\*\*probando markdown\*\*

COMPORTAMIENTO OMNICANAL. dEFINICIONES Y COVARIABLES

RAQUEL CHOCARRO

MONICA CORTIÑAS

MARGARITA ELORZ

[raquel.chocarro@unavarra.es](mailto:raquel.chocarro@unavarra.es), mcortinas@unavarra.es, [melorz@unavarra.es](mailto:melorz@unavarra.es)

*Universidad Pública de Navarra*

Resumen

Los consumidores combinan un número cada vez mayor de diferentes canales de distribución para realizar sus compras de forma más eficiente, lo que se ha denominado comportamiento omnicanal. El conocimiento, por parte del minorista, de este comportamiento omnicanal le permite gestionar de forma más eficiente los puntos de contacto con el consumidor. En este trabajo nos centramos en definir conceptualmente en qué consiste el comportamiento omnicanal, de forma que una empresa pueda segmentar a sus consumidores eficazmente basándose en este comportamiento, considerando los servicios de distribución y las políticas de canal, entre otras variables, como claves que explican esta segmentación. Así, realizamos una aplicación empírica para clientes de una empresa global del sector de la moda rápida a los que se les ha realizado una encuesta online. La seguridad de la entrega en tiempo y la política de privacidad son las características clave de los canales en esta segmentación. Los usuarios del canal físico y el online son en mayor medida mujeres, más jóvenes, más innovadoras en el uso de canales y que hacen un mayor porcentaje de sus compras online.

Palabras clave:

Omnicanal, multicanal, segmentación, servicios de distribución, políticas de canal, distribución online.

Abstract

Consumers combine an increasing number of different distribution channels in order to fulfill their purchases more efficiently in a process that has been called omnichannel behavior. Comprehension of this behavior by the retailers allow them to manage efficiently an increasing number of consumer touchpoints. In this paper, we focus in the conceptual definition of omnichannel behavior, allowing a firm to segment its customer base with this criterion. Distribution services and channel policies, besides other variables, explain this segmentation. We show an empirical application with survey data of customers of a global fast fashion retailer. Users of the brick and mortar and the online channel are more women, younger, more innovative in the use of channels and make a greater percentage of their purchases online. Assurance of product delivery and privacy and security policies are the key channel characteristics in this segmentation.

Keywords:

Omnichannel, multichannel, segmentation, distribution services, channel policies, online distribution

# Introducción

Los consumidores son cada vez más exigentes y demandan poder satisfacer sus deseos, dónde y cuándo quieran, pagar de la forma más conveniente e interaccionar con los vendedores según sus preferencias. Es decir, en sus procesos de compra son cada vez más determinantes, no solo las características de los bienes y servicios que compran, sino también los servicios adicionales asociados a los canales de distribución (Nargundkar, 2006). Por ejemplo, según los informes de Accenture (2015) y Accenture (2016), los compradores en tienda demandan a los vendedores mayor capacidad para solicitar los productos que no están en stock y, además, consideran esencial el acceso a wifi en el interior del establecimiento, mientras que los dos factores más valorados en la experiencia de compra online son la posibilidad de elegir dónde y cuándo un producto es recogido o entregado y el tiempo de entrega. Tanto en la compra en el establecimiento físico como en la compra online se demandan servicios adicionales que permitan una experiencia de compra satisfactoria.

Como respuesta, los minoristas están siendo obligados a cambiar la manera en la que comercializan sus mercancías, rompiendo los límites entre los canales físicos y digitales para satisfacer las demandas de los consumidores con éxito. Los consumidores esperan poder usar indistintamente una variedad de canales cuando van de compras (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015), y los vendedores buscan integrar sus canales de venta con el fin de ofrecer una experiencia conveniente y “sin costuras”, el llamado “omnichannel retail” (Guillot, 2015). Esta venta omnicanal pretende mejorar el valor total de la compra ofrecido al consumidor (Neslin & Shankar, 2009; Venkatesan, Kumar, & Ravishanker, 2007) pero, al mismo tiempo, permite a los consumidores combinar canales de distintos minoristas con costes de cambio mínimos. Así, la integración de canales correcta trata también de minimizar las posibilidades de ceder clientes a la competencia durante el proceso de compra (Bendoly, Blocher, Bretthauer, & Krishnan, 2005).

La evolución de Internet ha sido fundamental en llamar la atención de los profesionales de marketing sobre el comportamiento omnicanal pero este fenómeno ha sido abordado principalmente desde una perspectiva de gestión y no tanto desde el punto de vista del comportamiento del consumidor. La definición básica de gestión del cliente multicanal (Neslin et al., 2006) implica una visión de los canales que se describen como “puntos de contacto con el cliente, o un medio de interacción entre la empresa y el cliente” (Verhoef et al., 2015). Verhoef et al., (2015) proporcionan una definición más amplia de la gestión omnicanal como “la gestión sinergética de los numerosos canales y puntos de contacto con el cliente disponibles, de forma que se optimice la experiencia del consumidor a través de los canales y los resultados de estos canales”. Esta definición es más amplia que la de Neslin et al., (2006), ya que incluye también a canales tradicionales de comunicación unidireccional como la publicidad en medios masivos.

Una diferencia clave entre esta literatura y la perspectiva del consumidor está en el uso del término “canal”. En la perspectiva de gestión, que tiene como foco el uso de Internet y sus aplicaciones como canal de comunicación, resulta conveniente considerar todos los mecanismos de comunicación con el cliente como canales. Desde la perspectiva del consumidor, sin embargo, lo que resulta relevante son los canales de distribución que se definen como aquellos que proporcionan servicios de distribución. Estos servicios de distribución que acompañan al producto central comercializado son accesibilidad de la localización, información, surtido, seguridad de entrega y ambiente (Betancourt & Gautschi, 1988), de forma que la información proporcionada por los canales de comunicación es solo un aspecto parcial de los servicios que debe proporcionar un detallista para completar una interacción en un proceso de compra (Betancourt et al., 2016). Por ejemplo, considerando el servicio de accesibilidad de la localización, el poder recoger un producto comprado online en un establecimiento conveniente para el consumidor es claramente un comportamiento omnicanal desde el punto de vista del cliente, sea cual sea el tipo de canal que se considere desde una perspectiva de gestión. El consumidor combina dos canales de distribución, comprando únicamente en uno de ellos (ya sea a través de una tablet, ordenador fijo o teléfono móvil). Además, este ejemplo ilustra como los canales online pueden ser iguales desde el punto de vista del consumidor para algunos propósitos, pero no para otros. Desde el punto de vista de la empresa, puede ser útil distinguir cuales son estos casos.

Para implementar esta perspectiva del consumidor es necesario un nuevo concepto que diferencia a los consumidores en sus roles como compradores en un canal y como usuarios de servicios de distribución. En este trabajo proporcionamos un marco conceptual que retoma la definición formal de consumidor que se convierte en cliente cuando compra un producto en un canal e introduce una definición formal de un consumidor como usuario de los servicios de un canal y que puede o no convertirse en cliente de ese canal, dependiendo de si realiza o no una compra. En el trabajo, concretamos estas definiciones en el contexto de los consumidores que compran a un minorista del sector textil a través de dos grandes canales: tiendas físicas y canales online.

La contribución básica del trabajo es proporcionar una definición del comportamiento omnicanal desde el punto de vista del consumidor y detallar las principales consecuencias lógicas y empíricas que se extraen de esta perspectiva. Para ello, nos apoyamos en dos conceptos bien establecidos en la literatura de marketing: el papel de los servicios de distribución en la definición de la función de un minorista (Kopalle et al., 2009) y la visión de Bucklin, (1966) de los canales como mecanismos para satisfacer las demandas del consumidor en términos de outputs de marketing al mínimo coste. Estos dos enfoques se unen considerando los servicios de distribución como los outputs principales de un canal de distribución (Keh, 1997) y han sido ampliados para considerar el papel de Internet y las tecnologías de información en estos outputs (Betancourt et al., 2016) y en la aparición de nuevos canales de distribución (Betancourt et al., 2017).

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En la sección dos se presenta la revisión de la literatura relacionando nuestro enfoque con la literatura existente. A continuación, abordamos las implicaciones de nuestras definiciones a nivel empírico explicando cómo los consumidores se autoseleccionan en omni y no-omni consumidores y combinando o no servicios en función de sus características y de sus percepciones sobre los servicios del canal. Finalmente, en las conclusiones, derivamos las implicaciones de gestión de esta perspectiva del consumidor del comportamiento omnicanal.

# Marco Conceptual

## El comportamiento omnicanal: el doble rol del cliente como comprador y usuario

Como se ha mencionado en la introducción, la literatura tanto profesional como académica ha utilizado frecuentemente el término “omnicanal” en los últimos años. En el año 2000, se encuentran en Google Scholar dos resultados para la búsqueda del término, mientras que en el año 2016 hay 980 citas que incluyen el término “omnichannel”. Este incremento exponencial de la literatura no se ha visto acompañado de una definición formal generalmente adoptada de qué se entiende exactamente por “comportamiento omnicanal” desde la perspectiva del consumidor, aunque sí de qué significa gestión omnicanal (Verhoef et al., 2015).

En este trabajo, abordamos la tarea de definir el comportamiento omnicanal de los clientes de una empresa. Así, nos centramos en presentar una visión novedosa de este tema cada vez más importante en, por un lado, la aproximación conceptual y, por otro lado, nuestra aproximación a su implementación práctica. Concretamente, tomando el caso más simple pero quizás también más importante, centramos el análisis en el caso de cualquier empresa, ya sea fabricante o detallista, que distribuye sus productos a los consumidores a través de sus propios canales (tiendas físicas e Internet) y quiere conocer cómo se comportan sus clientes en un determinado periodo de tiempo. Si los clientes omnicanal se comportan de manera distinta a los monocanal, es probable que esto afecte a sus decisiones de compra y, por tanto, a las ventas, beneficios y crecimiento de la empresa. Para conseguir clasificar a los clientes en categorías mutuamente excluyentes, podemos optar por describir cada categoría exhaustivamente o, como hemos optado en este trabajo, por proporcionar reglas de clasificación sin ambigüedades. Para ello, en primer lugar, proponemos dos definiciones básicas:

Definición 1: Un cliente de una empresa es alguien que ha comprado algún producto de la empresa durante un periodo de tiempo dado.

Antes de la aparición de internet, la visión estándar de los canales fue considerar a los consumidores como mono o multicanal dependiendo de si compraban solo en un canal (por ejemplo, canal interno o canal externo) en cuyo caso sería un cliente monocanal o a través de varios canales en un determinado periodo de análisis en cuyo caso sería cliente multicanal. Si se extrapola esta definición a los canales online, podríamos clasificar a los clientes en mono u omnicanal en función de si han comprado solamente en el canal físico o en el canal online o han comprado en ambos durante el periodo de análisis.

Sin embargo, esta extrapolación presenta muchas carencias dado que Internet permite a los consumidores interactuar con la empresa de diferentes formas, que no necesariamente implican la compra en el canal online. Una de las más notorias, por ejemplo, es la adquisición en Internet de información sobre los precios de los productos sin necesidad de comprarlos también en la tienda online. Internet tiene una ventaja intrínseca sobre los canales offline en términos de costes de búsqueda, lo que incentiva el uso intensivo de esta práctica.

La visión tradicional de los canales es insuficiente para capturar las similitudes y las diferencias entre consumidores que utilizan Internet para buscar información sobre precios y compran offline y otros consumidores que nunca utilizan Internet. Este es solo un ejemplo de las posibles interacciones que un consumidor puede tener con una empresa a través del canal online que no implican una compra. Para abordar este problema se precisa una nueva definición.

Definición 2: Un usuario de una empresa es alguien que interactúa con un canal de una empresa durante un periodo de tiempo dado.

Así, los clientes de una empresa que interactúan con un determinado canal son clientes-usuarios del canal en cuestión. En un periodo de tiempo dado, esta clasificación incluiría a los que solo adquieren información en Internet y solo compra en tienda, así como a aquellos que visitan la tienda para examinar los productos y compran online. Estos clientes son usuarios omnicanal pero clientes monocanal, en un caso clientes del canal físico y en el otro del canal online. Estos clientes son clientes omnicanal cuyo comportamiento omnicanal se basa en la mezcla de servicios ofertados por un canal con los ofertados en otro canal. La diferencia entre ellos es la forma en la que adquieren acceso a los derechos de propiedad a través de la compra en un determinado canal. De la misma manera, los clientes que en un determinado periodo de tiempo solo compran en el canal físico y nunca visitan la página web o compran online y nunca han ido a la tienda son clientes y usuarios monocanal. Los identificamos como clientes no-omni canal que no mezclan los servicios de distribución ofertados por ambos canales.

Por último, aquellos clientes que compran en ambos canales durante un determinado periodo de análisis son usuarios y clientes multicanal y han tenido acceso a todos los servicios de distribución de ambos canales. Así, los clientes multicanal son también clientes omnicanal pero se diferencian del caso anterior porque han mezclado completamente los servicios de distribución. Los denominamos clientes completamente omnicanal.

Esta clasificación de los clientes de una determinada empresa se presenta en la Figura 1:

Resumiendo, todos los clientes de una empresa son compradores y usuarios de la empresa y todos los clientes de un canal son compradores y usuarios de ese canal, pero no todos los usuarios de un canal son clientes de dicho canal. Así, uno de los aspectos que define el comportamiento omnicanal es el hecho de utilizar canales distintos a aquel en el que se compra. Un segundo aspecto esencial es el hecho de comprar en más de un canal, lo que denominamos usuarios omnicanal de mezcla parcial frente a usuarios de mezcla completa. Los usuarios de mezcla parcial utilizan alguno de los servicios de distribución de un canal diferente al de compra (información u otro servicio, por ejemplo entrega) mientras que los usuarios completamente omnicanal pueden utilizar todos los servicios de varios canales en un determinado periodo de tiempo.

Figura 1

**Clasificación de los clientes según la definición de comportamiento omnicanal**

Clientes

Clientes monocanal

Completamente omnicanal

Clientes mono-canal tienda

Clientes mono-canal web

Usuarios

Usuarios no-omnicanal

(no mezclan)

Usuarios omnicanal (mezclan)

Usuarios no omnicanal, Cliente Monocanal tienda

Usuarios no omnicanal, Cliente Monocanal web

Usuarios omnicanal,

Mezcla parcial

Cliente Monocanal web

Usuario omnicanal

Cliente Monocanal tienda

Usuario omnicanal

*Fuente: elaboración propia*

La literatura que se centra en la segmentación de consumidores en un contexto multicanal es de momento limitada, pero relevante e interesante para discutir nuestra aproximación. En primer lugar, en la línea de investigación multicanal, diferencian entre compra y uso, reservando el término uso a las distintas etapas del viaje del cliente: búsqueda de información, compra y comportamiento post-compra (De Keyser, Schepers, & Konuş, 2015; Frasquet, Mollá, & Ruiz, 2015; Sands, Ferraro, Campbell, & Pallant, 2016). Esto implica que solo se contemplan las actividades de uso como actividades asociadas a esta perspectiva multietapa de la compra. Zhang et al., (2010) también convergen con esta aproximación recomendando “…esquemas de segmentación que se basen en los efectos de actividades específicas de cada canal en el proceso de decisión del consumidor”. Sin embargo, los usuarios (tanto clientes como no clientes) consumen servicios de los distintos canales a su propia conveniencia en un periodo indeterminado y por una variedad de razones. Nuestro enfoque proporciona a las empresas un marco más amplio para entender el uso que hacen los usuarios de sus canales de los servicios y recursos que estos proporcionan.

En segundo lugar, la literatura sobre segmentación multicanal discute cómo deberían formarse los segmentos. Neslin & Shankar (2009) consideran adecuada para las empresas que operan con una estrategia multicanal una segmentación de los clientes basada en los canales. Argumentan que el criterio de canal cumple con los requisitos básicos de un buen esquema de segmentación: medible, accesible, diferencial, accionable y sustancial (Kotler & Keller, 2006). Sin embargo, más que en segmentos basados en el uso de canales, recomiendan utilizar la preferencia por canales, el nivel de respuesta y el crecimiento potencial como criterios de segmentación, aunque reconocen algunos posibles problemas de medición. En esta dirección, Konuş, Verhoef, & Neslin (2008) segmentan a los clientes basándose en las actitudes hacia la utilización de canales específicos en cada etapa del proceso de compra. De Keyser et al., (2015) han replicado este análisis con una aproximación diferente, en la que los segmentos se forman basándose en el uso de los canales en lugar de las actitudes, como forma de reflejar mejor la realidad (Gensler, Verhoef, & Böhm, 2012). En su análisis, los encuestados se segmentan en base a su utilización de distintos canales y la etapa en el viaje del cliente (búsqueda de información, compra y post-compra).

## Integración de canales: múltiples outputs de servicio y otras covariables

La combinación de los canales offline y online por parte de una empresa proporciona un aumento de la oferta de su producto central y además, de los servicios de distribución ofertados antes, durante y después de la compra (Bucklin, 1966; Wallace, Giese, & Johnson, 2004). Conceptualmente, estos servicios de distribución que son necesarios para la venta del producto central generan los denominados outputs del servicio. Los outputs del servicio son los outputs productivos del canal del marketing demandados por los usuarios finales para ejercer su función de compra al mínimo coste (Bucklin, 1966; Nargundkar, 2006) por lo que proporcionan un contexto importante para entender el comportamiento multicanal de los consumidores.

Normalmente los servicios de distribución no tienen un precio explícito sino que están incluidos de forma implícita en el precio del bien o servicio central que compra el cliente, de forma que los fabricantes y minoritas pueden trasladar costes de distribución al cliente o asumir mayores costes aumentando o disminuyendo el nivel de estos servicios que se proporciona en cada canal (Roger R. Betancourt & Gautschi, 1993). En general, estos servicios pueden agruparse en cinco categorías: servicios de accesibilidad de localización, información, surtido (amplitud y profundidad), seguridad en la entrega (en tiempo y forma) y ambiente. Desde una perspectiva de marketing, se ha mostrado como estos servicios de distribución contribuyen a incrementar la demanda de los productos y la satisfacción del cliente ( Betancourt et al, 2007).

Los canales online también tienen que proporcionar el mismo grupo de cinco servicios de distribución que acompañan cualquier transacción detallista (Kopalle et al., 2009). Pero además, la distribución minorista online tiene dos características que hacen distinta la gestión de estos servicios de la distribución en tiendas físicas: por un lado, permite desagregar los servicios de distribución del producto central y, por otro, facilita el traslado de los costes, principalmente el de accesibilidad de la localización al consumidor. La separación de los servicios se produce por una característica intrínseca de los canales online: Internet permite la separabilidad en espacio y tiempo de la producción, distribución y consumo de cada uno de los cinco servicios de distribución (Betancourt et al, 2016). Esta separabilidad hace posible a los clientes combinar servicios de distintos canales, lo que hemos denominado “mezcla de canales”, por ejemplo, utilizando un punto de entrega en la tienda física para la compra online. En el caso de la accesibilidad de la localización, la posibilidad de efectuar un cobro explícito por los gastos de envío permite trasladar e incluso personalizar el coste al consumidor. Estas políticas del canal permiten a la empresa determinar distintos niveles de servicio online según su estrategia.

Así pues, los servicios de distribución y las políticas de canal deben ser una variable clave para explicar la segmentación de los clientes. Así mismo, es posible incluir otras variables que ayudan a hacer accionable la segmentación y que se han incluido previamente en la literatura como la lealtad (Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), los precios percibidos (De Keyser et al., 2015), la conciencia de precios (Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), el disfrute con la compra (Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), la motivación a la conformidad (Frasquet et al., 2015; Konuş et al., 2008), la tendencia a la innovación (De Keyser et al., 2015; Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), presión de tiempo (Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), aversion al riesgo (De Keyser et al., 2015; Schröder & Zaharia, 2008), complejidad del product (De Keyser et al., 2015), género (De Keyser et al., 2015; Frasquet et al., 2015; Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016), educación (De Keyser et al., 2015), edad (De Keyser et al., 2015; Frasquet et al., 2015; Konuş et al., 2008; Sands et al., 2016) e ingresos (De Keyser et al., 2015; Sands et al., 2016).

Así pues, este estudio pretende proporcionar un marco que permita a una empresa segmentar su base de clientes en función de la combinación de sus canales físicos y online y describir esa segmentación de clientes en base a los servicios de distribución, políticas de canal, actitudes y características socioeconómicas de los clientes.

# Marco Empírico

Para comprobar la aplicabilidad de nuestro enfoque, nos centramos en la segmentación de la base de clientes de una empresa minorista del sector de moda rápida. Pretendemos segmentar su base de clientes tomando como criterio nuestra definición de comportamiento omnicanal y explicar la segmentación resultante considerando las variables mencionadas anteriormente.

Nuestra base de datos consta de 450 respuestas válidas de una encuesta online enviada a un panel de consumidores por una empresa especializada en encuestas online. El cuestionario, diseñado ad hoc para el trabajo, se remitió a los miembros del panel en abril de 2015, la realización del mismo tuvo una duración promedio de 30 minutos y los encuestados recibieron puntos para participar en un concurso patrocinado por la empresa que realizó la encuesta.

Para que las respuestas fuesen válidas, el encuestado debía había hecho al menos una compra en los últimos seis meses de la marca textil considerada. De acuerdo con el modelo, las respuestas hacen referencia al comportamiento de compra y valoración de los servicios por parte del encuestado el último año, en los canales de distribución utilizados por el minorista de esta marca de moda: tiendas físicas y canales online.

El cuestionario incluyó la medición de los cinco niveles de servicios de distribución proporcionados en cada canal, según la percepción de los mismos por parte del consumidor; también se tuvo en cuenta la percepción de los consumidores de las políticas llevadas a cabo por los canales de distribución y aspectos del comportamiento de compra del cliente. Estos aspectos de comportamiento recogen las variables más aceptadas en la literatura de segmentación como son la experiencia, la lealtad, la innovación, la edad, la educación y el género.

Puesto que se trata de analizar el comportamiento de los consumidores tanto en tienda como en web, las preguntas que intentan medir los aspectos anteriores se ven duplicadas, en su mayoría, para cada canal; el índice S se utiliza para la medida de la variable en tiendas físicas y el índice W cuando se trata del canal online. La tabla 1 describe estadísticas descriptivas sobre las variables relevantes para medir los aspectos señalados.

Los servicios de distribución considerados fueron: el nivel de acceso a los productos en el lugar más conveniente (S1\_S y S1\_W); el nivel de información sobre las características de los productos (S2\_S y S2\_W); el nivel de surtido disponible a la hora de realizar la compra (S3\_S y S3\_W); el nivel de seguridad de la entrega del producto en la forma deseada, de acuerdo con las perspectivas del consumidor (S4F\_S y S4F\_W); el nivel de seguridad de la entrega del producto en el tiempo deseado, según el tiempo que los productos están disponibles en la tienda (S4T\_S) y, para las compras online, esta variable (S4T\_W) es la media de los ítems tiempo que los mismos productos permanecen disponibles en el canal web y plazos de entrega de las compras online; el ambiente de compra en tienda está medido por una variable (S5\_S) que es la media de tres ítems: nivel de orden en el establecimiento, atención de los empleados e importancia de la iteración social entre clientes; la variable que refleja el ambiente de compra en web (S5\_W) está formada por la media de los ítems nivel de claridad en el directorio de la página web y atractivo del diseño de la misma.

A la hora de analizar las políticas llevadas a cabo por los canales de distribución, las variables que se han tenido en cuenta han sido: el nivel de acceso a la tienda, según su ubicación, y a la web (P1\_S y P1\_W); el nivel de adecuación con las políticas de devolución de los productos (P2\_S y P2\_W); el nivel de aceptación con las modalidades de pago aceptadas en las compras (P3\_S y P3\_W); el nivel de confianza en la política de privacidad y seguridad en las compras online (P4\_W); el nivel de diferencias en precios, respecto a otras marcas similares (P5), para esta variable, puesto que los precios en ambos canales son los mismos, se ha considerado la media de ambos canales; por último, se ha contemplado en el análisis el nivel de diferencias en gastos de envío en las compras online, respecto a otras marcas similares (P6\_W).

TABLA 1

**Estadísticos descriptivos**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **N** | **Mín.** | **Máx.** | **Media** | **Des. estánd.** |
| S1\_S | Nivel de acceso a los productos en el lugar más conveniente (S) | 450 | 0 | 10 | 6.962 | 2.238 |
| S1\_W | Nivel de acceso a los productos en el lugar más conveniente (W) | 450 | 0 | 10 | 7.634 | 1.831 |
| S2\_S | Nivel de información sobre las características de los productos (S) | 450 | 2 | 10 | 7.648 | 1.644 |
| S2\_W | Nivel de información sobre las características de los productos (W) | 450 | 0 | 10 | 7.515 | 1.505 |
| S3\_S | Nivel de surtido disponible en el momento de la compra (S) | 450 | 0 | 10 | 7.412 | 1.681 |
| S3\_W | Nivel de surtido disponible en el momento de la compra (W) | 450 | 0 | 10 | 7.308 | 1.671 |
| S4F\_S | Nivel de seguridad de la entrega del producto en la forma deseada (S) | 450 | 3 | 10 | 7.615 | 1.505 |
| S4F\_W | Nivel de seguridad de la entrega del producto en en la forma deseada (W) | 450 | 0 | 10 | 7.034 | 1.714 |
| S4T\_S | Nivel de seguridad de la entrega del producto en el tiempo deseado (S) | 450 | 0 | 10 | 7.073 | 1.712 |
| S4T\_W | Nivel de seguridad de la entrega del producto en el tiempo deseado (W) | 450 | 2 | 8 | 5.357 | 1.095 |
| S5\_S | Ambiente de compra (S) | 450 | 0 | 10 | 7.380 | 1.590 |
| S5\_W | Ambiente de compra (W) | 450 | 2 | 10 | 7.511 | 1.429 |
| P1\_S | Nivel de acceso, según la ubicación (S) | 450 | 0 | 10 | 7.609 | 1.766 |
| P1\_W | Nivel de acceso (W) | 450 | 0 | 10 | 8.360 | 1.518 |
| P2\_S | Nivel de adecuación con las políticas de devolución de los productos (S) | 450 | 0 | 10 | 7.812 | 1.669 |
| P2\_W | Nivel de adecuación con las políticas de devolución de los productos (W) | 450 | 0 | 10 | 7.280 | 1.866 |
| P3\_S | Nivel de adecuación con las modalidades de pago aceptadas (S) | 450 | 4 | 10 | 8.199 | 1.568 |
| P3\_W | Nivel de adecuación con las modalidades de pago aceptadas (W) | 450 | 0 | 10 | 7.787 | 1.754 |
| P4\_W | Nivel de confianza en la política de privacidad y seguridad en las compras online (W) | 450 | 1 | 5 | 2.256 | 1.195 |
| P5 | Nivel de diferencia de precios respecto a marcas similares | 450 | 0 | 10 | 6.269 | 1.592 |
| P6\_W | Nivel de diferencia de gastos de envío respecto a marcas similares | 450 | 0 | 10 | 5.795 | 1.703 |
| A1 | Carácter innovador (0;1) | 450 | 0 | 1 | 0.507 | 0.501 |
| A2 | Nivel de experiencia de compra, el último año, de la marca considerada | 450 | 1 | 10 | 4.129 | 2.230 |
| A3\_S | Nivel de experiencia de compra, el último año, de productos similares en el canal (S) | 450 | 0 | 10 | 6.030 | 2.561 |
| A3\_W | Nivel de experiencia de compra, el último año, de productos similares en el canal (W) | 450 | 0 | 10 | 4.864 | 2.856 |
| A4 | Nivel de importancia de reducir el tiempo de compra, en cualquier canal | 450 | 0 | 10 | 5.705 | 1.870 |
| C1 | Género (Hombre) (0;1) | 450 | 0 | 1 | 0.402 | 0.491 |
| C2 | Edad | 450 | 18 | 73 | 36.996 | 11.391 |
| C3 | Nivel de ingresos (1 a 10) | 450 | 1 | 10 | 3.860 | 2.190 |
| C4 | Distancia a la tienda física más próxima al domicilio (km). | 450 | 0 | 170 | 14.802 | 21.672 |

En cuanto a las variables que midan la actitud de compra de los consumidores en los diferentes canales, las variables observadas han sido: el carácter innovador del consumidor (A1); su experiencia de compra, en el último año, con la marca considerada (A2); su nivel de compra de productos similares en cada uno de los canales (A3\_S y A3\_W) y la importancia que tiene para los consumidores reducir el tiempo que pasan comprando, en cualquiera de los dos canales (A4).

En el estudio se han incluido algunas variables relativas a las características de los consumidores, como el sexo (C1, hombre), la edad (C2) nivel de ingresos (C3) y distancia, medida en kilómetros, desde su domicilio hasta la tienda física más próxima (C4).

Con respecto a la segmentación, de los 450 consumidores que forman la base, 372 de ellos visitaron los dos tipos de canales en último año, por lo que aunque efectuasen la compra en uno de los dos canales, pudieron utilizar también los servicios ofertados por el canal en el que no efectuaron su compra (Usuarios omnicanal), mientras que 78 restantes sólo visitaron el canal en el que efectuaron sus compras, por lo que no mezclaron los servicios ofertados por los diferentes canales (Usuarios no omnicanal). 184 clientes compraron únicamente en un canal, de los cuales 34 lo hicieron en la web y 150 en la tienda. Finalmente, 15 individuos resultaron ser clientes monocanal no omnichannel en la web, 63 clientes monocanal en la tienda, 19 clientes parcialmente omnicanal que compran en la web, 87 clientes monocanal parcialmente omnicanal que compran en la tienda y 266 completamente omnicanal.

## Modelo Empírico

Partiendo del marco conceptual desarrollado en la sección 2, en esta aplicación empírica nos centramos en explicar la segmentación generada en únicamente dos niveles: (1) Usuarios no-omnicanal frente a Usuarios omnicanal y (2) Usuarios omnicanal con mezcla parcial frente a Usuarios completamente omnicanal. Aunque nuestro modelo teórico indica la creación de hasta cinco segmentos, el pequeño tamaño de los segmentos monocanal en web (15) y omnicanal de mezcla parcial en la web (19) impiden poder explicar la segmentación completa. La figura 2 representa este modelo.

Figura 2

**Modelo empírico**

Servicios de distribución

Políticas del canal

Actitudes y comportamiento de compra del consumidor

Características del consumidor

Usuarios

Usuarios no-omnicanal

(no mezclan)

Usuarios omnicanal (mezclan)

Completamente omnicanal

Usuarios omnicanal,

Mezcla parcial

Actitudes y comportamiento de compra del consumidor

Características del consumidor

En la primera división se explica la utilización o no de ambos canales. En este caso, las variables independientes definen a los consumidores que forman parte de estos segmentos, independientemente de dónde efectúe dicha compra. Sin embargo, no se incluyen características del canal, ya que los usuarios monocanal no han visitado el canal alternativo y, por tanto, no pueden valorarlo. Por lo tanto, esta primera clasificación tiene en cuenta variables relativas a las actitudes y comportamiento de compra de los consumidores y variables que miden características generales de los consumidores.

La segunda clasificación diferencia aquellos consumidores que, aun visitando ambos canales (usuarios omnicanal), deciden efectuar sus compras en un solo canal (usuarios omnicanal con mezcla parcial) frente aquellos que llevan a cabo sus compras en todos los canales que han visitado (usuarios completamente omnicanal o clientes multicanal). En este caso, los consumidores conocen las ventajas e inconvenientes de cada canal, por lo tanto, en la estructura de los segmentos no sólo hay que tener en cuenta las variables que definen al consumidor si no también aquellas variables que representan la diferencia de oferta de cada canal. Por lo tanto, además de las variables que miden las actitudes de compra de los consumidores y de las variables que miden sus características, se tiene en cuenta el diferente nivel de servicios que ofrece el minorista en cada uno de los canales y las políticas de la empresa inherentes al uso de cada uno de los canales, que también son variables controladas por el minorista.

## Estimación

Para estimar el modelo, especificamos dos ecuaciones. En primer lugar, para la primera división:

(1)

Donde si el individuo ha visitado los dos canales y 0 si sólo ha visitado uno de ellos.

Las variables en son las que describen las actitudes y características del consumidor: A1, A2, A3, A4, C1, C2, C3 y C4.

es el error

Además, la segunda ecuación, correspondiente a la segunda división en el modelo:

(2)

Donde si el individuo ha comprado en los dos canales y 0 si sólo ha comprado en 1,

Si

son las variables que describen los servicios de ambos canales, las políticas de canal las actitudes y características del consumidor salvo la distancia al establecimiento y la importancia de reducir el tiempo que se considera que afectan únicamente a la probabilidad de visita: S1, S2, S3, S4, S5, P1, P2, P3, P4, P5, P6, A1, A2, A3, C1 y C2.

es el error en la segunda ecuación.

Para estimar las dos ecuaciones con los datos de nuestra muestra, tenemos que tener en cuenta en primer lugar que ambas variables dependientes son binarias. Además, dada la relación entre e , los errores de ambas ecuaciones estarán relacionados. Por tanto, para estimar las ecuaciones, planteamos un modelo probit bivariado (Abowd y Farber, 1982,Maddala. 1983) en el que los errores están correlacionados.

# Resultados

La tabla 2 muestra los resultados de la estimación conjunta de ambas ecuaciones. Observando el coeficiente Rho, se rechaza la hipótesis nula de correlación cero entre los errores de ambas ecuaciones, por lo que no podemos estimarlas de manera independiente.

TABLA 2

**Resultados. Modelo Probit bivariado**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eq. 1: U (1:Usuarios omnicanal)** | | | **Coef.** | | **Err. Estánd** | | **z** | | **P>z** | | |
|  | Cons | 0.367 | | 0.389 | | 0.940 | | 0.346 | | |
| A1 | Carácter innovador (0;1) | **0.424** | | 0.161 | | 2.640 | | **0.008** | | |
| A2 | Experiencia de compra de la marca | 0.076 | | 0.041 | | 1.860 | | 0.063 | | |
| A3\_S | Experiencia de compra en el canal (S) | -0.001 | | 0.037 | | -0.020 | | 0.985 | | |
| A3\_W | Experiencia de compra en el canal (W) | **0.086** | | 0.033 | | 2.640 | | **0.008** | | |
| A4 | Importancia del tiempo de compra | 0.075 | | 0.054 | | 1.400 | | 0.161 | | |
| C1 | Género (Hombre) (0;1) | **-0.602** | | 0.165 | | -3.640 | | **0.000** | | |
| C2 | Edad | **-0.017** | | 0.007 | | -2.380 | | **0.017** | | |
| C3 | Nivel de ingresos (1 a 10) | 0.080 | | 0.041 | | 1.940 | | 0.053 | | |
| C4 | Distancia a tienda física (km). | -0.004 | | 0.003 | | -1.270 | | 0.205 | | |
| **Eq. 2: B (1:Usuarios completamente omnicanal)** | | | **Coef.** | | **Err. Estánd.** | | **z** | | **P>z** | | |
|  | Cons | -3.486 | | 0.805 | | -4.330 | | 0.000 | |
| S1\_S | Conveniencia de acceso (S) | 0.075 | | 0.046 | | 1.640 | | 0.101 | |
| S1\_W | Conveniencia de acceso (W) | 0.035 | | 0.058 | | 0.600 | | 0.551 | |
| S2\_S | Información (S) | 0.147 | | 0.087 | | 1.690 | | 0.091 | |
| S2\_W | Información (W) | -0.178 | | 0.095 | | -1.880 | | 0.060 | |
| S3\_S | Surtido (S) | 0.055 | | 0.070 | | 0.790 | | 0.432 | |
| S3\_W | Surtido (W) | -0.121 | | 0.079 | | -1.540 | | 0.124 | |
| S4F\_S | Seguridad de la entrega en forma (S) | -0.038 | | 0.089 | | -0.430 | | 0.667 | |
| S4F\_W | Seguridad de la entrega en forma (W) | 0.085 | | 0.086 | | 0.980 | | 0.325 | |
| S4T\_S | Seguridad de la entrega en tiempo (S) | **-0.151** | | 0.069 | | -2.190 | | **0.029** | |
| S4T\_W | Seguridad de la en tiempo (W) | **0.512** | | 0.126 | | 4.080 | | **0.000** | |
| S5\_S | Ambiente (S) | 0.037 | | 0.072 | | 0.510 | | 0.610 | |
| S5\_W | Ambiente (W) | 0.063 | | 0.094 | | 0.670 | | 0.504 | |
| P1\_S | Acceso (S) | 0.056 | | 0.050 | | 1.110 | | 0.267 | |
| P1\_W | Acceso (W) | -0.031 | | 0.066 | | -0.470 | | 0.641 | |
| P2\_S | Políticas de devolución (S) | -0.076 | | 0.090 | | -0.840 | | 0.399 | |
| P2\_W | Políticas de devolución (W) | 0.033 | | 0.074 | | 0.440 | | 0.657 | |
| P3\_S | Modalidades de pago (S) | -0.183 | | 0.100 | | -1.830 | | 0.068 | |
| P3\_W | Modalidades de pago (W) | 0.036 | | 0.075 | | 0.480 | | 0.633 | |
| P4\_W | Política de privacidad y seguridad (W) | **0.911** | | 0.141 | | 6.480 | | **0.000** | |
| P5 | Diferencia de precios | 0.006 | | 0.056 | | 0.110 | | 0.912 | |
| P6\_W | Diferencia de gastos de envío | -0.045 | | 0.057 | | -0.790 | | 0.431 | | |
| A1 | Carácter innovador (0;1) | **0.392** | | 0.173 | | 2.270 | | **0.023** | | |
| A2 | Experiencia de compra de la marca | 0.075 | | 0.044 | | 1.730 | | 0.084 | | |
| A3\_S | Experiencia de compra en el canal (S) | 0.059 | | 0.040 | | 1.470 | | 0.142 | | |
| A3\_W | Experiencia de compra en el canal (W) | 0.013 | | 0.037 | | 0.360 | | 0.718 | | |
| C1 | Género (Hombre) (0;1) | -0.198 | | 0.182 | | -1.090 | | 0.275 | | |
| C2 | Edad | -0.011 | | 0.009 | | -1.220 | | 0.224 | | |
|  | **Rho** |  | |  | |  | |  | | |
|  | /athrho | 1.700 | | 0.799 | | 2.130 | | 0.033 | | |
|  | rho | 0.935 | | 0.100 | |  | |  | | |

Respecto a los resultados, en primer lugar, analizando a la segmentación de clientes entre los que visitan ambos canales y los que visitan solamente uno, ambos grupos se diferencian en cuatro características, tomando como referencia la significatividad al cinco por ciento. Los usuarios de los dos canales son en mayor medida mujeres, más jóvenes, más innovadoras en el uso de canales y que hacen un mayor porcentaje de sus compras online. Respecto a la edad, otros autores han obtenido un resultado similar. Frasquet et al. (2015), obtuvieron que, en la etapa de búsqueda, cuanto mayor se es, menor uso se hace del canal online frente al offline. Además, sobre la edad y el género, Strebel, Erdem y Swait (2004) obtuvieron que es más probable que las mujeres se comporten de una manera multicanal para buscar información, así como las personas más jóvenes. Otras dos variables son significativas al 10%, que indican que a mayor experiencia con la marca y a mayores ingresos, existe una mayor probabilidad de estar en el grupo de usuarios de los dos canales. También los resultados de De Keyser et al. (2015) están en la misma línea, dado que el segmento que utiliza ambos canales para buscar información se caracteriza por estar formado por personas jóvenes y con mayores ingresos medios.

En segundo lugar, los usuarios de ambos canales tienen criterio sobre los servicios ofertados por los canales, así como sobre las políticas de canal, de forma que estas variables se utilizan en la segmentación de comportamiento de compra. Igualmente, las variables que describen a los individuos pueden jugar también un papel en la elección del canal de compra. Es este caso, cuatro variables son significativas al cinco por ciento. Los individuos que son más innovadores en el uso de canales y que valoran mejor la política de privacidad y seguridad combinan ambos canales en sus compras. En la línea de estos resultados sobre política y privacidad está el trabajo de Frasquet et al. (2015). Estos autores obtuvieron que en la etapa de compra la seguridad emergía como un factor estadísticamente significativo en el uso de internet. Con respecto a los servicios, solo la seguridad en tiempo distingue a ambos grupos: los que valoran la seguridad de entrega en tiempo de la web compran en ambos canales, mientras que los que valoran la seguridad de la tienda lo hacen solo en uno. Otras cuatro variables son significativas al 10%. Cuando el pago en tienda es muy valorado se compra solo en un canal, mientras que aquellos con mayor experiencia en la marca lo hacen en los dos canales. Con respecto a los servicios, al 10% los individuos que compran en ambos canales valoran más la información de la tienda, mientras que los individuos que valoran mucho la información de la web lo hacen solo en un canal.

En la tabla 3 presentamos los estadísticos de ajuste del modelo.

TABLA 3

**Ajuste del modelo**

|  |  |
| --- | --- |
| Number of obs | 450 |
| Wald chi2(37) | 148.49 |
| Log likelihood | -278.346 |
| Prob > chi2 | 0.000 |
| LR test of rho=0, chi2(1) | 53.570 |
| Prob chi2 | 0.000 |

# Conclusiones

Como señalan Verhoef et al, (2015), la venta minorista se está transformando de una perspectiva multicanal a una omnicanal, provocado por la integración de nuevos canales como los móviles, las tablets y las redes sociales en el comercio minorista online y offline. Sin embargo, este fenómeno fundamentalmente ha sido acometido desde una óptica de gestión del minorista, obviando el punto de vista del consumidor. Conocer el comportamiento y características del consumidor omnicanal condicionará a cómo operen los minoristas, en lo que respecta a su oferta de servicios y políticas en cada uno de los canales.

Nosotros hemos discutido conceptualmente el papel del consumidor omnicanal como cliente y usuario de los servicios de distribución. Esto ha supuesto una contribución a la literatura actual omnicanal, al proporcionar una segmentación a priori de los clientes de una empresa que vende utilizando tanto establecimientos físicos como internet. Dichos clientes han podido comprar en un único canal y utilizar los servicios de distribución sólo del canal en el que han comprado o utilizar los servicios de distribución tanto del canal en el que han comprado como del que sólo han visitado. También los consumidores han podido comprar en ambos canales y, como consecuencia, utilizar los servicios de distribución de los dos canales. Por lo tanto, el hecho es que los usuarios de un canal consumen servicios de los mismos, independientemente de si compran o no en dicho canal. Las compañías necesitan una visión más amplia de lo que los usuarios hacen tanto con los servicios de distribución como con otros recursos proporcionados por sus canales.

Los clientes que visitan diferentes canales pueden estar considerando que cada uno de los canales le aporta una utilidad adicional, es decir, si un consumidor compra siempre en tiendas físicas porque, por ejemplo, valora poder “tocar” los productos antes de adquirirlos, pero visita regularmente la página online del minorista, significa que él considera que la página web le reporta un acceso más rápido a las últimas novedades, una búsqueda de artículos más cómoda, una comparación de alternativas más sencilla, etc… todo lo cual le permite planificar sus compras en la tienda, reduciendo el tiempo de espera, la búsqueda y la incertidumbre. Lo anterior implica que los usuarios onmicanal mezclan los servicios ofertados por los diferentes canales con vistas a optimizar el uso de los mismos, completando la carencia en el nivel de un determinado servicio en un canal (no poder “tocar” un producto, tener que visitar diferentes minoristas de un sector para poder comparar la oferta, etc …) con el mayor nivel de dicho servicio en otro canal. Una gestión eficiente de los canales de oferta de los productos supone no sólo contemplar diferentes canales de distribución si no saber también qué comportamientos y características de los consumidores distinguen a los usuarios omnicanal respecto de los que no lo son. A este respecto, los resultados del trabajo muestran que la edad, el género, un comportamiento más innovador y una mayor familiaridad con las compras online son variables que inciden sobre el carácter onmicanal del consumidor. Las dos últimas variables revelan una mayor búsqueda de alternativas de compra y, es de esperar, un mayor uso del canal de compra más novedoso, por lo que los recelos ante la seguridad de las compras online están más superados. Las variables de edad y género (mujer), como variables de autosegmentación omnicanal ya fueron encontradas por otros autores. Se puede entender que la compra suponga una actividad de hobby en mayor medida para las mujeres que para los hombres. En cuanto a la edad, aunque el segmento de los usuarios de los dos canales se caracteriza por estar formado por personas jóvenes, creemos que esto tenderá a desaparecer cuando la generación denominada generación tecnológica o generación Z (los nacidos entre 1995-2010) vaya envejeciendo.

Por otra parte, de sobra son conocidas las ventajas que para una empresa tiene el poseer en su cartera de clientes un alto porcentaje de clientes multicanal. Razones como que los clientes multicanal tienden a comprar con más frecuencia, a gastar más dinero, a comprar más categorías de producto o a ser más leales, los hace ser más valiosos que los compradores monocanal (Kumar & Venkatesan, 2005; Valvi & Fragkos, 2012; Venkatesan et al., 2007).

En nuestro caso, en la caracterización del segmento de los clientes que compran en los dos canales de la empresa (o clientes multicanal), éstos son clientes que valoran mejor la política de privacidad y seguridad y la seguridad de entrega en tiempo en las compras online. Ambos aspectos deben ser tenidos en consideración por los vendedores, con el fin de persuadir a sus clientes de que lleven a cabo sus compras tanto en el canal online como en el canal offline. Respecto a la privacidad y seguridad, hoy en día, la mayoría de las páginas web corporativas de las empresas incluyen un apartado específico sobre su política de privacidad y seguridad, con el fin de disuadir cualquier desconfianza que pueda tener el consumidor en las compras online. En cuanto a la entrega en tiempo, si los minoristas desean tener consumidores multicanal deben de informar al comprador en todo momento el estado de su compra y ser coherentes en el cumplimiento de los plazos de entrega propuestos. En el instante de hacer la compra el consumidor tiene que saber la fecha aproximada de entrega, mientras la espera tiene que poder consultar el seguimiento del pedido y una vez llegado a destino ser informado a través de mensajería móvil o email.

**Referencias bibliográficas**

Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., & Krishnan, S. (2005). Online / In-Store Integration and, *7*(4), 313–327. https://doi.org/10.1177/1094670504273964

Betancourt, R., & Gautschi, D. (1988). The economics of retail firms. *Managerial and Decision Economics*, *9*(2), 133–144.

Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortinas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2016). Channel Choice in the 21st Century: The Hidden Role of Distribution Services. *Journal of Interactive Marketing*, *33*. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.002

Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2017). Private Sales Clubs: A 21st Century Distribution Channel. *Journal of Interactive Marketing*, *37*, 44–56. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.09.001

Betancourt, R. R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2007). The demand for and the supply of distribution services: A basis for the analysis of customer satisfaction in retailing. *Quantitative Marketing and Economics*, *5*(3), 293–312.

Betancourt, R. R., & Gautschi, D. (1993). Two essential characteristics of retail markets and their economic consequences. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *21*(3), 277–294. https://doi.org/10.1016/0167-2681(93)90053-R

Betancourt, R. R. R., Chocarro, R., Corti?as, M., Elorz, M., Mugica, J. M. J. M., Cortiñas, M., … Mugica, J. M. J. M. (2016). Channel Choice in the 21st Century: The Hidden Role of Distribution Services. *Journal of Interactive Marketing*, *33*, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.002

Bucklin, L. P. (1966). *A theory of distribution channel structure*. University of California, Institute of Business and Economic Research.

De Keyser, A., Schepers, J., & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(4), 453–456. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.09.005

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. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.10.002

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

Keh, H. T. (1997). The classification of distribution channel output: a review., *7*(2), 145. https://doi.org/10.1080/095939697343085

Konuş, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, *84*(4), 398–413. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.002

Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., & Sills, J. A. (2009). Retailer Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, *85*(1), 56–70. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.005

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management 12e. *New Jersey*.

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), 44–63. https://doi.org/10.1002/dir.20034

Nargundkar, R. (2006). *Services Marketing 2E*. Tata McGraw-Hill Education.

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

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

Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C., & Pallant, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *33*, 62–71. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.001

Schröder, H., & Zaharia, S. (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *15*(6), 452–468. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.01.001

Valvi, A. C., & Fragkos, K. C. (2012). Critical review of the e-loyalty literature: A purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research*, *12*(3), 331–378. https://doi.org/10.1007/s10660-012-9097-5

Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, *71*(2), 114–132. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.114

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. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002

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. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002