuhka, Laaksonen, & Laaksonen, 2014):

- La primera oleada da comienzo en la década de los noventa, basada esencialmente en los avances tecnológicos. La incorporación de nuevos canales se desarrolla, principalmente, como negocios independientes donde las empresas realizan una gestión diferenciada en cada uno de los canales ofertados (Eldred, 2010) –por ejemplo, venta de productos con centros de distribución independientes, precios y políticas de devolución diferentes según el canal de compra, etc. Esta etapa se caracteriza por la baja aceptación del entorno multicanal por parte de los consumidores y la no integración de los canales ofertados por las empresas.
- La segunda ola del desarrollo multicanal sigue siendo impulsada por el progreso tecnológico, pero con un enfoque más orientado al cliente. A diferencia del periodo anterior, los consumidores incrementan notablemente tanto el uso de los distintos canales físicos como electrónicos. En esta etapa, que se puede situar en los primeros años de este siglo, las empresas comienzan a vislumbrar la importancia de desarrollar una oferta de canales integrada con el objetivo de ser más eficientes en la gestión y mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

FIGURA 1
NIVEL DE INTEGRACIÓN DE CANALES



Fuente: Adaptado de Beck *et al.* (2015)

- La tercera oleada viene de la mano de la utilización generalizada de Internet por parte de las empresas y de los consumidores y, posteriormente, con la aparición de nuevos canales digitales –por ejemplo, teléfonos móviles y redes sociales. En esta nueva etapa los consumidores incorporan las nuevas tecnologías a sus actividades cotidianas, centrando su atención en vivir nuevas experiencias de compra donde no existan barreras entre los canales que limiten su libre utilización en el momento y lugar deseado. Surge así el concepto de omnicanalidad como nueva filosofía de gestión empresarial –algunos autores (Beck & Rygl, 2015; Lazaris & Vrechopoulos, 2014) datan su aparición entre el 2009 y el 2012. El punto diferenciador de este nuevo ciclo es el proceso de integración de los canales ofertados por las empresas. La omnicanalidad se centra en la integración de todos los canales disponibles –físicos y a distancia– permitiendo a los consumidores percibir el proceso de compra como uno solo, independientemente del canal utilizado (Bell, Gallino, & Moreno, 2014; Rigby, 2011).

Un elemento común a todas las etapas es que las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse al nuevo entorno a partir de la aparición de nuevas tecnologías, los cambios en las preferencias de consumo de los clientes, el aumento progresivo de canales de venta disponibles y su gestión cada vez más integrada (Kotler & Keller, 2006). El proceso de integración de canales ha sido la piedra angular de esta revolución comercial. La idea de una gestión integrada de los canales permite amalgamar los objetivos, el diseño y la implementación de los canales de venta y la tecnología, creando sinergias para la empresa y, al mismo tiempo, ofrecer una experiencia de compra satisfactoria para los consumidores (Brynjolfsson *et al.*, 2013).

En este nuevo entorno comercial, las empresas pueden alcanzar distintos niveles o grado de desarrollo en su camino hacia una estrategia conjunta e integrada de los canales de venta ofrecidos (Beck & Rygl, 2015; Kemperman *et al.*, 2015). La existencia de estos niveles ha propiciado la aparición de tres conceptos diferenciados (Fig. 1):

- Multicanalidad, consistente en la oferta de distintos canales de venta, donde cada uno de ellos sigue una estrategia diferente e independiente del resto de canales.
- Canalidad cruzada (*cross-channel*), en la que los canales de venta ofertados siguen una estrategia conjunta.
- Omnicanalidad, entendida como una evolución del *cross-channel* ya que además de utilizar una única estrategia en todos los canales, permite que los clientes cambien de canal libremente en el momento que lo deseen a lo largo de todo el proceso de compra.

Omnicanalidad en el sector de la venta de ropa en España ↓

En la actualidad existe un número muy reducido de estudios que permiten conocer el nivel de integración alcanzado por las empresas. En el sector de la ropa, los informes existentes sitúan el grado de integración alcanzado por las empresas a nivel mundial entre un 30% y un 50% (IBM, 2015), porcentaje muy alejado de lo que se podría considerar como omnicanalidad. En el caso particular de España, un estudio más reciente (Acquila-Natale & Chaparro-Peláez, 2018) muestra un nivel cercano al 60%, evidenciando el esfuerzo que están realizando año tras año las empresas en su camino hacia la omnicanalidad.

Este estudio define seis grupos de indicadores –canales ofertados, consistencia entre canales, acceso a la información, promoción cruzada, ejecución de pedidos y atención al cliente– que permiten medir la integración del canal a lo largo de todo el proceso de decisión de compra. Entre las principales aportaciones de este trabajo destacan las siguientes:

- El bajo nivel de desarrollo de las aplicaciones móviles: únicamente un tercio de las marcas cuenta con este canal de venta, siendo España el mercado europeo con mayor penetración de teléfonos móviles.
- El esfuerzo realizado por las marcas para proporcionar información detallada, precisa y sincronizada de los productos ofertados a través de todos los canales de venta, que resulta especialmente relevante teniendo en cuenta la tipología de producto.
- La mitad de las empresas permite consultar información de un canal desde otro canal –por ejemplo, consulta de stock, escaneo de producto, kioscos, WiFi o personal con dispositivos.
- En cuanto a los indicadores de ejecución de pedidos, los servicios relacionados con BOPIS –compra en línea y recogida en la tienda– y BORIS –compra en línea y devolución en tienda física– sólo son ofrecidos por el 50% de las empresas.

La principal conclusión que se puede extraer es que las empresas van incorporando progresivamente distintos servicios que permiten ofrecer mayores y mejores alternativas a sus clientes para realizar sus compras libremente y sin barreras entre los distintos canales disponibles de venta. Este proceso de integración ha pasado a ser un aspecto estratégico fundamental que las compañías deben considerar con el objetivo de mantener –o potenciar– sus ventajas competitivas en el entorno omnicanal actual.

CONCLUSIONES

Este trabajo presenta los grandes retos que acarrea la transformación digital en el entorno del comercio minorista, haciendo especial énfasis en el sector de la ropa. Los principales retos estriban en la necesidad de predecir qué combinación de canales utilizarán los consumidores en cada etapa del proceso de compra, y en identificar cómo pueden influir las decisiones empresariales en las preferencias de uso de esos canales por parte de los consumidores.

Sin embargo, un estudio en profundidad del fenómeno de la omnicanalidad requiere responder a otros interrogantes que las empresas necesitan para dar respuesta a los cambios derivados de la transformación digital. En este sentido, es necesario el estudio del efecto de la incorporación de nuevos canales. Una vez superada la etapa de los efectos derivados de la incorporación del comercio electrónico, resulta fundamental conocer con mayor grado de detalle el impacto del comercio móvil y del comercio mediante redes sociales en las

preferencias de uso de canal por parte de los consumidores a lo largo de cada una de las etapas del proceso de compra.

Adicionalmente, y si bien inicialmente el interés se ha centrado en el estudio del comportamiento del consumidor en cada uno de los canales de forma independiente, es necesario conocer el efecto que tiene el proceso de integración de canales sobre las preferencias de uso de canal por parte de los consumidores. Por tanto, resulta imprescindible un replanteamiento del estudio del comportamiento del consumidor a lo largo de todas las etapas del proceso de compra, particularmente en las etapas de pre-compra y post-compra. Sólo a través de esta reformulación será posible entender la aparición del efecto del uso de un canal en un momento particular del proceso de compra en la preferencia asociada a otras etapas –asociado a los efectos de *spillover*, *lock-in effect*, y sinergia entre canales– que permita a las empresas el planteamiento de una estrategia óptima de oferta de canales.

Como reflexión final se puede afirmar que, pese a los avances propiciados por la transformación digital, aún queda camino por recorrer a la hora de mejorar nuestro conocimiento del comportamiento del consumidor en entornos omnicanal. En este sentido, las interrogantes planteadas por Neslin *et al.* (2006) siguen vigentes. Así, preguntas como «¿Cuál es la contribución de cada canal dentro del *customer journey*?», «¿Qué actividades deben ser integradas dentro de una empresa?», «¿Cuál es el nivel de integración adecuado para cada empresa?», o «¿Es necesario utilizar todos los canales disponibles?», siguen siendo hoy de tanta actualidad como hace diez años. De la respuesta a estas preguntas podrá depender en gran parte el futuro del comercio.

NOTAS

- [1] Proceso de compra completo que realiza el consumidor, incluyendo todas las actividades inherentes a las etapas de precompra, compra y postcompra.

BIBLIOGRAFÍA

- Acquila-Natale, E., & Chaparro-Peláez, J. (2018). Measuring channel integration of fashion and apparel retailers. *Paper Accepted at the Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA 2018)*.
- 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. <https://doi.org/10.1002/dir.20032>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services, 27*, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an Omnichannel world. *MITSloan Management Review*.
- Black, N. J., Lockett, A., Ennew, C., Winkhofer, H., & McKe-

- chnie, S. (2002). Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 161–173. <https://doi.org/10.1108/02652320210432945>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2001). *Consumer Behavior*. (Harcourt College Publishers, Ed.) (9th ed.).
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MITSloan Management Review*, (54412).
- Eldred, J. (2010). Consumer channel choice. Kingston Business School.
- Forrester. (2014). *Customer desires vs. retailer capabilities: minding the omni-Channel commerce gap*.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9199-9>
- Huuhka, A., Laaksonen, M., & Laaksonen, P. (2014). The Evolution Of New Systemic Forms In Retailing And Digital Business. In *Contributions to International Business* (Vol. Acta Wasae, pp. 239–249).
- IBM. (2015). *IBM Omnichannel Capability Index (OmCI) Survey 2015*.
- Iglesias-Pradas, S., Pascual-Miguel, F., Hernández-García, Á., & Chaparro-Peláez, J. (2013). Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.01.024>
- Kemperman, A., van Delft, L., & Borgers, A. (2015). Omni Channel Fashion Shopping. In *Successful Technological Integration for Competitive Advantage in Retail Settings* (pp. 144–167). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8297-9>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). Pearson educación.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to «Omnichannel» Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMII)*.
- Levy, M., Weitz, B. A., & Beitelspacher, L. S. (2012). *Retailing Management* (Eighth Ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Lihra, T., & Graf, R. (2007). Multi-channel communication and consumer choice in the household furniture buying process. *Direct Marketing: An International Journal*, 1(3), 146–160. <https://doi.org/10.1108/17505930710779324>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- 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. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- PwC. (2016). *La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España*.
- Reid, L., & Ross, H. F. (2015). Online Fashion Purchase: How the Barriers and Enablers Are Influencing the Consumer's Decision-Making Processes. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(2), 45–59.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, (december), 1–9.
- Trenz, M. (2015). *Multichannel commerce: A consumer perspective on the integration of physical and electronic channels*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16115-0>
- Uruña-López, A., Agudo-Peregrina, A. F., & Hidalgo-Nuchera, A. (2011). Internet como fuente de información en el proceso de compra: hacia una concepción integral del consumidor. *El Profesional de La Información*, 20(6), 627–633. <https://doi.org/10.3145/epi.2011.nov.04>
- Uruña, A., Prieto, E., Ballester, M. P., Castro, R., Cadenas, S., & Seco, J. A. (2017). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2016 (Edición 2017)*. ONTSI.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Yadav, M. S., de Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311–323. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.001>