Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS EN UN ENTORNO OMNICANAL

Autor: Lucía Ureta Alegre
Director: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID | 2025/2026

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE. DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS EN UN ENTORNO OMNICANAL

Autor: Ureta Alegre, Lucía.
Director: Jiménez Zarco, Ana Isabel.

RESUMEN DEL PROYECTO

Este trabajo analiza la omnicanalidad como elemento clave en la gestión de la experiencia del cliente, evaluando su impacto en variables estratégicas como el valor de compra, la satisfacción del consumidor y la lealtad, de acuerdo con el modelo de Cotarelo et al. (2021). Asimismo, se estudia la estrategia omnicanal de la marca Zara y sus principales iniciativas y campañas dentro del sector retail moda.

Metodológicamente, se desarrolla un análisis cuantitativo basado en una encuesta a 173 participantes, cuyos datos son analizados mediante el software SmartPLS 4 a través de la técnica PLS-SEM. Los resultados permiten examinar las relaciones entre las variables del modelo y validar el papel de la omnicanalidad como elemento estructural en la generación de valor, la satisfacción del cliente y la lealtad.

Los resultados muestran que la intensidad omnicanal influye significativamente tanto en el valor de compra omnicanal como en la satisfacción del consumidor. Asimismo, la satisfacción se consolida como el principal constructo que influye en la lealtad, mostrando que la fidelización no depende únicamente de la integración de canales, sino de la capacidad de las marcas para transformar dicha integración en experiencias satisfactorias. Del mismo modo, el valor de compra influye indirectamente sobre la lealtad a través de la satisfacción. Además, la incorporación de la marca Zara al análisis como variable moderadora revela que la omnicanalidad no presenta efectos homogéneos, sino que depende del contexto competitivo y del nivel de madurez de la marca.

A partir de estos resultados, se proponen recomendaciones estratégicas orientadas a la construcción de una experiencia omnicanal totalmente integrada, apoyada en tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la personalización avanzada. En este sentido, se destaca la importancia de utilizar la omnicanalidad no solo como herramienta funcional, sino como base para la creación de valor emocional, experiencial y relacional.

En conclusión, el estudio subraya la necesidad de evolucionar hacia modelos de retail centrados en una experiencia omnicanal integrada y personalizada, donde tecnología, datos y experiencia de marca se conecten de forma coherente a lo largo de todo el *customer journey*. De este modo se busca aumentar la satisfacción de los consumidores, el valor percibido de compra y la lealtad del consumidor, favoreciendo así la recompra, recomendación positiva, el marketing boca a boca o WOM, y la participación activa con la marca.

Palabras clave: omnicanalidad, experiencia del cliente, intensidad omnicanal, satisfacción del consumidor, valor de compra, lealtad, Zara, retail moda.

CUSTOMER EXPERIENCE: DETERMINANTS AND CONSEQUENCES IN AN OMNICHANNEL ENVIRONMENT

Author: Ureta Alegre, Lucía.
Director: Jiménez Zarco, Ana Isabel.

ABSTRACT

This study analyses omnichannel retailing as a key element in customer experience management, assessing its impact on strategic variables such as purchase value, customer satisfaction and loyalty, according to the model developed by Cotarelo et al. (2021). It also examines the omnichannel strategy of the Zara brand and its main initiatives and campaigns within the fashion retail sector.

Methodologically, a quantitative analysis is conducted based on a survey of 173 participants, whose data is analysed using SmartPLS 4 software via the PLS-SEM technique. The results enable an examination of the relationships between the model's variables and validate the role of omnichannel retailing as a structural element in value creation, customer satisfaction and loyalty.

The results show that omnichannel intensity has a significant influence on both omnichannel purchase value and consumer satisfaction. Furthermore, satisfaction emerges as the primary construct influencing loyalty, demonstrating that loyalty does not depend solely on channel integration, but on brands' ability to transform that integration into satisfying experiences. Similarly, purchase value indirectly influences loyalty through satisfaction. Furthermore, the inclusion of the Zara brand in the analysis as a moderating variable reveals that omnichannel strategies do not have uniform effects, but rather depend on the competitive context and the brand's level of maturity.

Based on these results, strategic recommendations are proposed aimed at building a fully integrated omnichannel experience, supported by technologies such as artificial intelligence, big data and advanced personalisation. In this regard, the importance of using omnichannel retailing not only as a functional tool, but as a basis for creating emotional, experiential and relational value, is highlighted.

To sum up, the study highlights the need to move towards retail models centred on an integrated and personalised omnichannel experience, where technology, data and brand experience are seamlessly connected throughout the entire customer journey. The aim is to increase consumer satisfaction, perceived purchase value and consumer loyalty, thereby encouraging repeat purchases, positive recommendations, word-of-mouth (WOM) marketing, and active engagement with the brand.

Key words: omnichannel, customer experience, omnichannel intensity, customer satisfaction, purchase value, loyalty, Zara, fashion retail.

Índice de la memoria

Capítulo 1. Introducción 9

1.1 Justificación y Motivación del proyecto 9

1.2 Objetivos 10

1.3 Metodología de la investigación 10

Capítulo 2. Marco conceptual 13

2.1 Fundamentos del Marketing de Experiencial 13

2.1.1 El cliente en el centro 14

Capítulo 3. Modelo Omnicanal 15

3.1 Evolución de la gestión de canales 15

3.2 Omincanalidad en el sector retail de moda 16

3.2.1 Tendencias actuales en el sector retail de moda 16

3.2.2 Canales digitales, E-commerce y S-commerce 16

3.2.3 Estudios del impacto de la omnicanalidad 17

3.3 Modelo omnicanal 18

3.3.1 Intensidad omnicanal 19

3.3.2 Valor de compra omnicanal 20

3.3.3 Satisfacción 21

3.3.4 Lealtad 21

3.3.5 Hipótesis 22

Capítulo 4. Análisis de la marca Zara 24

Capítulo 5. Diseño del modelo y cuestionario 28

5.1 Introducción al modelo de medición 28

5.1.1 Fundamentos del modelo 28

5.1.2 Construcción del modelo 28

5.2 Diseño de la encuesta 30

5.2.1 Metodología de recolección de datos 31

Capítulo 6. Análisis descriptivo de los resultados 33

6.1 Descripción de la muestra 33

6.1.1 Distribución por edad ... *33*
6.1.2 Distribución por género ... *34*
6.1.3 Marca más representativa ... *34*
6.1.4 Frecuencia de compra combinando canales ... *35*
6.1.5 Análisis de la intensidad omnicanal ... *36*
6.1.6 Análisis del valor percibido de compra ... *38*
6.1.7 Satisfacción del consumidor ... *39*
6.1.8 Lealtad del consumidor ... *40*

Capítulo 7. Validación del modelo ... ***43***
7.1 Validación del modelo de medida ... 45
7.1.1 Cargas factoriales ... *45*
7.1.2 Fiabilidad de consistencia interna ... *46*
7.1.3 Validez convergente ... *46*
7.1.4 Validez discriminante ... *48*
7.2 Validación del modelo estructural ... 49
7.2.1 Colinealidad ... *50*
7.2.2 Significación y relevancia de las relaciones ... *50*
7.2.3 Poder explicativo del modelo ... *53*
7.2.4 Ajuste del modelo ... *55*
7.3 Efecto de la marca Zara ... 56

Capítulo 8. Conclusiones ... ***59***

Capítulo 9. Recomendaciones estratégicas ... ***62***
9.1 Recomendaciones estratégicas para el sector de moda ... 62
9.2 Recomendaciones estratégicas para la marca Zara ... 63

Capítulo 10. Alineamiento con los ODS ... ***66***

Capítulo 11. Bibliografía ... ***68***

ANEXO 76
I. Cuestionario ... 76
II. Validación del modelo ... 79

Índice de figuras

Figura 1. Modelo omnicanal en el sector retail. Elaboración a partir de Cotarelo (2021) .. 19
Figura 2. Primer capítulo de Zara Streaming. (Fashion United, 2024) 26
Figura 3. Zara Athletic Speed Run 2026. (Comunidad de Madrid) 26
Figura 4. Campaña de metaverso con ADER ERROR. (ELLE, 2021) 27
Figura 5.Campaña de realidad aumentada de Zara. Instagram. (Future Stores) 27
Figura 6. Distribución por edad de la muestra. Elaboración propia. 33
Figura 7. Distribución por género de la muestra. Elaboración propia. 34
Figura 8. Resultado de preferencia de marca. Elaboración propia. 35
Figura 9. Frecuencia de compra de la muestra. Elaboración propia. 36
Figura 10.. Resultados del análisis de la cohesión de la intensidad omnicanal. Elaboración propia. 37
Figura 11. Resultados del análisis de la fluidez de la intensidad omnicanal. Elaboración propia. 38
Figura 12. Resultados del análisis del valor percibido de compra. Elaboración propia. 39
Figura 13. Resultados del análisis de la satisfacción del consumidor. Elaboración propia. 40
Figura 14. Resultados del análisis de la lealtad del consumidor. Elaboración propia. 42
Figura 15. Modelo base a analizar. SmartPLS. 44
Figura 16. Modelo incluyendo la variable mediadora Zara. SmartPLS. 56
Figura 17. Análisis de los coeficientes de trayectoria del modelo con la variable mediadora Zara. SmartPLS. 58
Figura 18. Framework de Omnicanalidad de McKinsey. (Briedis, Gregg, Heidenreich, & Liu, 2021) 65
Figura 19. Objetivos de Desarrollo Sostenible. (ODS) 66

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de fiabilidad, validez de constructos y cargas factoriales. SmartPLS. 48
Tabla 2. Evaluación de validez discriminante mediante HTMT del modelo. SmartPLS.... 48
Tabla 3. Criterio de Fornell-Lacker. SmartPLS. 49
Tabla 4. Modelo estructural. SmartPLS. 50
Tabla 5. Análisis de colinealidad del modelo estructural. SmartPLS. 50
Tabla 6. Coeficientes de trayectoria y evaluación de hipótesis. SmartPLS. 52
Tabla 7. Efectos totales. SmartPLS. 53
Tabla 8. Poder explicativo del modelo. SmartPLS.... 54
Tabla 9. Análisis del tamaño del efecto. SmartPLS. 54
Tabla 10. Ajuste del modelo. SmartPLS. 55
Tabla 11. Cargas factoriales.Iteración 1. SmartPLS.... 80
Tabla 12. Cargas factoriales.Iteración 2. SmartPLS.... 81
Tabla 13. Cargas factoriales. SmartPLS.... 82
Tabla 14. VIF de los indicadores. SmartPLS. 83

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PROYECTO

Vivimos en un mundo hiperconectado, saturado de estímulos, donde los clientes son cada vez más exigentes y selectivos, y la competencia entre marcas es constante e intensa. En este entorno en continuo cambio, el marketing no es simplemente una herramienta para vender, sino el medio para establecer relaciones con los consumidores y diferenciarse del resto de competidores. Es por ello que encontrar la estrategia correcta para conectar y establecer vínculos con el consumidor supone un reto fundamental para las marcas.

Este trabajo busca analizar la omnicanalidad como estrategia de mejora de la experiencia de contacto y como forma de establecer relaciones duraderas con el cliente a largo plazo. La omnicanalidad es la práctica de integrar múltiples canales para crear una experiencia del cliente fluida y coherente. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Mediante dicha gestión sinérgica de los numerosos canales y puntos de contacto con el cliente disponibles, se optimiza la experiencia del cliente en todos los canales y el rendimiento en cada uno de ellos

Una de las motivaciones clave de este proyecto es la necesidad de profundizar en cómo la intensidad de la experiencia omnicanal influye en variables clave del comportamiento del consumidor, como el valor percibido de la compra, la satisfacción y la lealtad. Aunque la literatura académica ha abordado estos constructos de manera individual, todavía existe un margen relevante para analizarlos de forma integrada, especialmente en el contexto específico del retail de moda en España. Adicionalmente, el proyecto busca aportar evidencia empírica que contribuya a comprender mejor estos mecanismos y a generar implicaciones útiles para la toma de decisiones estratégicas en el sector.

Por último, existe también una motivación intrínseca de desarrollo personal, académico y profesional, centrada en profundizar en el concepto de omnicanalidad como elemento clave del presente y futuro del marketing, así como en el aprendizaje de metodologías de modelado

estadístico y en la experiencia práctica en la elaboración y análisis de estudios empíricos de carácter cuantitativo.

1.2 OBJETIVOS

El presente trabajo se estructura en torno a tres objetivos principales.

En primer lugar, se busca establecer el marco conceptual base para comprender el concepto de omnicanalidad desde la literatura académica, identificando sus principales características, dimensiones y variables clave asociadas a la experiencia del cliente en entornos de retail.

El segundo objetivo será analizar la influencia de la omnicanalidad sobre el comportamiento del consumidor, evaluando su impacto en el valor de compra, la satisfacción y la lealtad mediante el modelado de ecuaciones estructurales PLS-SEM con el software SmartPLS.

En tercer lugar, basado en los resultados del análisis previo, se desarrollarán recomendaciones estratégicas para las marcas del sector retail de moda, en concreto para la marca Zara, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y optimizar su relación con el consumidor en entornos omnicanal.

En conjunto, el estudio trata de responder a dos preguntas fundamentales:*¿Qué impacto tiene la omnicanalidad sobre el valor de compra, satisfacción y lealtad? ¿Cómo pueden las marcas del sector retail de moda mejorar su relación con el consumidor en un entorno omnicanal para aumentar el valor percibido, la satisfacción y la lealtad?*

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha seguido una metodología cuantitativa con el objetivo de validar empíricamente un modelo conceptual basado en la literatura académica y en estudios previos sobre omnicanalidad y experiencia del cliente.

En primer lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre conceptos clave como el marketing experiencial, gestión de canales y modelos omnicanal, tomando como referencia autores como Philip Kotler, Kevin Lane Keller y Peter C. Verhoef, entre otros, así como estudios recientes. Esta revisión, apoyada en fuentes académicas de bases de datos como Google Scholar, permitió identificar las principales variables del modelo, intensidad omnicanal, valor de compra, satisfacción y lealtad del consumidor. Además, se ha realizado un estudio de la marca Zara, analizando su estrategia omnicanal y principales campañas.

En segundo lugar, a partir del marco teórico, se ha realizado el modelo estructural, integrando las principales relaciones entre constructos. En particular, se analizó cómo la intensidad omnicanal influye en el valor percibido, la satisfacción del consumidor y la lealtad. El modelo se basó en propuestas previas como el modelo de Cotarelo et al. (2021), adaptándolo al contexto del sector retail de moda en España e incorporando hipótesis específicas para el estudio.

En tercer lugar, se ha elaborado el cuestionario, compuesto por ítems medidos mediante escalas Likert de 1 a 5 puntos. Estos ítems recogen dimensiones como la fluidez y consistencia de la experiencia omnicanal, el valor percibido de la compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor.

En cuarto lugar, se ha llevado a cabo la recogida de datos mediante un cuestionario distribuido a través de Google Forms, empleando un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra estuvo centrada en consumidores jóvenes en España con experiencia en el uso de distintos canales de compra en el sector moda.

Posteriormente, se ha realizado el análisis de datos, comenzando con un análisis descriptivo de las respuestas y continuando con la aplicación de PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) mediante el software SmartPLS 4, tomando como base el trabajo de Hair et al. (2022). Esta técnica permite analizar relaciones complejas entre variables latentes incluso con tamaños muestrales moderados, siendo especialmente adecuada para estudios exploratorios. Además, se ha realizado a la evaluación del modelo,

comprobando la fiabilidad y validez del modelo de medida, la ausencia de colinealidad y la significancia de las relaciones estructurales, entre otros, así como un análisis del impacto de la inclusión de la variable de la marca Zara en el modelo.

Con los resultados del análisis realizado, se han extraído conclusiones sobre el estudio de la omnicanalidad en el sector *retail* moda y se han desarrollado recomendaciones estratégicas para las marcas del sector *retail* moda así como para la marca objeto de estudio, Zara.

Capítulo 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 FUNDAMENTOS DEL MARKETING DE EXPERIENCIAL

El marketing, según el Dr. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, consiste en *identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales de manera rentable*. Así, definen la dirección del marketing como "*el arte y la ciencia de elegir mercados objetivo y captar, mantener y hacer crecer a los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para el cliente*". (Kotler & Keller, 2016). Esta definición pone el foco en comprender las necesidades del cliente y en la creación de valor entre consumidores y las empresas.

Tradicionalmente, el marketing se enfocaba desde un modelo racional o de procesamiento de información, considerando al consumidor como racional y lógico. Sin embargo, esta visión cambió cuando, Holbrook y Hirschman (1982) presentaron por primera vez la idea de que el comportamiento del consumidor tiene una dimensión experiencial. Esta perspectiva experiencial destaca la naturaleza simbólica, hedónica y estética del consumo, donde el acto de consumir es una experiencia subjetiva y emocional. Sobre esta base, Bernd Schmitt desarrolló el enfoque del marketing experiencial, que propone cinco módulos estratégicos orientados a crear experiencias significativas: *sense*, *feel*, *think*, *act* y *relate* (Schmitt, 1999).

A partir de entonces, el marketing ha evolucionado hacia un enfoque experiencial centrado en el consumidor que busca crear vínculos más profundos y duraderos apelando a emociones y sentidos, además de la razón.

2.1.1 EL CLIENTE EN EL CENTRO

Para comprender el papel central del cliente en el marketing actual es necesario partir de los fundamentos del marketing estratégico. El marketing mix se refiere al conjunto de herramientas que permiten a las empresas crear, comunicar y entregar valor a sus clientes. Este concepto ha evolucionado desde el modelo clásico de las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, (McCarthy, 1960), hacia enfoques más centrados en el consumidor. Entre ellos destaca el modelo de las 4C de Robert F. Lauterborn, que redefine las variables del marketing como: *consumidor* e importancia de comprender sus necesidades y deseos; *coste* total para el consumidor; *conveniencia* o facilidad de acceso y compra; y *comunicación* bidireccional entre el consumidor y la marca (Kotler & Armstrong, 2012).

En este contexto, la experiencia del cliente o *customer experience* se convierte en un elemento central. De acuerdo con (Lemon & Verhoef, 2016) se define como "*un enfoque multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales del cliente a las ofertas de una empresa durante todo el recorrido de compra del cliente",* incluyendo las etapas de precompra, compra y postcompra. Desde esta perspectiva, la experiencia del cliente se articula en torno a diversos elementos clave, entre los que destacan los modelos de comportamiento de compra del consumidor, la satisfacción y la lealtad del cliente, la calidad del servicio, el marketing relacional, la gestión de las relaciones con los clientes, la orientación al cliente y el grado de implicación o compromiso del cliente con la marca (Lemon & Verhoef, 2016).

Uno de los modelos más representativos para entender este recorrido es el del *Customer Journey* que, según Kotler, Kartajaya y Setiawan, (2016), "es el proceso completo que siguen los consumidores desde el momento en que se dan cuenta de una necesidad, hasta después de la compra y más allá, incluyendo la experiencia y la recomendación.". En su modelo de las 5A's (*Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate*), el recorrido del cliente se divide en cinco etapas: conocimiento de la marca, atracción emocional o racional, búsqueda de información, acción o compra y recomendación, con un sentimiento de lealtad, si la experiencia fue satisfactoria.

Capítulo 3. MODELO OMNICANAL

3.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CANALES

En este apartado se analizará la evolución de la gestión de canales, desde la estrategia unicanal, multicanal, hasta omnicanal. Para entender esta transición, comenzaremos por el concepto de canal de marketing. Un canal es cualquier elemento intermedio online u offline que el cliente utiliza para interactuar con una marca. Generalmente se clasifican en canales de comunicación, como la televisión, redes sociales o medios impresos; y canales de venta, como tiendas físicas o comercio electrónico. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan , 2016)

La unicanalidad representa el modelo más básico y tradicional de gestión de canales. Se trata de "Formas de distribución presenciales y controladas completamente por el vendedor, con canales únicos de contacto" (Kotler & Keller, 2016). Este modelo, es fácil de gestionar y ofrece control total de la experiencia con un menor desarrollo tecnológico, pero limita la experiencia, flexibilidad y el alcance, perdiendo oportunidades de venta y fidelización de clientes.

La multicanalidad surge como respuesta a estas limitaciones, permitiendo que las empresas se relacionen con sus consumidores mediante distintos canales de manera paralela. Esta estrategia busca aumentar la adquisición, retención y desarrollo del cliente mediante diversos puntos de contacto. Sin embargo, la falta de integración entre canales genera una experiencia inconsistente y fragmentada para el usuario. (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015)

Finalmente, la omnicanalidad representa la evolución más avanzada de la gestión de los canales. Según Verhoef et al. (2016), se define como "la gestión sinérgica de los numerosos canales y puntos de contacto disponibles, de modo que la experiencia del cliente a través de los canales y el desempeño de estos se optimicen". Por su parte, Kotler la describe como la práctica de integrar múltiples canales para crear una experiencia de cliente fluida, consistente y sin interrupciones (Kotler, Kartajaya, & Setiawan , 2016). Este enfoque permite responder

a las expectativas actuales de los consumidores, quienes esperan una interacción coherente y personalizada independientemente del canal utilizado.

3.2 OMINCANALIDAD EN EL SECTOR RETAIL DE MODA

3.2.1 TENDENCIAS ACTUALES EN EL SECTOR RETAIL DE MODA

El sector retail en España tiene un fuerte impacto socioeconómico, con más de 60.000 empresas que entre 2018 y 2022 facturaron de media más de 40.000 millones de euros anuales y aportando en 2022 un 1,62 % del PIB nacional, de acuerdo con un informe de la Asociación de Retail Textil en España (2024). Sin embargo, el *retail* se enfrenta a una profunda transformación impulsada por cambios tecnológicos, sociales y en el comportamiento que están redefiniendo la relación entre empresas y consumidores.

Uno de los puntos clave de esta transformación es el cambio de expectativas del consumidor. Los consumidores ya no aceptan una comunicación unidireccional, sino que buscan participación activa, control sobre su experiencia de compra mediante autogestión, seguimiento de pedidos, comparadores, filtros y reseñas, además de hiperpersonalización, es decir, recomendaciones y ofertas ajustadas a sus preferencias, comportamientos y contexto en cada momento del proceso de compra. Surge entonces el paradigma del "prosumidor", término propuesto por A. Toffler (1980), del inglés *producer* y *consumer,* un consumidor exigente y crítico y activo, que no solo compra como consumidor, sino que también opina, comparte contenido y participa activamente en la construcción de la experiencia de marca, como productor.

3.2.2 CANALES DIGITALES, E-COMMERCE Y S-COMMERCE

Los canales digitales han ganado protagonismo en esta interacción como redes sociales, live chat y aplicaciones como WhatsApp, que permiten descubrir productos, recibir

recomendaciones y comprar directamente, integrando el e-commerce y el social commerce (Hostinger, 2026).

El *e-commerce* es el modelo de compraventa que utiliza internet como medio para realizar transacciones y llegar a sus consumidores (IEBSchool, 2024). A partir de esta base surge el *social commerce* como la integración del *e-commerce* dentro de redes sociales, donde la compra se combina con la interacción social. Este modelo se apoya en la generación de comunidades y en el fomento del *engagement* mediante experiencias cercanas y participativas, destacando la figura de los *influencers*, que actúan como prescriptores de marca y aceleran la confianza en la compra mediante recomendaciones, colaboraciones, retransmisiones en vivo y contenido, entre otros (Zeng, 2024).

La combinación de los canales físicos y digitales por parte del consumidor durante su experiencia de compra da lugar a nuevos comportamientos como el *showrooming*, donde los clientes examinan físicamente un producto en tienda pero completan la compra online, el *webrooming*, en el que investigan productos en línea antes de adquirirlos en la tienda física, así como a estrategias híbridas como el *click & collect,* que permiten la compra en línea y la recogida física, ofreciendo rapidez y control al cliente. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan , 2016)

3.2.3 ESTUDIOS DEL IMPACTO DE LA OMNICANALIDAD

Según la American Marketing Association, el 73% de los compradores utilizan múltiples canales para buscar, comparar y comprar productos, lo que hace imprescindible ofrecer una experiencia unificada mediante el marketing omnicanal. Además, los resultados muestran que la omnicanalidad aumenta la fidelidad del cliente, alcanzando una tasa de retención promedio del 89% (AMA, 2024).

Por otro lado, el estudio de Harvard Business Review afirma que los clientes omnicanal realizan un gasto un 4% mayor que los unicanal, que aumenta su fidelización y su propensión a recomendar la marca (Soopadjieva, Dholakia, & Benjamin, 2017).

3.3 MODELO OMNICANAL

Como se ha explicado, en el contexto actual del *retail*, la competencia y diferenciación de las marcas se centra cada vez más en torno a la experiencia de compra, que evoluciona hacia un proceso continuo que integra múltiples canales y puntos de contacto físicos y digitales, para ofrecer una experiencia coherente, fluida y sin fricciones a lo largo de todo el recorrido de compra. En este escenario, la omnicanalidad se consolida como una estrategia clave, donde la alineación e integración de los canales permite generar una percepción positiva de la experiencia, denominada intensidad omnicanal.

Cotarelo et al. (2021) sugieren que una mayor intensidad omnicanal puede generar un mayor valor de compra percibido, al facilitar el proceso de decisión y aumentar los beneficios funcionales y emocionales de la experiencia. Este valor influye positivamente en la satisfacción del consumidor y en el desarrollo de relaciones más sólidas con la marca, expresadas en mayores niveles de lealtad. Asimismo, la satisfacción actúa como un mecanismo clave en la consolidación de la lealtad, reforzando la intención de recompra y la preferencia por la marca. A partir de este enfoque, se propone un modelo conceptual que analiza las relaciones entre la intensidad omnicanal, el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor en el sector *retail*.

Esta propuesta adapta el marco desarrollado por Cotarelo et al. (2021) al contexto específico del sector *retail* de moda omnicanal en España, con un público objetivo joven. El modelo considera tanto efectos directos como relaciones mediadoras entre las variables y su representación visual se muestra a continuación

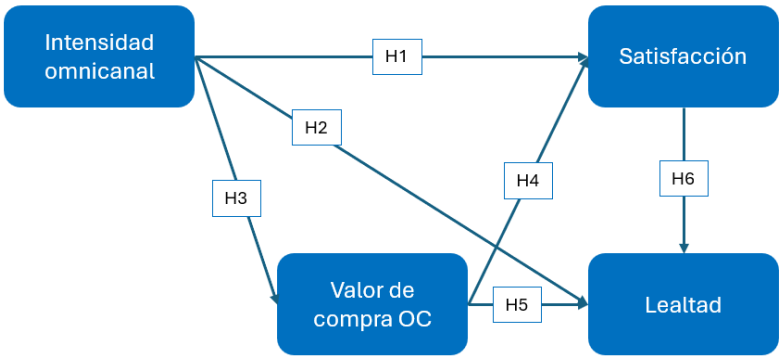


Figura 1. Modelo omnicanal en el sector retail. Elaboración a partir de Cotarelo (2021)

3.3.1 INTENSIDAD OMNICANAL

Como se ha explicado en el capítulo anterior 2.1.1, la teoría de la experiencia del cliente sostiene que esta no se limita a un momento puntual de interacción, sino que abarca la totalidad del recorrido del consumidor. En este sentido, la experiencia incluye las fases de búsqueda, compra, consumo y posventa, y puede implicar la utilización de múltiples canales de venta (Verhoef et al., 2009). Desde esta perspectiva holística e integral, la gestión de la experiencia requiere una gestión coordinada de todos los puntos de contacto entre la empresa y el cliente.

Dentro de este marco, el concepto de intensidad omnicanal hace referencia a la percepción del consumidor, que puede medirse como el grado de consistencia y continuidad que el consumidor percibe en el uso de múltiples canales. Esta intensidad se compone de dos dimensiones fundamentales, la consistencia percibida y la continuidad o "sin fricciones" (Cotarelo et al., 2021).

Así, Cotarelo et al. (2021). describen la consistencia percibida como la coherencia que los consumidores perciben del en el conjunto de puntos de contacto ofrecidos por el *retailer*; es decir, a la percepción de uniformidad en la información, precios, promociones y mensajes a través de los distintos canales.

Por otro lado, se considera que la experiencia es "sin fricciones" o "seamless", es decir es continua, si ocurre sin ninguna interrupción o no se produce fricción entre canales, y el cliente puede cambiar de canal sin apenas esfuerzo. En otras palabras, se refiere a la percepción del cliente de que no hay barreras entre canales a lo largo de la experiencia de compra y se producen transiciones fluidas al cambiar de un canal a otro.

3.3.2 VALOR DE COMPRA OMNICANAL

El valor es uno de los conceptos fundamentales de marketing y ha sido muy estudiado en la literatura. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el valor tiene como base la tríada "csp", formada por calidad, servicio y precio. Desde una perspectiva clásica, el valor percibido por el cliente o CPV, del inglés Customer Perceived Value, se define como la diferencia entre la evaluación total de los beneficios recibidos y los costes tangibles e intangibles asumidos en comparación con las alternativas disponibles.

En la literatura posterior, sin embargo, el valor evoluciona conceptualmente a un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones principales, valor utilitario, valor hedónico y valor social. (Huré, Picot-Coupey, & Ackermann).

Así, el valor de compra utilitario se define como la evaluación general de la utilidad y los beneficios funcionales obtenidos durante la experiencia de compra. Los consumidores con motivaciones utilitarias buscan ofertas que representen una buena relación entre calidad y precio y tienden a comportarse de manera racional en sus decisiones de compra. Este tipo de compradores se caracteriza por estar orientado a objetivos específicos y por procurar completar sus tareas de compra de manera eficiente y en el menor tiempo posible.

En segundo lugar, el valor de compra hedónico se centra en el placer y en la dimensión personal de la experiencia de compra, relacionándose con el disfrute, el entretenimiento y la diversión que se experimentan durante el proceso. Esta dimensión subjetiva del valor de compra surge de los aspectos emocionales, de fantasía y de evasión que acompañan la experiencia de consumo.

Finalmente, el valor de compra social hace referencia al valor que los consumidores obtienen a través de la socialización, la comunicación y la interacción con otros usuarios, especialmente en plataformas digitales. Este tipo de valor se construye a partir del intercambio social y la participación en comunidades en línea durante el proceso de compra.

De este modo, el valor de compra omnicanal se conceptualiza como un valor global que corresponde a la evaluación agregada de experiencias desde el punto de vista de las tres dimensiones principales, utilitaria, hedónica y social (Cotarelo et al., 2021).

3.3.3 SATISFACCIÓN

Lemon y Verhoef (2016) definen la satisfacción como el resultado de la comparación entre el rendimiento percibido y las expectativas del cliente. En este sentido, el denominado proceso de "confirmación o desconfirmación", explica la generación de satisfacción. Así, cuando el desempeño supera las expectativas se produce una "confirmación" positiva, mientras que si no las alcanza se genera una "desconfirmación" negativa.

En la misma línea, Kotler (2016) explica que si, al comparar el rendimiento obtenido con las expectativas, el rendimiento es inferior a lo esperado, a lo esperado, el cliente se siente decepcionado, si es igual, se siente satisfecho, y si lo supera, experimenta un alto grado de satisfacción o "deleite".

En el contexto online y omnicanal, la satisfacción adquiere matices específicos. Los consumidores tienden a percibir que su experiencia es con la marca en su conjunto, más que con un canal específico y, por tanto, la marca cobra mayor relevancia al situarse en la intersección de los distintos puntos de contacto. Esto implica que la evaluación de la satisfacción no se fragmenta por canal, sino que se construye de forma holística a partir del conjunto de interacciones (Cotarelo et al., 2021).

3.3.4 LEALTAD

La lealtad se define como "un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro a pesar de factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el

comportamiento" (Kotler & Keller, 2016). De acuerdo con esta definición, la satisfacción tiene dos dimensiones, una actitudinal representada por el profundo compromiso, y otra dimensión conductual, reflejada en la persistencia en la compra a pesar de factores externos.

Respecto a la dimensión actitudinal, se trata de un compromiso emocional, psicológico y subconsciente que tiene el cliente hacia un producto, servicio, marca u organización (Roosta, Sadjadi, & Makui, 2025), que se manifiesta en la segunda dimensión, conductual.

Desde una perspectiva conductual, la lealtad no puede reducirse únicamente a la recompra. Un cliente puede realizar compras repetidas por inercia, ausencia de alternativas o barreras de salida, sin que exista un verdadero compromiso con la marca. De forma inversa, un cliente puede ser leal, aunque no compre con frecuencia, por ejemplo, debido a una menor necesidad del producto o servicio.

Cuando la lealtad conductual está respaldada por un compromiso actitudinal sólido, se manifiesta a través de diversas conductas, como la recompra repetida, la continuidad de la relación a lo largo del tiempo, el incremento del gasto o del *share of wallet*, la recomendación positiva y el marketing boca a boca o WOM (*word of mouth*), así como la participación activa con la marca.

Además, como se ha analizado en el Marco conceptual, la lealtad tiene un papel central en el recorrido del cliente o *customer journey.* Así, Verhoef y Lemon (2016) , explican que, en la fase postcompra puede aparecer un desencadenante que da lugar a dos posibles escenarios. En el primer escenario se activa el *loyalty loop*, donde se produce una recompra directa, con aumento del compromiso, sin evaluación de alternativas y con baja sensibilidad a la competencia. En el segundo escenario, el cliente vuelve a la fase de consideración, evalúa otras alternativas y podría cambiar de proveedor.

3.3.5 HIPÓTESIS

En base al estudio de la literatura, se han establecido las siguientes hipótesis, que se analizarán más en profundidad en los siguientes capítulos.

H1. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con la satisfacción del consumidor.

H2. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor.

H3. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con el valor de compra omnicanal.

H4. El valor de compra omnicanal se relaciona positivamente con la satisfacción del consumidor.

H5. El valor de compra omnicanal se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor.

H6. La satisfacción se relaciona positivamente con la lealtad.

Capítulo 4. ANÁLISIS DE LA MARCA ZARA

Zara es una marca española de moda fundada en 1975 en la ciudad de A Coruña por Amancio Ortega y Rosalía Mera (INDITEX). Forma parte del grupo Inditex, uno de los mayores distribuidores de moda del mundo, que agrupa diferentes enseñas especializadas en ropa, accesorios y productos textiles.

Su propuesta de valor se basa en combinar estilo, elegancia y simplicidad, ofreciendo moda accesible y actual para consumidores de todo el mundo (Drew). La marca es uno de los principales referentes del modelo de *fast fashion*, caracterizado por la renovación constante de colecciones y una alta rotación de productos, permitiendo adaptar rápidamente la oferta a las tendencias del mercado. Su modelo de negocio se apoya en ciclos cortos de fabricación y distribución, una logística *just in time* y el desarrollo de miles de diseños nuevos cada año, lo que le permite responder con rapidez a la demanda.

Además de consolidar una amplia red de tiendas físicas ubicadas en zonas estratégicas y comerciales de las principales ciudades, Zara ha desarrollado una fuerte presencia digital, impulsando su canal de comercio electrónico desde 2010 y expandiéndose internacionalmente hasta operar en más de 200 países.

Zara ha desarrollado una estrategia omnicanal enfocada en ofrecer una experiencia de cliente fluida y coherente entre canales físicos y digitales. Su enfoque combina tecnología, automatización y personalización para garantizar un recorrido de compra continuo (Galeano, 2020). La integración de canales se apoya en sistemas como el stock integrado o SINT mediante tecnología RFID, que permite gestionar el stock en tiempo real, localizar productos y facilitar procesos de compra, devolución y recogida de pedidos entre tienda física y online.

La digitalización del punto de venta constituye otro eje clave de su estrategia. A través de funcionalidades integradas en su aplicación móvil en su “Modo Tienda”, la marca permite ofrece opciones como *click and find* para localizar prendas en tienda, *click and try* para reservar probadores, QR de usuario para gestionar pedidos y *click and go* para realizar

compras online con recogida rápida en establecimiento. Además, el personal de tienda utiliza herramientas digitales para asistir al cliente y completar pedidos desde el propio punto de venta, favoreciendo una experiencia más personalizada y sin interrupciones.

En el ámbito digital, Zara incorpora recomendaciones personalizadas basadas en hábitos de compra y preferencias del consumidor, reforzando la relevancia de la oferta. Asimismo, ha impulsado nuevas formas de interacción mediante estrategias de *live shopping* y compra en tiempo real para fortalecer la conexión emocional con la marca (Sánchez, 2025)

Finalmente, la compañía incorpora la sostenibilidad mediante *Zara Pre-owned* dentro de su propuesta omnicanal mediante iniciativas como la recompra, reparación y reciclaje de prendas usadas, alineándose con las demandas actuales de los consumidores y reforzando su compromiso ambiental dentro de la experiencia de compra (Zara Pre-Owned).

Además, se han analizado algunas de las principales campañas relacionadas con su estrategia omnicanalidad, que refuerzan la conexión entre el entorno físico y digital, consolidando una relación más interactiva con el consumidor.

Una de las acciones más destacadas es Zara *Streaming*, una propuesta de *live shopping* que combina entretenimiento y comercio electrónico mediante retransmisiones en directo. Estas sesiones incluyen presentaciones de colecciones, desfiles y participación de modelos y celebridades como Cindy Crawford y Kaia Gerber, permitiendo a los usuarios observar las prendas en movimiento, conocer detalles del producto e interactuar en tiempo real mientras realizan compras (Fashion United, 2024)

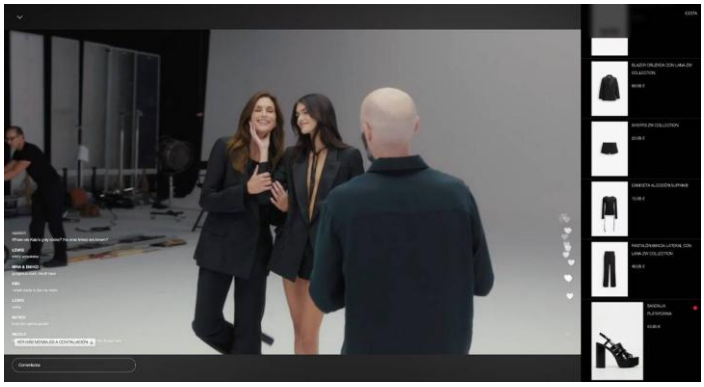


Figura 2. Primer capítulo de Zara Streaming. (Fashion United, 2024)

Otra campaña relevante es la Zara Athleticz Speed Run, desarrollada desde 2024 en colaboración con la empresa de eventos deportivos Lastlap. Se trata de una carrera urbana celebrada en Madrid con el objetivo de promocionar la línea deportiva Athleticz. Más allá del patrocinio, esta acción integra inscripción digital, comunicación online, experiencia física y comercialización de productos tanto en tiendas como en e-commerce, creando un ecosistema omnicanal que une deporte, moda y comunidad (Modaes, 2024).



Figura 3. Zara Athletic Speed Run 2026. (Comunidad de Madrid)

La marca también ha explorado nuevos entornos digitales a través del metaverso. Desde 2021, Zara ha lanzado colecciones en colaboración con marcas como ADER ERROR (ELLE, 2021), disponibles simultáneamente en plataformas virtuales y canales físicos, permitiendo a los usuarios vestir a sus avatares y adquirir las mismas prendas en la vida real. Estas iniciativas, desarrolladas en colaboración con plataformas como Zepeto (Fashion Network), refuerzan el vínculo con públicos jóvenes, especialmente la Generación Z, y posicionan a la marca como referente en innovación digital.



Figura 4. Campaña de metaverso con ADER ERROR. (ELLE, 2021)

Por otro lado, la compañía ha incorporado tecnologías de realidad aumentada puntualmente para enriquecer la experiencia en tienda. En 2018 lanzó una campaña temporal en la que los escaparates, maniquíes y espacios comerciales cobraban vida mediante contenidos visuales accesibles desde el móvil. Al escanear determinados puntos, los clientes podían visualizar modelos virtuales presentando colecciones y acceder directamente a la compra desde la aplicación o la tienda física, integrando así el descubrimiento digital con la conversión comercial (Future Stores).

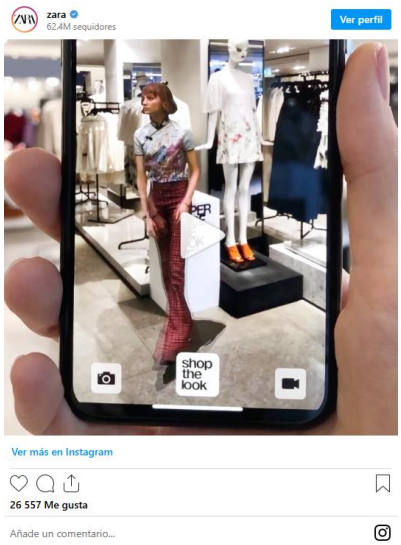


Figura 5.Campaña de realidad aumentada de Zara. Instagram. (Future Stores)

Capítulo 5. DISEÑO DEL MODELO Y CUESTIONARIO

5.1 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE MEDICIÓN

En este capítulo se describe el modelo de medición desarrollado para analizar cómo la intensidad omnicanal, entendida como la percepción del consumidor sobre la coherencia y fluidez de su experiencia a través de múltiples canales, influye en el valor de compra omnicanal, la satisfacción y la lealtad del consumidor en el contexto del sector retail de moda. El estudio se apoya sobre la literatura sobre omnicanalidad y experiencia de cliente, adaptando los modelos previos de Cotarelo et al. (2021) que analizan la integración de canales físicos y digitales desde la perspectiva del consumidor para el sector de moda en España.

5.1.1 FUNDAMENTOS DEL MODELO

El modelo propuesto parte de la premisa de que la omnicanalidad no se limita a la mera coexistencia de distintos canales, sino que constituye un sistema integrado de puntos de contacto que debe ofrecer una experiencia consistente y sin fricciones a lo largo de todo el proceso de compra. En este marco, la intensidad omnicanal se posiciona como el constructo que refleja el grado en que los consumidores perciben coherencia, continuidad y facilidad de interacción entre los canales disponibles.

El objetivo principal del modelo es analizar cómo esta intensidad omnicanal contribuye a la generación de valor de compra, y cómo dicho valor influye posteriormente en la satisfacción y la lealtad hacia la marca, además de otras relaciones.

5.1.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

El modelo propuesto describe las relaciones entre las variables clave de la investigación, estableciendo los vínculos entre intensidad omnicanal, valor percibido de compra, satisfacción y lealtad del consumidor. La estructura del modelo se basa en la adaptación del marco teórico de Cotarelo et al. (2021) adaptado al contexto de *retail* moda en España.

Cada constructo se representa mediante un conjunto de indicadores específicos destinados a medir su influencia, ya sea directa o indirecta, dentro del modelo conceptual. Para ello, se elaboró un cuestionario estructurado compuesto por seis bloques principales, diseñados de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación.

a) Caracterización del cliente: Recoge información demográfica, incluyendo edad y género, así como hábitos de compra, tales como la frecuencia de adquisición de productos y de la marca estudiada, Zara. Esta sección permite segmentar la muestra, identificar patrones de comportamiento según el perfil demográfico y contextualizar los resultados del estudio.
b) Evaluación de la intensidad omnicanal: Permite medir la percepción del cliente sobre la integración y alineación de los canales, incluyendo ítems relacionados con consistencia, como coherencia de información, precios y mensajes, y fluidez, centrándose en la ausencia de fricciones al pasar de un canal a otro.
c) Valor de compra: Este bloque analiza el valor percibido por el consumidor durante la experiencia de compra, considerando beneficios de carácter utilitario, funcional y emocional asociados al proceso y al resultado de la adquisición.
d) Satisfacción: Esta sección evalúa la percepción global del cliente respecto a su experiencia de compra, reflejando el grado en que las expectativas iniciales han sido cumplidas o superadas.
e) Lealtad del consumidor: Este apartado mide la predisposición del consumidor a mantener una relación continuada con la marca, incluyendo la intención de recompra y la probabilidad de recomendarla a otros consumidores.

Estos bloques permiten recopilar información relevante para contrastar las hipótesis propuestas, analizando el efecto de la intensidad omnicanal sobre el valor percibido de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor, así como las relaciones existentes entre dichas variables dentro de un enfoque estructurado.

5.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

El cuestionario se ha diseñado utilizando ítems adaptados de estudios académicos previos utilizando la escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". Cada variable del modelo se ha traducido en preguntas específicas que permiten capturar su influencia simbólica en la experiencia del consumidor. A continuación, se presentan algunos ejemplos representativos de los ítems correspondientes a cada dimensión.

La intensidad omnicanal se evaluó mediante afirmaciones relacionadas con la consistencia y fluidez entre canales, tales como "Los precios fueron iguales en cada canal de compra", "La información de los productos fue la misma en cada canal de compra" o "Me resulta muy fácil cambiar del canal online a la tienda física durante mi experiencia de compra".

El valor percibido de compra se midió a través de ítems vinculados con la utilidad y el esfuerzo asociado a la compra, como "En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio" o "En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior".

La satisfacción del consumidor se recogió mediante afirmaciones relacionadas con la valoración global de la experiencia, por ejemplo, "Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio perfecto" o "Esta marca se diferencia del resto por su valor superior".

Finalmente, la lealtad se evaluó a partir de indicadores de comportamiento e identificación con la marca, incluyendo expresiones como "Recomendaría esta marca a otras personas", "Compro regularmente en esta marca" y "Compro más en esta marca que en otras con productos similares".

En el Anexo I. Cuestionario se detalla el cuestionario completo.

5.2.1 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario online distribuido a nivel nacional en español. Para su difusión se utilizaron diferentes canales digitales, entre ellos Google Forms, redes sociales y contactos personales, con el objetivo de maximizar el alcance y facilitar la participación de los encuestados. Antes de su implementación definitiva, se realizó un pretest con cinco individuos con características similares a la población objetivo, con el propósito de mejorar la claridad de las preguntas, la organización del cuestionario y la comprensión general de los contenidos.

El proceso de muestreo se basó en una técnica no probabilística de bola de nieve (Velázquez, 2023), combinando criterios de conveniencia y accesibilidad. Inicialmente, el cuestionario se compartió con un grupo cercano de participantes que cumplían con los requisitos del estudio, es decir, consumidores con experiencia de compra de moda tanto en canales online como físicos, principalmente estudiantes universitarios y jóvenes en sus primeras etapas laborales. Posteriormente, se solicitó a estos participantes que redistribuyeran la encuesta entre personas con características similares, generando un efecto de cadena que permitió ampliar progresivamente la muestra.

Aunque este tipo de muestreo facilita la obtención rápida y eficiente de respuestas, presenta ciertas limitaciones relacionadas con la representatividad estadística y la capacidad de generalizar los resultados, dado que la selección de participantes no se realiza de manera aleatoria. No obstante, este enfoque resulta adecuado para investigaciones de carácter exploratorio, cuyo objetivo principal es analizar percepciones subjetivas, identificar relaciones entre variables y validar modelos conceptuales más que representar de forma exhaustiva a una población amplia.

Se estableció como objetivo mínimo alcanzar 150 respuestas completas, cifra considerada suficiente para desarrollar análisis descriptivos y relacionales acordes con el diseño metodológico planteado. Finalmente, se obtuvieron 173 respuestas. La encuesta permaneció activa durante un periodo de dos semanas, realizándose seguimientos periódicos para

mantener un ritmo constante de participación y reducir posibles sesgos temporales derivados del momento de respuesta.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante el software SmartPLS, basado en la metodología *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Este enfoque estadístico permite modelar relaciones causales entre variables latentes mediante una secuencia de regresiones parciales, siendo especialmente útil para analizar modelos complejos, explorar relaciones predictivas y validar estructuras conceptuales compuestas por múltiples constructos.

Capítulo 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

6.1.1 DISTRIBUCIÓN POR EDAD

La muestra incluye participantes con un amplio rango de edad, lo que muestra diversidad generacional.

Dado que el público objetivo es un público joven, situado entre los 21 y 40 años, se ha segmentado los datos en cuatro intervalos representativos de rango similar. Tal y como se muestra en el gráfico, este público objetivo, entre 21 y 40 años representa el 61% de la muestra, seguimos por tramo de 41 a 60 años que representa el 22%.

Este análisis por edad resulta clave para contextualizar las respuestas, ya que la experiencia de compra e interacción con distintos canales, físicos y digitales, pueden variar en función de la edad del consumidor.

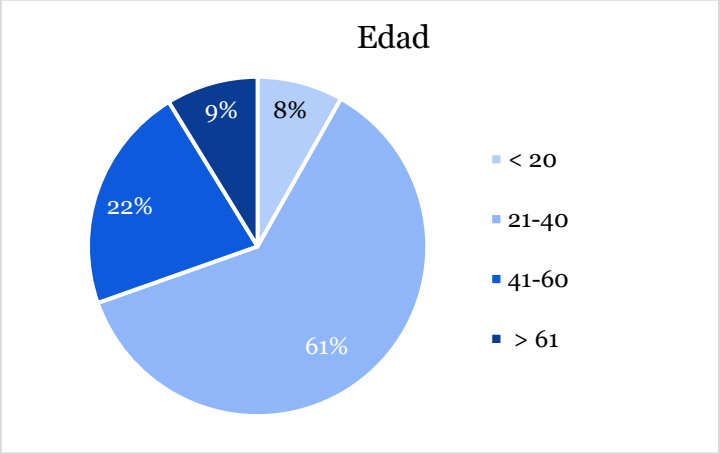


Figura 6. Distribución por edad de la muestra. Elaboración propia.

6.1.2 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

El análisis de la distribución por género revela una mayor presencia de mujeres en la muestra, que representan aproximadamente el 70 % de las respuestas. Esta composición no responde a una segmentación previamente definida, sino que es consecuencia del proceso de difusión de la encuesta. La mayor participación femenina resulta coherente con la orientación del estudio hacia el sector moda ya que estudios como el del Council of Fashion Designers of America (Cfda) afirman que las mujeres consumen un 300% más moda que los hombres (Modaes), aunque no se establece con certeza interés mayor en la omnicanalidad. En cualquier caso, se han obtenido respuestas tanto de hombres como de mujeres, lo que permite incorporar diversidad de perspectivas en el análisis posterior.

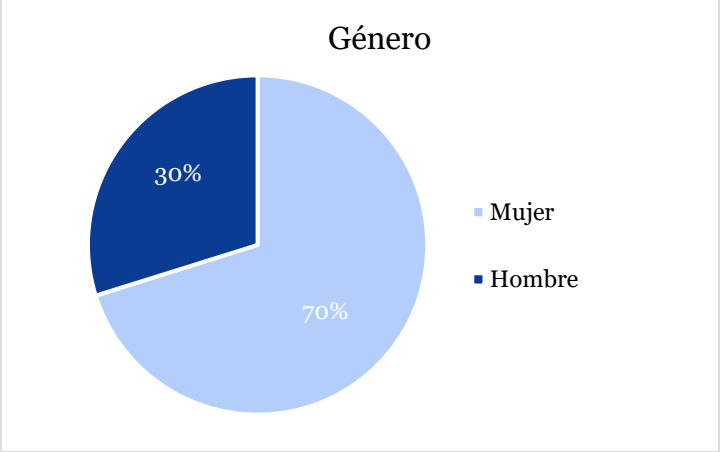


Figura 7. Distribución por género de la muestra. Elaboración propia.

6.1.3 MARCA MÁS REPRESENTATIVA

La marca más representada en la muestra ha sido Zara. Este resultado resulta coherente con el perfil del público analizado, compuesto mayoritariamente por consumidores jóvenes y con una elevada presencia femenina, segmentos que coinciden con el público objetivo principal de la marca.

Esta fuerte presencia de Zara en los resultados de la encuesta se ve respaldada por su posición dominante en el mercado español. Según datos de Intereconomía (2025), su grupo matriz, Inditex, supera en facturación a sus principales competidores internacionales por un

margen ampliamente significativo, consolidándose como uno de los líderes globales del sector moda. Además, estudios recientes como el de DataCentric (2025) confirman que Zara continúa liderando la preferencia del consumidor en España, consolidándose como la marca de moda favorita con alrededor del 27% de las menciones en 2025-2026.

Por tanto, los resultados son coherentes con lo esperado de la muestra analizada.

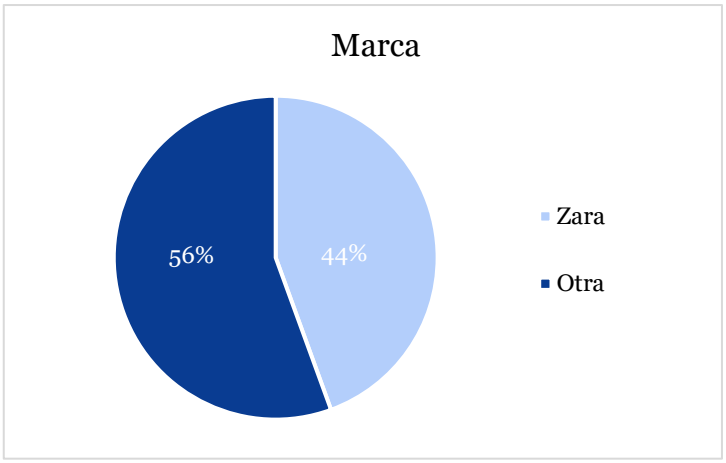


Figura 8. Resultado de preferencia de marca. Elaboración propia.

6.1.4 FRECUENCIA DE COMPRA COMBINANDO CANALES

Los resultados indican que el 40 % de los encuestados realiza compras menos de una vez al mes, mientras que el 27 % compra aproximadamente una vez al mes. Estas categorías concentran la mayor parte de la muestra y describen el patrón de compra observado en el periodo analizado.

Es importante señalar que la muestra presenta un sesgo intencional, ya que se ha definido un perfil objetivo joven con experiencia previa en entornos omnicanal, al que se describe que el objetivo del estudio era un análisis en un contexto omnicanal. Como consecuencia, la opción de respuesta “nunca” no resulta representativa ni extrapolable a la población general. Para garantizar la validez del análisis, se incorporó un filtro que excluía a los participantes sin experiencias omnicanal, en caso de seleccionar la opción “nunca”, el cuestionario finalizaba automáticamente.

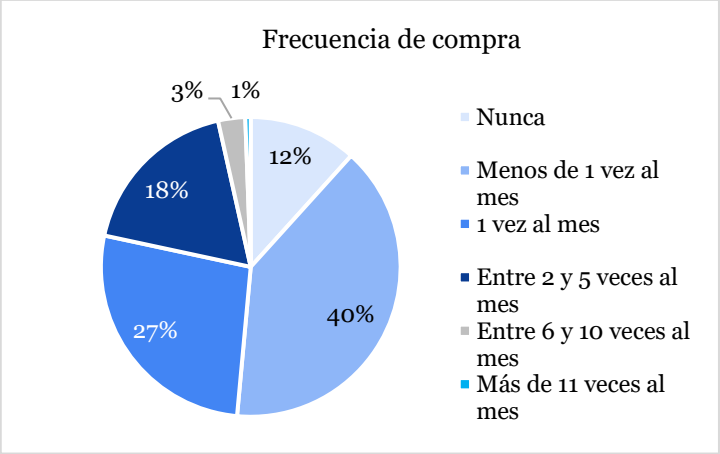
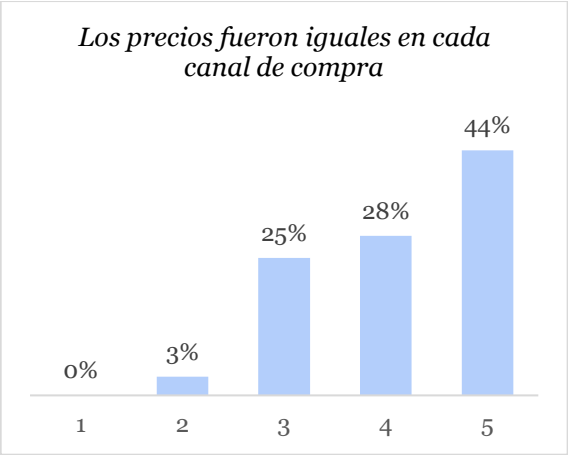
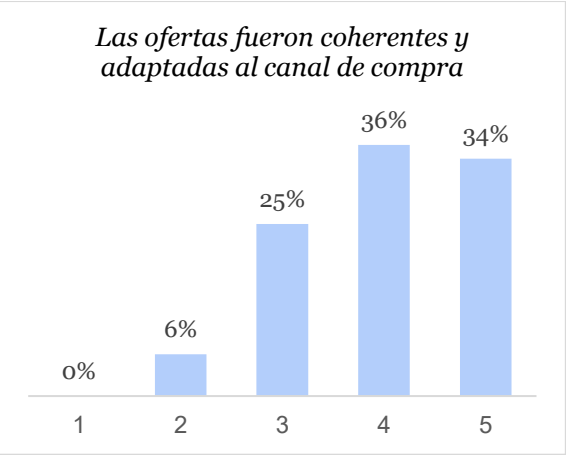


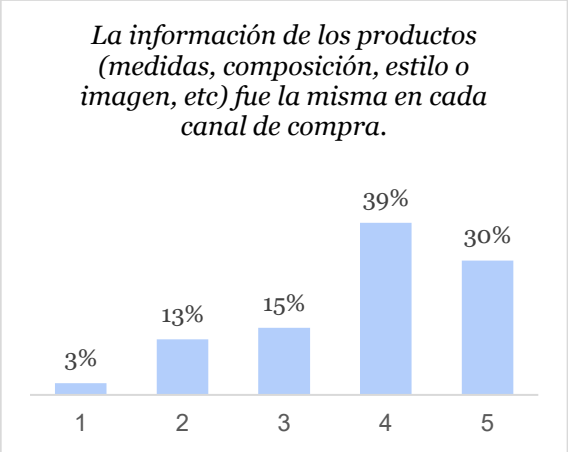
Figura 9. Frecuencia de compra de la muestra. Elaboración propia.

6.1.5 ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD OMNICANAL

En el análisis de la intensidad omnicanal, se analiza la cohesión de precios, ofertas, información de productos y variedad de los productos para cada canal de compra, en escala Likert donde 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", y se obtienen gráficos con distribución positiva a la derecha, más marcada para igualdad de precios y variedad de productos en cada canal. Los resultados se muestran a continuación.







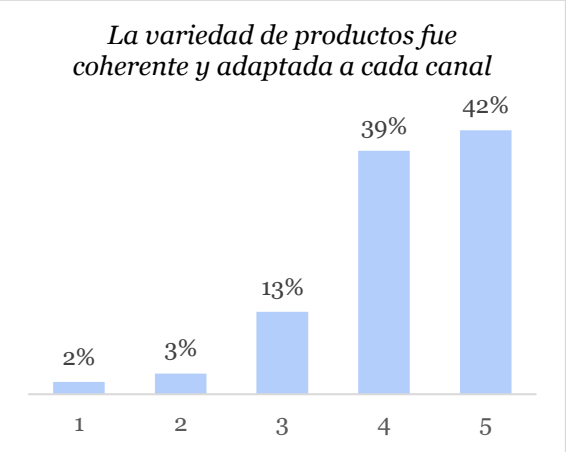
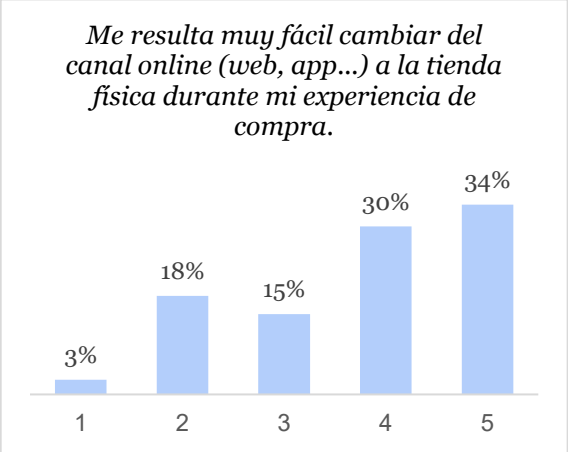
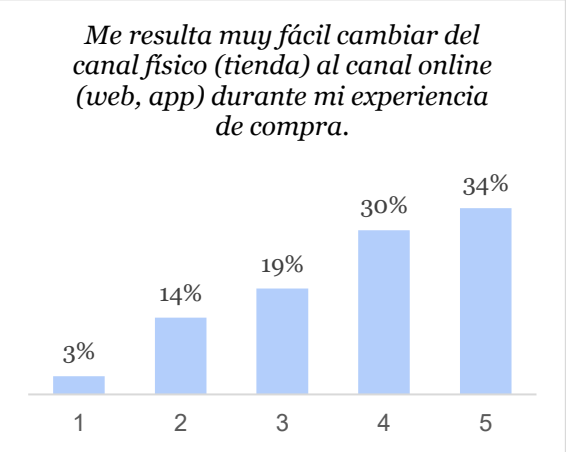


Figura 10.. Resultados del análisis de la cohesión de la intensidad omnicanal. Elaboración propia.

Respecto a la fluidez en la compra de la intensidad de canal, se evalúa la facilidad o dificultad para cambiar entre el canal físico y digital, y viceversa, así como las posibles barreras identificadas, obteniendo un sesgo positivo para la fluidez y uno negativo para la observación de barreras, como se puede observar a continuación.





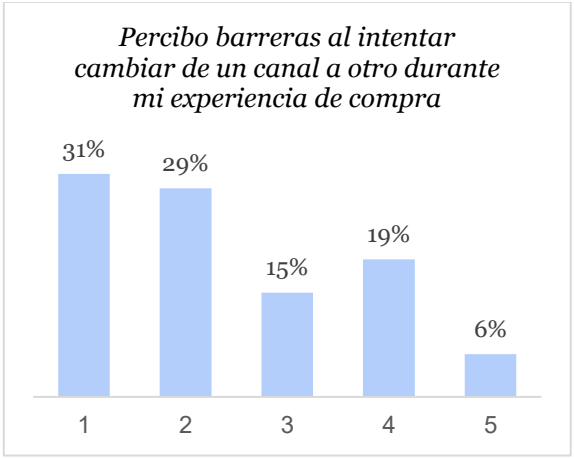
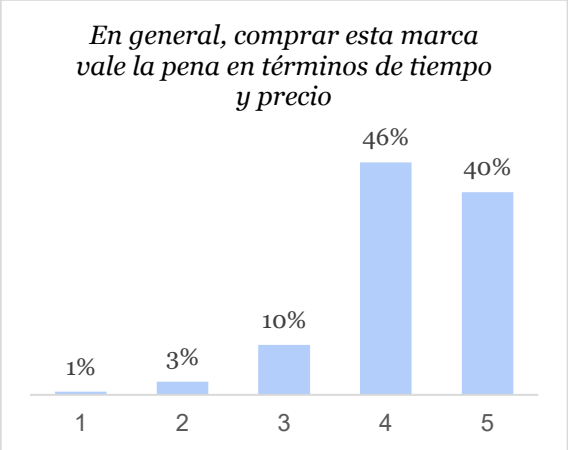
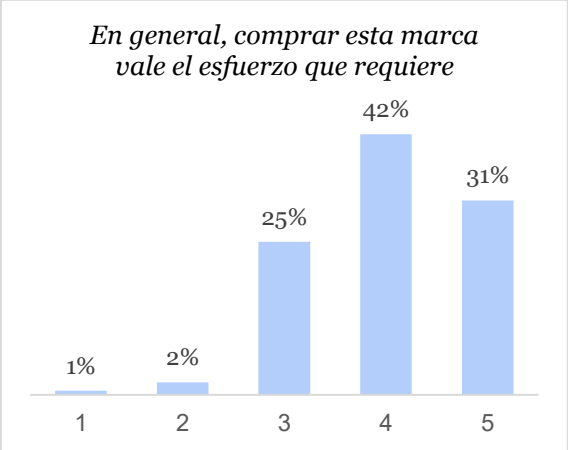


Figura 11. Resultados del análisis de la fluidez de la intensidad omnicanal. Elaboración propia.

6.1.6 ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO DE COMPRA

Para evaluar el valor de compra, se ha preguntado a los encuestados acerca de su percepción de valor de la marca en términos de tiempo, precio, esfuerzo y energía, agrupándose la mayor parte de las respuestas en "4. De acuerdo", como se muestra a continuación.





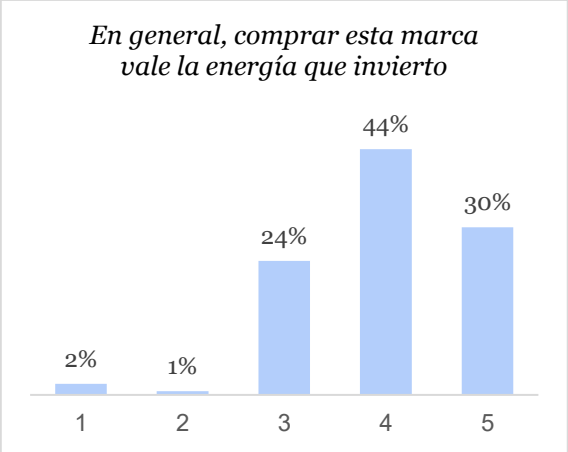


Figura 12. Resultados del análisis del valor percibido de compra. Elaboración propia.

6.1.7 SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

El análisis de los resultados de la satisfacción del consumidor muestra una distribución concentrada en puntuaciones entre 4 y 5, que supera el 50% en todos los casos, reflejando una valoración predominantemente positiva. En las preguntas comparativas de la marca en base a la experiencia de compra y a un valor superior, así como la percepción de un servicio "perfecto", alrededor del 30% de concentran en el punto medio de la escala Likert, lo que sugiere una percepción moderada o neutral de una parte relevante de los participantes, lo que proporciona la posibilidad de mejorar la experiencia, como se estudiará más adelante.

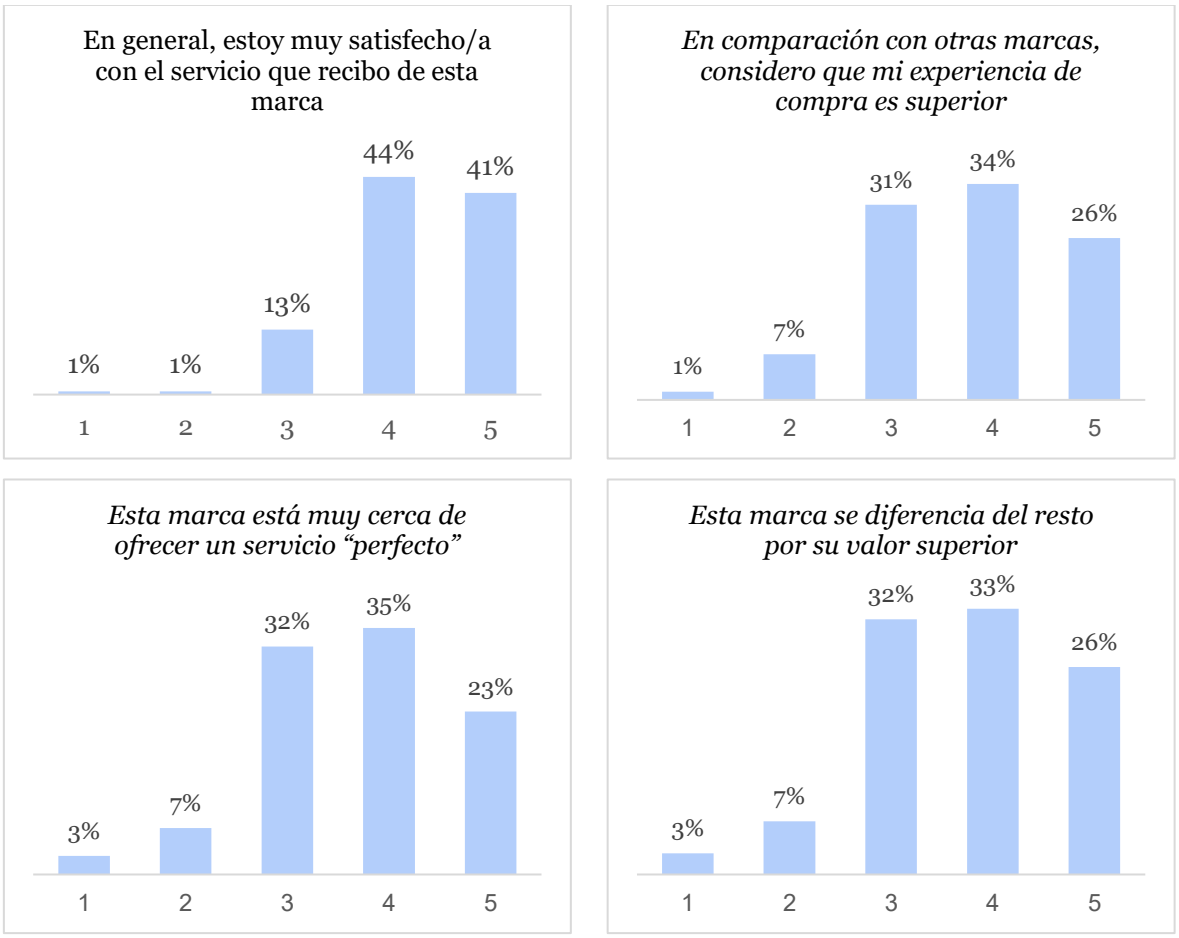


Figura 13. Resultados del análisis de la satisfacción del consumidor. Elaboración propia.

6.1.8 LEALTAD DEL CONSUMIDOR

En las preguntas relacionadas con la lealtad de los consumidores, se observa una mayor dispersión en algunas dimensiones actitudinales. Ante la afirmación sobre el interés por lo que le ocurra a la marca, las respuestas se distribuyen a lo largo de distintos puntos de la escala, lo que refleja distintos niveles de implicación emocional.

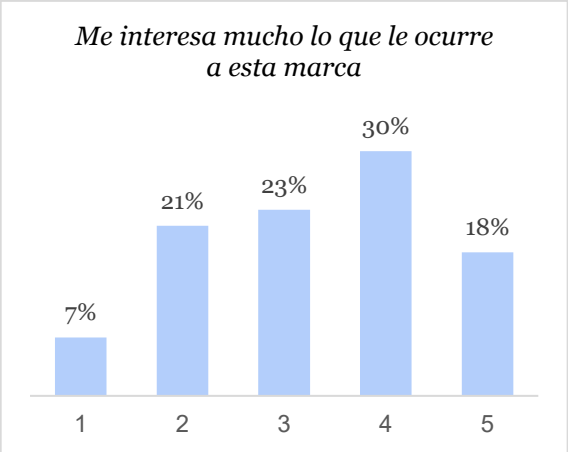
En relación con el orgullo asociado a la marca, las respuestas se concentran principalmente en el punto medio de la escala, con un 35% en la categoría 3, mientras que un 45% se sitúa entre los valores 4 y 5. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, aunque no plenamente consolidada.

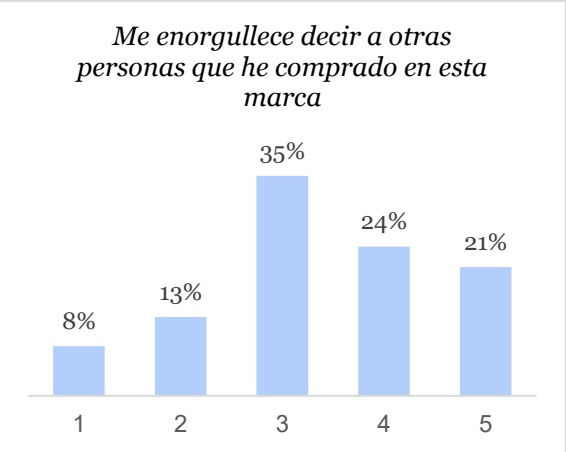
Las preguntas vinculadas a considerar la marca como la mejor opción para comprar moda presentan distribuciones relativamente equilibradas entre los valores 3 y 5, con porcentajes comprendidos entre el 20% y el 30%, lo que indica una valoración favorable, aunque no claramente dominante frente a otras alternativas.

Por otro lado, la intención de recomendación muestra resultados especialmente positivos, concentrando alrededor del 80% de las respuestas entre los valores 4 y 5. Esto evidencia una actitud favorable hacia la recomendación de la marca y un potencial significativo del *word of mouth*.

En cuanto al comportamiento de compra, la afirmación "compro regularmente" registra un 45% en el valor 4 y un 30% en el valor 5, reflejando una clara predisposición hacia la recompra. Asimismo, la preferencia por comprar esta marca frente a otras supera también el 80% entre los valores 4 y 5, lo que indica una fuerte elección frente a competidores y una conducta de fidelidad observable.

En conjunto, la dimensión actitudinal, relacionada con el compromiso emocional, psicológico y subconsciente, presenta niveles más moderados, mientras que la dimensión conductual, asociada a recompra, recomendación y word of mouth, muestra resultados más positivos. No obstante, ambas dimensiones ofrecen margen de mejora y representan una oportunidad estratégica para fortalecer la relación entre las marcas y sus consumidores.





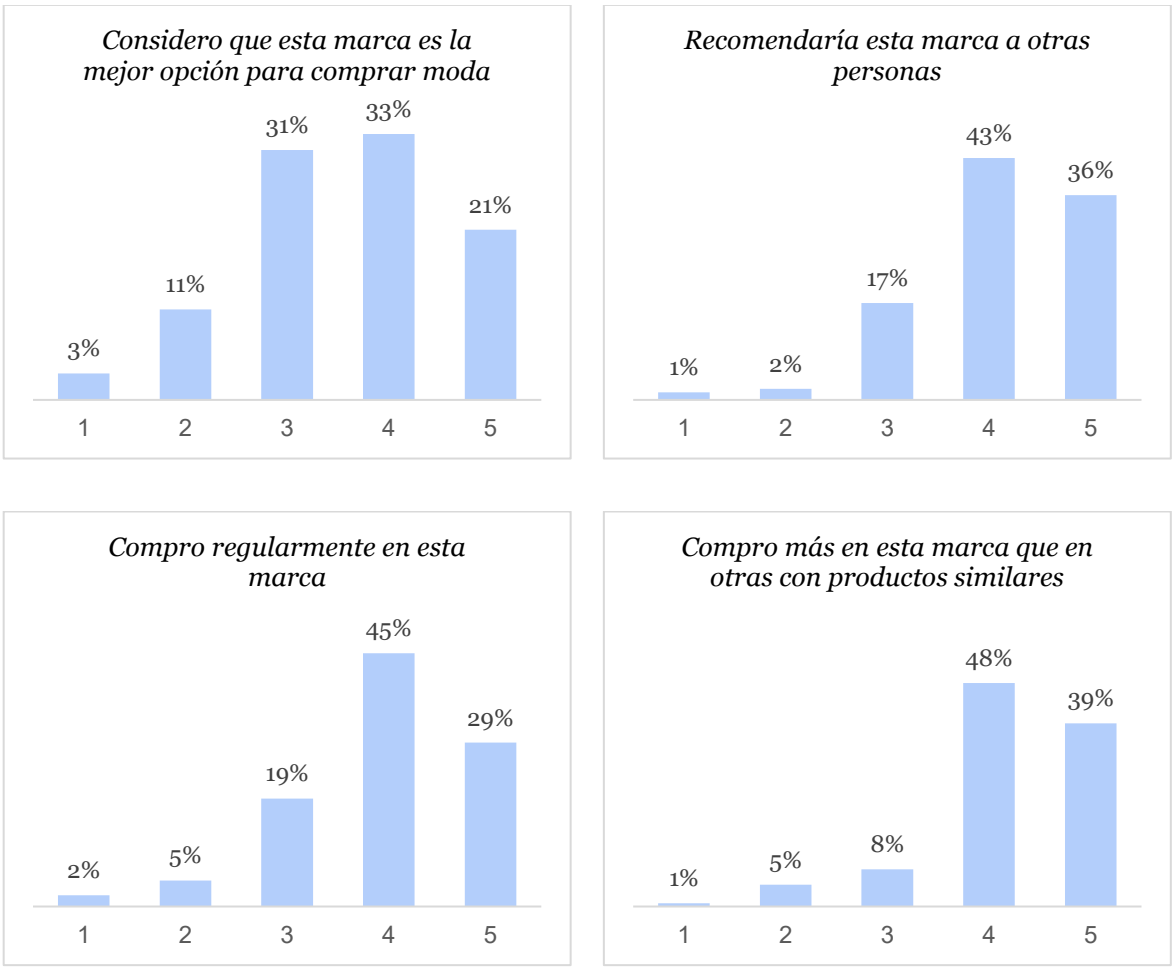


Figura 14. Resultados del análisis de la lealtad del consumidor. Elaboración propia.

Capítulo 7. VALIDACIÓN DEL MODELO

Para la validación del modelo de medida se empleó el enfoque de Modelado de Ecuaciones Estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), utilizando el software SmartPLS. De acuerdo con Hair et al. (2022), este método resulta especialmente adecuado cuando el objetivo del estudio se orienta a la predicción y al análisis de relaciones complejas entre constructos latentes medidos por múltiples indicadores.

Según estos autores, PLS-SEM destaca por su flexibilidad frente a las características de los datos y por su capacidad para estimar modelos complejos. El método no exige supuestos estrictos de normalidad multivariante, presenta robustez ante tamaños muestrales moderados y permite trabajar con escalas métricas y ordinales. Asimismo, facilita la incorporación de modelos de medida reflectivos y formativos, lo que resulta especialmente útil para el análisis de conceptos abstractos ya que el modelo analizado está compuesto por un constructo formativo y varios constructos reflectivos.

El uso de SmartPLS 4 facilita la implementación práctica de este enfoque mediante una interfaz gráfica orientada al diseño, estimación y validación de modelos PLS-SEM. El software permite evaluar de forma sistemática la fiabilidad y validez de los constructos, así como analizar la significancia estadística de las relaciones entre variables.

En la Figura 15 se muestra el diagrama del modelo analizado con sus principales elementos.

En primer lugar, se representan las variables indicadoras directamente observables, que son los ítems del cuestionario que permiten medir los constructos del modelo y se representan mediante rectángulos. Algunos ejemplos son CIO_i, LOY_i o SAT_i.

En segundo lugar, se pueden observar las variables latentes o constructos, que son variables que no pueden ser medidas directamente, sino que son inferidas a través de un modelo matemático a partir de otras variables indicadoras observables y se representan mediante círculos.

En función de su relación con los indicadores, los constructos pueden clasificarse como formativos o reflexivos. En los constructos formativos, los indicadores construyen o definen el constructo, de manera que este surge como resultado de la combinación de sus variables observadas. Por otro lado, de acuerdo con Henseler et al., (2009) los constructos reflectivos se caracterizan porque el constructo latente es el que causa los indicadores, lo que implica una alta correlación entre ellos, su intercambiabilidad y la posibilidad de eliminar ítems sin alterar conceptualmente el constructo.

Asimismo, según su función dentro del modelo estructural, las variables latentes pueden ser exógenas, endógenas o moderadoras. Las variables exógenas explican otras variables del modelo y no reciben influencia de ningún otro constructo. Por el contrario, las variables endógenas son explicadas dentro del modelo, ya que reciben efectos de otros constructos. Finalmente, las variables moderadoras alteran la intensidad o dirección de la relación entre dos variables.

Así, en el modelo analizado. la Intensidad OC es una variable latente formativa y exógena, construida a partir de sus indicadores y que explica el resto de variables. Por otro lado, Valor de Compra, Satisfacción del Consumidor y Lealtad son variables latentes, reflexivas, ya que generan los indicadores, y endógenas, ya que reciben efecto de otras variables.

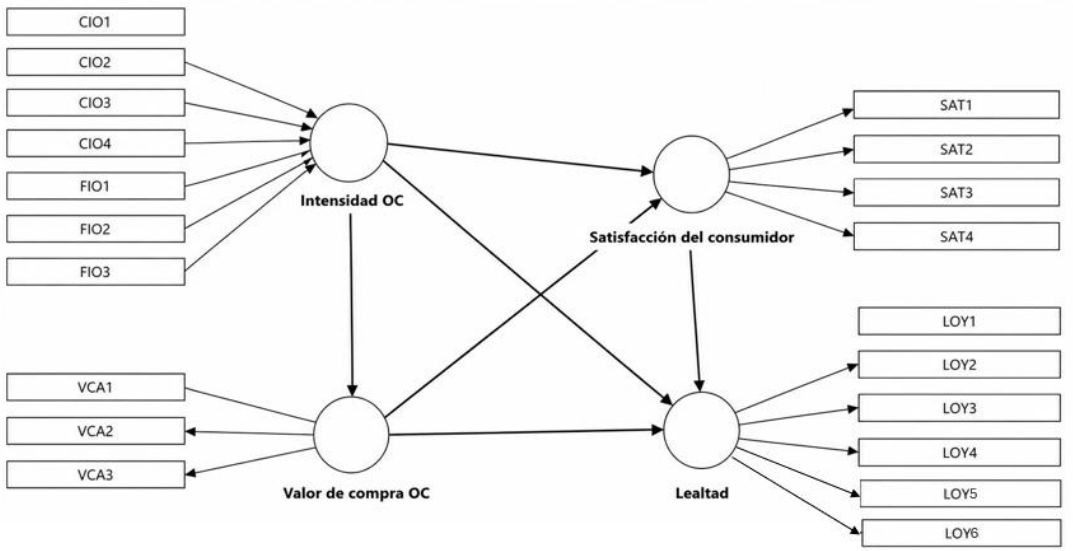


Figura 15. Modelo base a analizar. SmartPLS.

7.1 VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Para la evaluación del modelo de medida se analizarán las cargas factoriales, fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y la validez discriminante. (Hair et al., 2023)

7.1.1 CARGAS FACTORIALES

En el proceso de validación del modelo de medida, uno de los primeros pasos consiste en evaluar la fiabilidad individual de los indicadores, a través del análisis de sus cargas factoriales. Este procedimiento permite determinar en qué medida la varianza de cada indicador está explicado por su constructo, lo que se interpreta como una medida de fiabilidad del indicador. Así, las cargas factoriales representan la correlación entre el indicador y el constructo, y su cuadrado indica la proporción de varianza del indicador explicada por dicho constructo.

Se han realizado dos iteraciones, que se muestran en el Anexo, identificando los indicadores que no alcanzan este umbral mínimo, LOY 6 con un valor de 0,667 en la primera iteración (Anexo. Tabla 11) y LOY 5 en la segunda iteración (Anexo. Tabla 12), y se ha decidido eliminarlos ya que esto mejora su fiabilidad interna y validez convergente.

El análisis de las cargas factoriales del modelo final, en la Tabla 1 muestra que los indicadores presentan valores de cargas factoriales superiores a 0,708, lo que indica que el constructo explica más del 50% de la varianza de cada indicador (Hair et al., 2022), y, por tanto, se alcanza un nivel adecuado de fiabilidad individual.

Cabe destacar que en los indicadores correspondientes a la Intensidad OC, CIO y FIO, no se sigue este criterio por tratarse de un modelo formativo en el que los indicadores construyen el constructo y su eliminación puede causar un cambio en su significado (Hair et al., 2022).

7.1.2 FIABILIDAD DE CONSISTENCIA INTERNA

El segundo paso en la evaluación del modelo de medida consiste en analizar la fiabilidad de consistencia interna, que hace referencia al grado en que los indicadores de un mismo constructo están correlacionados entre sí y miden de forma coherente el mismo concepto latente. En el ámbito del PLS-SEM, esta fiabilidad se evalúa principalmente mediante el coeficiente de Jöreskog de fiabilidad compuesta (ρ_c), el alfa de Cronbach (α) y el coeficiente (ρ_A). Así, como se muestra en la Tabla 1Tabla 13, los valores de fiabilidad compuesta y de Alpha de Cronbach se encuentran en el rango entre 0,7 y 0,9 aproximadamente, lo que indica un rango entre "satisfactorio y bueno" (Hair et al., 2022).

7.1.3 VALIDEZ CONVERGENTE

El tercer paso consiste en evaluar la validez convergente, que refleja el grado en que un constructo explica la varianza de sus indicadores. Esta se mide a través de la varianza media extraída (AVE), siendo el umbral mínimo recomendado de 0,50, lo que indica que el constructo explica al menos el 50% de la varianza de sus indicadores. Como se muestra en laTabla 1, todos los constructos presentaron AVE entre 0,566 y 0,740 y, por tanto, superiores a 0,50, lo que confirma que los indicadores explican una proporción sustancial de la varianza de su constructo.

Fiabilidad, validez de constructos y cargas factoriales	**α**	**ρ_A**	**ρ_c**	**AVE**	**Cargas factoriales**
Intensidad omnicanal					
CIO1: Los precios fueron iguales en cada canal de compra					0.717
CIO2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra					0.795
CIO3: La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.					0.702
CIO4: La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal					0.704
FIO1: Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.					0.733
FIO2: Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.					0.626
FIO3: Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra					-0,190
Valor de compra OC	**0.825**	**0.838**	**0.895**	**0.740**	
VCA1: En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio					0.865
VCA3: En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere					0.885
VCA3: En general, comprar esta marca vale la energía que invierto					0.830
Satisfacción del consumidor	**0.857**	**0.860**	**0.904**	**0.702**	
SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca					0.782
SAT2: En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior					0.859
SAT3: Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio "perfecto"					0.892
SAT4: Esta marca se diferencia del resto por su valor superior					0.814
Lealtad	**0.836**	**0.843**	**0.891**	**0.673**	
LOY1: Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca					0.760
LOY2: Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca					0.850
LOY3: Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda					0.879
LOY4: Recomendaría esta marca a otras personas					0.786

Tabla 1. Análisis de fiabilidad, validez de constructos y cargas factoriales. SmartPLS.

7.1.4 VALIDEZ DISCRIMINANTE

El cuarto paso en la evaluación del modelo de medida reflectivo es la validez discriminante, que permite comprobar en qué medida cada constructo es empíricamente distinto de los demás dentro del modelo. Para su evaluación se utiliza principalmente el criterio HTMT (Heterotrait-Monotrait), propuesto por Henseler. Este índice compara las correlaciones entre indicadores de distintos constructos con las correlaciones entre indicadores del mismo constructo. Valores elevados de HTMT indican falta de validez discriminante, mientras que valores bajos confirman que los constructos están bien diferenciados Como se observa en la Tabla 2, todos los valores de HTMT se encuentran claramente por debajo del umbral más conservador de 0,85, lo que confirma que los constructos Lealtad, Satisfacción del Consumidor y Valor de Compra OC están conceptualmente diferenciados. (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

HTMT	Lealtad	Satisfacción del consumidor	Valor de compra OC
Lealtad			
Satisfacción del consumidor	0.786		
Valor de compra OC	0.535	0.770	

Tabla 2. Evaluación de validez discriminante mediante HTMT del modelo. SmartPLS.

Adicionalmente, se ha aplicado el criterio de Fornell-Larcker, según el cual la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que su correlación más alta con cualquier otro constructo del modelo (Hair et al., 2023). Este enfoque es equivalente a comparar el AVE con las correlaciones al cuadrado entre constructos. La tabla de resultados muestra los valores de la raíz cuadrada del AVE en la diagonal y las correlaciones entre constructos fuera de la diagonal, cumpliendo todos los criterios establecidos.

Fornell-Lacker	Lealtad	Satisfacción del consumidor	Valor de compra OC
Lealtad	0.820		
Satisfacción del consumidor	0.668	0.838	
Valor de compra OC	0.455	0.653	0.860

Tabla 3. Criterio de Fornell-Lacker. SmartPLS.

En conjunto, la evaluación combinada de HTMT y Fornell-Larcker confirma que los constructos reflectivos del modelo presentan una validez discriminante adecuada, lo que garantiza que cada constructo mide un concepto distinto y claramente definido.

7.2 VALIDACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

A continuación, se muestra la visualización de los resultados del modelo, donde se puede observar los coeficientes de trayectoria que muestran la intensidad y dirección de las relaciones entre los constructos del modelo estructural, los valores de pesos/cargas factoriales (outer weights/loading) en el modelo de medida y los t-valores, que permiten evaluar la contribución y relevancia de los indicadores en la medición de cada constructo, así como el valor de R^2 ajustada en cada constructo, que permite evaluar la capacidad explicativa del modelo.

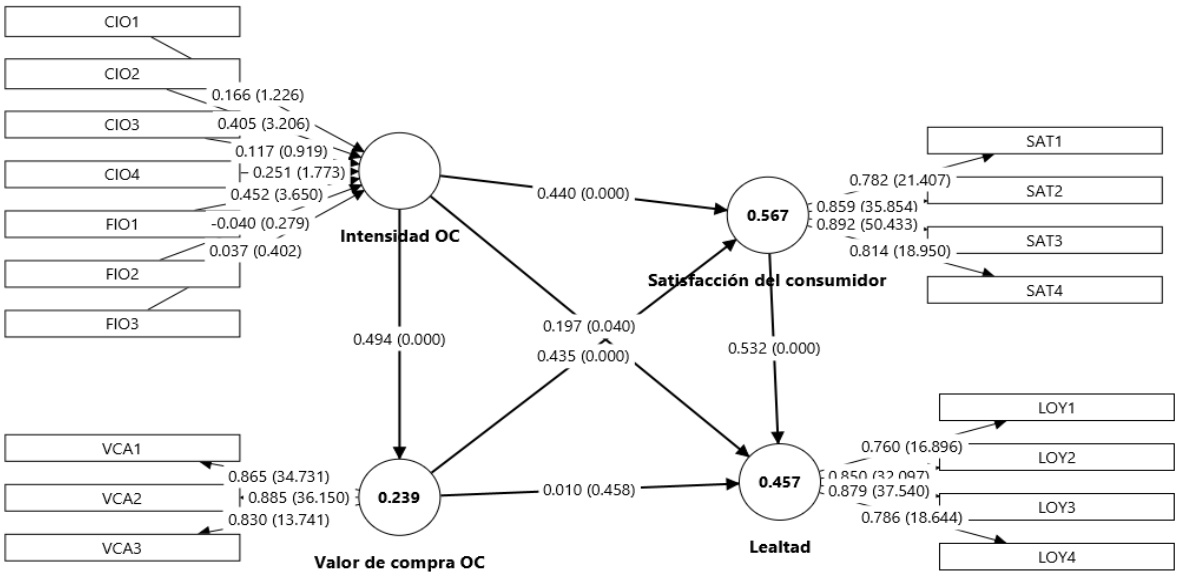


Tabla 4. Modelo estructural. SmartPLS.

7.2.1 COLINEALIDAD

Antes de interpretar los resultados del modelo en SmartPLS, es necesario comprobar la ausencia de problemas de colinealidad tanto en el modelo de medida como en el modelo estructural. La presencia de correlaciones elevadas entre indicadores o entre constructos predictivos puede sesgar las estimaciones de los coeficientes, afectar sus errores estándar y comprometer la validez de los resultados obtenidos.

Para ello, se evalúan los valores del factor de inflación de la varianza (VIF), y se comprueba que estén por debajo del valor 5. Como se puede observar en la Tabla 5 del modelo estructural y en el Anexo. Tabla 14 de los indicadores, todos los valores de VIF obtenidos se encuentran por debajo de 3, lo que indica que no existen problemas de colinealidad entre los constructos predictivos ni indicadores del modelo . Por tanto, se confirma la estabilidad de las estimaciones y la validez de la interpretación de los coeficientes estructurales (Hair et al., 2022).

VIF	Intensidad OC	Lealtad	Satisfacción del consumidor	Valor de compra OC
Intensidad OC		1.777	1.324	1.000
Lealtad				
Satisfacción del consumidor		2.339		
Valor de compra OC		1.766	1.324	

Tabla 5. Análisis de colinealidad del modelo estructural. SmartPLS.

7.2.2 SIGNIFICACIÓN Y RELEVANCIA DE LAS RELACIONES

El siguiente paso en la evaluación del modelo estructural consiste en analizar la significancia y relevancia de los coeficientes de trayectoria entre constructos (Hair et al., 2022). La significancia se evalúa mediante el procedimiento de bootstrapping, que permite estimar errores estándar, t-valores y niveles de significación. Un coeficiente es significativo al 5%

cuando el p-valor es inferior a 0,05. Por otro lado, la relevancia de los coeficientes de trayectoria indica la fuerza y dirección de las relaciones entre constructos, con valores entre -1 y 1 que indican relaciones inversas y directas respectivamente.

Así, la Intensidad OC presenta un efecto positivo y significativo al 1% sobre la Satisfacción del consumidor ($\beta = 0{,}440$; $p < 0{,}001$) y sobre el Valor de compra OC ($\beta = 0{,}494$; $p < 0{,}001$), lo que indica que una mayor intensidad del constructo se asocia con un incremento en ambos resultados. Asimismo, la Satisfacción del consumidor tiene un efecto positivo y significativo sobre la Lealtad ($\beta = 0{,}532$; $p < 0{,}001$), siendo esta una de las relaciones más fuertes del modelo. Por su parte, la relación entre Intensidad OC y Lealtad presenta un efecto positivo y estadísticamente significativo al nivel del 5% ($\beta = 0{,}197$; $p = 0{,}040$), aunque con una intensidad moderada en comparación con otras relaciones del modelo.

Por otro lado, el Valor de compra OC muestra un efecto positivo y significativo sobre la Satisfacción del consumidor ($\beta = 0{,}435$; $p < 0{,}001$). Sin embargo, su relación directa con la Lealtad no es significativa ($\beta = 0{,}010$; $p = 0{,}458$), lo que indica que no existe un efecto directo relevante en este caso.

En conjunto, los resultados indican que la Lealtad del consumidor se explica principalmente a través de la Satisfacción, mientras que el Valor de compra OC actúa como un antecedente indirecto dentro de la estructura del modelo. Por su parte, la Intensidad OC funciona como una variable antecedente clave, ya que tiene efectos positivos y significativos tanto sobre la Satisfacción del consumidor como sobre el Valor de compra OC, y además ejerce un efecto directo sobre la Lealtad.

Coeficientes de trayectoria	**β**	**M**	**Desviación estándar**	**T estadística**	**P valor**	**Hipótesis**
Intensidad OC -> Satisfacción del consumidor	0.440	0.456	0.063	6.969	0.000	*H1*
Intensidad OC -> Lealtad	0.197	0.207	0.113	1.746	0.040	*H2*
Intensidad OC -> Valor de compra OC	0.494	0.517	0.072	6.857	0.000	*H3*
Valor de compra OC -> Satisfacción del consumidor	0.435	0.419	0.066	6.570	0.000	*H4*

Valor de compra OC -> Lealtad	0.010	0.010	0.095	0.106	0.458	*H5*
Satisfacción del consumidor -> Lealtad	0.532	0.528	0.099	5.364	0.000	*H6*

Tabla 6. Coeficientes de trayectoria y evaluación de hipótesis. SmartPLS.

Así, el análisis del modelo estructural estimado en SmartPLS permite confirmar las siguientes hipótesis a un nivel de significación del 5%.

H1. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con la satisfacción del consumidor.

H2. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor.

H3. La intensidad omnicanal se relaciona positivamente con el valor de compra omnicanal.

H4. El valor de compra omnicanal se relaciona positivamente con la satisfacción del consumidor.

H5. -

H6. La satisfacción se relaciona positivamente con la lealtad.

No se encuentra evidencia estadísticamente significativa para aceptar la hipótesis H5 al nivel de significación del 5%.

H5. El valor de compra omnicanal se relaciona positivamente con la lealtad del consumidor.

Efectos totales

El análisis de los efectos totales permite obtener una visión más completa de las relaciones entre constructos, ya que incorpora tanto los efectos directos como los indirectos dentro del modelo estructural. Así, se observa que la influencia de la Intensidad OC sobre la

Satisfacción del consumidor se incrementa de manera relevante, pasando de un efecto directo débil a uno mucho mayor (β =0,551) a un nivel de significancia del 1%. Aumenta también el efecto de la intensidad omnicanal sobre la satisfacción del consumidor (β =0,655), así como la relación entre el valor de compra OC y la lealtad, que pasa a un valor de β de 0,242. El resto de relaciones del modelo se mantienen consistentes en su dirección y significancia.

Se observa en todos los casos niveles de significación estadística al 1% ($p < 0,01$), lo que refuerza la robustez de las relaciones estimadas y se confirman los resultados obtenidos en el apartado anterior.

Efectos totales	β	M	Desviación estándar	T estadística	P valor
Intensidad OC -> Lealtad	0.551	0.566	0.063	8.696	0.000
Intensidad OC -> Satisfacción del consumidor	0.655	0.672	0.045	14.659	0.000
Intensidad OC -> Valor de compra OC	0.494	0.517	0.072	6.857	0.000
Satisfacción del consumidor -> Lealtad	0.532	0.528	0.099	5.364	0.000
Valor de compra OC -> Lealtad	0.242	0.232	0.093	2.604	0.005
Valor de compra OC -> Satisfacción del consumidor	0.435	0.419	0.066	6.570	0.000

Tabla 7. Efectos totales. SmartPLS.

7.2.3 PODER EXPLICATIVO DEL MODELO

El coeficiente de determinación (R^2) evalúa la capacidad explicativa del modelo estructural, es decir, la proporción de varianza que los constructos predictivos explican en cada variable endógena. En este estudio, la Satisfacción del consumidor presenta el mayor poder explicativo con $R^2 = 0,572$ y R^2 ajustado = 0,567, lo que indica un nivel moderado-alto de varianza explicada. La Lealtad muestra un R^2 de 0,468 (R^2 ajustado = 0,457), situándose en un nivel moderado de capacidad explicativa. Por último, el Valor de compra OC presenta el menor valor ($R^2 = 0,244$; R^2 ajustado = 0,239), lo que refleja un nivel más débil de explicación dentro del modelo (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022),.

En conjunto, los resultados indican que el modelo presenta una capacidad explicativa moderada, especialmente sólida en la explicación de la Satisfacción del consumidor y la Lealtad.

	R^2	R^2 *ajustado*
Lealtad	0.468	0.457
Satisfacción del consumidor	0.572	0.567
Valor de compra OC	0.244	0.239

Tabla 8. Poder explicativo del modelo. SmartPLS.

El tamaño del efecto f² en PLS-SEM es una medida que indica cuánto contribuye un constructo predictor a explicar una variable dependiente dentro del modelo estructural. En concreto, evalúa cuanto se reduce el poder explicativo (R^2) de una variable endógena cuando se elimina un predictor del modelo, comparando el modelo completo con un modelo alternativo sin ese constructo. Los resultados muestran que Intensidad OC tiene un efecto elevado sobre satisfacción del consumidor ($f^2 = 0{,}342$) y valor de compra ($f^2 = 0{,}324$), y bajo sobre la Lealtad. Por su parte, la satisfacción del consumidor tiene un efecto medio sobre la Lealtad ($f^2 = 0{,}228$), y el Valor de Compra OC no tiene efecto sobre la Lealtad, pero tiene un efecto alto sobre la Satisfacción del Consumidor (0,335).

f^2	**Intensidad OC**	**Lealtad**	**Satisfacción del consumidor**	**Valor de compra OC**
Intensidad OC		0.041	0.342	0.324
Lealtad				
Satisfacción del consumidor		0.228		
Valor de compra OC		0.000	0.335	

Tabla 9. Análisis del tamaño del efecto. SmartPLS.

7.2.4 AJUSTE DEL MODELO

La evaluación del ajuste global del modelo estimado en SmartPLS se ha realizado mediante distintos índices de bondad de ajuste, los cuales permiten valorar la correspondencia entre la matriz de correlaciones observada y la estimada por el modelo estructural.

En primer lugar, el SRMR o *Standardized Root Mean Square Residual* presenta un valor de 0,068, inferior al umbral de 0,08 recomendado de forma conservadora. Esto indica un buen ajuste absoluto del modelo, ya que las discrepancias entre las correlaciones observadas y las predichas son bajas.

En segundo lugar, se han evaluado los criterios de ajuste exacto basados en bootstrapping, d_{ULS} y d_G. Un modelo presenta buen ajuste cuando el valor original se encuentra por debajo del límite superior del intervalo de confianza. En los resultados obtenidos, tanto d_{ULS} como d_G se sitúan ligeramente por encima de sus intervalos de confianza, lo que indica un ajuste moderado según este criterio, aunque no crítico. Asimismo, se ha analizado el valor χ^2 de Pearson, de 414,125 y el índice de ajuste normado NFI, que compara el modelo propuesto con un modelo nulo. Valores cercanos a 1 indican mejor ajuste, considerándose aceptables valores superiores a 0,90. En este caso, el NFI es 0,792, lo que indica un ajuste moderado, aunque inferior al umbral recomendado.

En conjunto, los resultados indican que el modelo presenta un buen ajuste absoluto, con SRMR adecuado y criterios exactos cumplidos, aunque un ajuste global incremental más moderado.

SRMR	0.068
d_{ULS}	0.792
d_G.	0.387
χ^2	325.364
NFI	0.792

Tabla 10. Ajuste del modelo. SmartPLS.

7.3 EFECTO DE LA MARCA ZARA

Se ha introducido la variable dicotómica Zara como variable mediadora para analizar si la presencia de esta marca modifica las relaciones entre los constructos del modelo, especialmente a través de efectos de interacción.

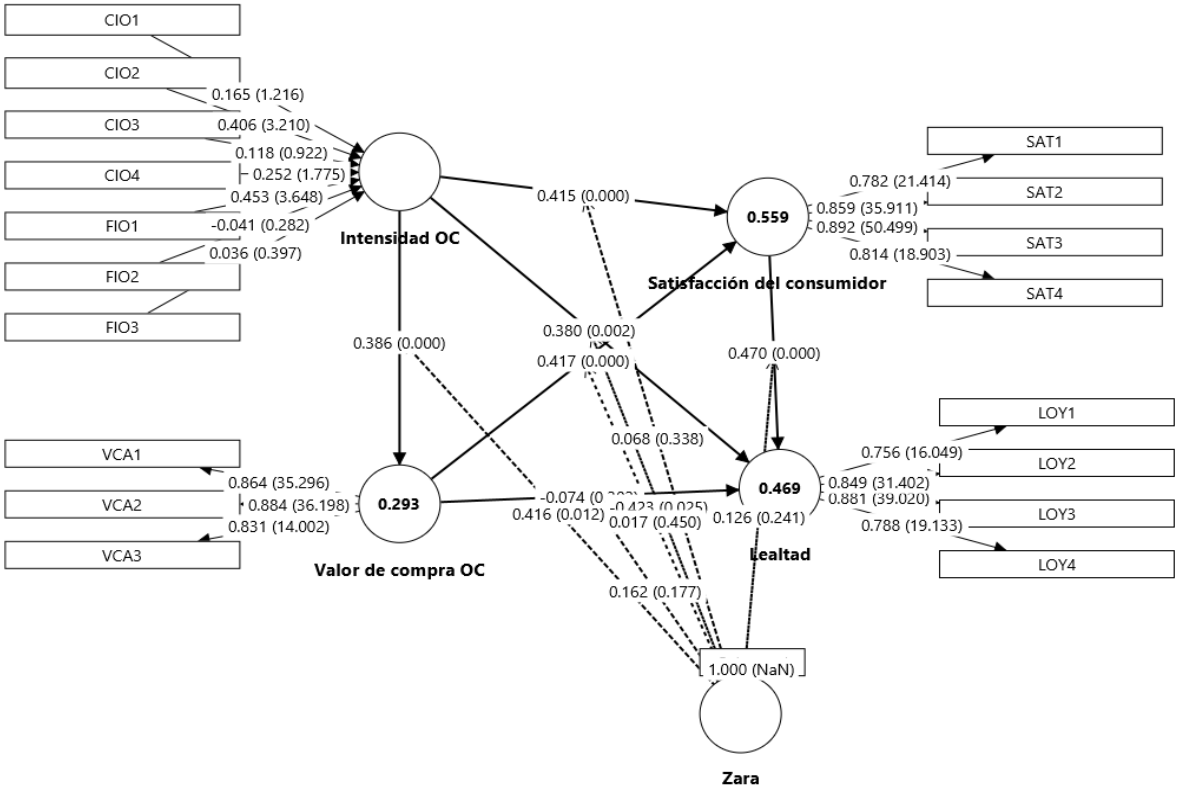


Figura 16. Modelo incluyendo la variable mediadora Zara. SmartPLS.

Como se ha observado en el apartado 7.1.1, en ausencia de la variable modeladora Zara, la relación entre Intensidad OC y Lealtad es positiva (β = 0,197). Al incluir la variable modeladora, esta relación aumenta en magnitud al incluir el efecto base en el modelo (β = 0,38), aunque este efecto está condicionado negativamente por la interacción con Zara (β = -0,423). Esto indica que la influencia de la omnicanalidad sobre la lealtad no es homogénea, sino que depende del contexto de marca. En particular, en el contexto de Zara, la experiencia omnicanal ya está integrada en la percepción del consumidor, por lo que pierde capacidad explicativa como factor diferenciador de la lealtad. Por el contrario, para el resto de marcas

distintas que Zara, la Intensidad OC tiene más peso para generar lealtad, convirtiéndose en una ventaja competitiva clave.

Por otro lado, la incorporación del efecto moderador de Zara sobre la relación entre Intensidad OC y Valor de compra OC ($\beta = 0{,}416$) evidencia que la omnicanalidad incrementa su impacto en la percepción de valor cuando se analiza en el contexto de esta marca. El efecto moderador positivo de Zara sobre la relación entre Intensidad OC y Valor de compra OC indica que la omnicanalidad tiene un impacto significativamente mayor en la percepción de valor cuando se trata de Zara en comparación con otras marcas. Esto sugiere que, en Zara, la integración entre canales potencia la percepción de eficiencia, conveniencia y coherencia de la experiencia de compra, incrementando sustancialmente el valor percibido.

En conjunto, los resultados evidencian una diferenciación clara, mientras la omnicanalidad no actúa como generador directo de lealtad en Zara, sí se convierte en un potente amplificador del valor de compra percibido, lo que confirma un papel dual del constructo según el contexto de marca.

Coeficientes de trayectoria	β	M	Desviación estándar	T estadística	P valor
Intensidad OC -> Lealtad	0.380	0.381	0.133	2.845	0.002
Intensidad OC -> Satisfacción del consumidor	0.415	0.426	0.089	4.674	0.000
Intensidad OC -> Valor de compra OC	0.386	0.404	0.106	3.653	0.000
Satisfacción del consumidor -> Lealtad	0.470	0.467	0.134	3.492	0.000
Valor de compra OC -> Lealtad	-0.074	-0.065	0.143	0.517	0.302
Valor de compra OC -> Satisfacción del consumidor	0.417	0.412	0.091	4.585	0.000
Zara x Intensidad OC -> Lealtad	-0.423	-0.402	0.216	1.962	0.025
Zara x Intensidad OC -> Satisfacción del consumidor	0.068	0.077	0.163	0.417	0.338
Zara x Intensidad OC -> Valor de compra OC	0.416	0.397	0.184	2.262	0.012
Zara x Satisfacción del consumidor -> Lealtad	0.126	0.129	0.179	0.704	0.241
Zara x Valor de compra OC -> Lealtad	0.162	0.154	0.175	0.925	0.177
Zara x Valor de compra OC -> Satisfacción del consumidor	0.017	-0.003	0.132	0.127	0.450

Figura 17. Análisis de los coeficientes de trayectoria del modelo con la variable mediadora Zara. SmartPLS.

Capítulo 8. CONCLUSIONES

La revisión del marco teórico ha permitido analizar la evolución de la experiencia del cliente y del customer journey en un contexto caracterizado por la digitalización y la integración de canales. En este sentido, la omnicanalidad se configura como una estrategia orientada a gestionar de manera integral la experiencia del consumidor a lo largo de todos los puntos de contacto con la marca.

En este contexto, la intensidad omnicanal es un constructo clave que refleja la capacidad de las empresas para ofrecer experiencias consistentes, continuas y sin fricciones entre canales físicos y digitales. Asimismo, el valor de compra es un concepto multidimensional, compuesto por dimensiones utilitarias, hedónicas y sociales, que configuran la percepción global de valor del consumidor. Por su parte, la satisfacción es la evaluación holística derivada de la comparación entre expectativas y desempeño percibido en el conjunto de interacciones con la marca, mientras que la lealtad integra tanto una dimensión actitudinal como conductual vinculada al compromiso y a la continuidad de la relación con la marca.

En conjunto, la literatura revisada evidencia la existencia de una estrecha relación teórica entre omnicanalidad, valor de compra, satisfacción y lealtad, proporcionando así una base conceptual sólida para el desarrollo del modelo de investigación y la formulación de las hipótesis planteadas.

Así, con el objetivo de analizar las relaciones entre los constructos propuestos, se ha diseñado una encuesta dirigida a consumidores del sector retail moda en España, obteniendo 173 respuestas. Los resultados obtenidos permiten confirmar la solidez y adecuación del modelo de medida utilizado en la investigación.

En primer lugar, los indicadores presentan elevados niveles de fiabilidad individual y consistencia interna, lo que evidencia que las escalas utilizadas miden de forma adecuada los constructos analizados. Asimismo, se confirma la validez convergente, mostrando que los indicadores representan correctamente la varianza de sus respectivos constructos. Del

mismo modo, la validez discriminante demuestra que los constructos de intensidad omnicanal, valor de compra omnicanal, satisfacción y lealtad se encuentran claramente diferenciados desde el punto de vista conceptual. Finalmente, la ausencia de problemas de multicolinealidad garantiza la estabilidad y robustez del modelo, confirmando la adecuación.

El análisis de los resultados del modelo permite responder a la pregunta planteada al principio del trabajo.

¿Qué impacto tiene la omnicanalidad sobre el valor de compra, satisfacción y lealtad?

Los resultados del modelo estructural evidencian que la intensidad omnicanal tiene un impacto significativo tanto sobre el valor de compra omnicanal como sobre la satisfacción del consumidor. Esto confirma que las experiencias omnicanal consistentes, fluidas y sin fricciones contribuyen significativamente a mejorar la percepción de valor y la evaluación global de la experiencia de compra.

Asimismo, la satisfacción del consumidor se consolida como el principal mecanismo explicativo de la lealtad, mostrando el efecto más relevante dentro del modelo. Los resultados sugieren que la fidelización no depende únicamente de la integración de canales, sino de la capacidad de dicha integración para generar experiencias satisfactorias para el consumidor.

Por otro lado, aunque la intensidad omnicanal también presenta una relación directa positiva con la lealtad, este efecto es menor en comparación con el impacto de la satisfacción. Además, el valor de compra omnicanal no muestra un efecto directo significativo sobre la lealtad, aunque sí influye positivamente sobre la satisfacción. Esto indica que el valor percibido actúa principalmente como un antecedente indirecto de la fidelización a través de la mejora de la experiencia y la satisfacción del consumidor.

La incorporación de Zara como variable moderadora revela un comportamiento diferencial dentro del modelo, donde la omnicanalidad no presenta efectos homogéneos sino que su impacto depende del contexto de la marca.

Por un lado, los resultados muestran que, en el contexto de Zara, la intensidad omnicanal refuerza significativamente la percepción de valor de compra omnicanal. Esto sugiere que la elevada integración de canales de la marca contribuye a incrementar la percepción de eficiencia, coherencia y conveniencia por parte del consumidor, consolidando la omnicanalidad como un elemento generador de valor funcional.

Sin embargo, la relación entre intensidad omnicanal y lealtad se debilita en el caso de Zara, lo que indica que, en marcas con un elevado grado de madurez omnicanal, la omnicanalidad deja de actuar como un factor diferencial de fidelización. En este contexto, los consumidores parecen percibir la integración omnicanal como un requisito esperado más que como un elemento distintivo capaz de generar compromiso con la marca.

Estos resultados sugieren que las marcas líderes en omnicanalidad deben utilizar esta omnicanalidad como base para la creación de valor emocional, experiencial y relacional y una mayor satisfacción, mientras que las marcas menos maduras deben utilizar la omnicanalidad como una fuente de diferenciación competitiva.

En conjunto, la investigación permite responder a la primera pregunta planteada sobre el impacto de la omnicanalidad en el valor de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor. Los resultados obtenidos permiten responder en el siguiente capítulo, en el cual se presentan recomendaciones estratégicas, a la segunda pregunta planteada al inicio de la investigación.

¿Cómo pueden las marcas del sector retail de moda mejorar su relación con el consumidor en un entorno omnicanal para aumentar el valor percibido, la satisfacción y la lealtad?

Finalmente, este estudio presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, el tamaño muestral restringe la generalización de los resultados a poblaciones más amplias. Además, al tratarse de un diseño transversal, no es posible analizar la evolución temporal de las actitudes y comportamientos del consumidor hacia la omnicanalidad, por lo que futuros estudios podrían beneficiarse de enfoques longitudinales. Asimismo, la muestra no presenta una distribución completamente equilibrada en algunas variables sociodemográficas, lo que puede introducir ciertos sesgos.

Capítulo 9. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

9.1 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL SECTOR DE MODA

El análisis realizado muestra que la omnicanalidad es una ventaja competitiva y estratégica para las marcas del sector retail moda en España. En este sentido, la estrategia debe estructurarse en torno a un conjunto de palancas interrelacionadas orientadas a transformar la experiencia del cliente en satisfacción y valor, y posteriormente, en lealtad.

En primer lugar, los resultados muestran que el principal objetivo de la estrategia omnicanal debe ser el incremento de la satisfacción del consumidor, dado que esta se consolida como el principal antecedente de la lealtad. En consecuencia, las empresas deben priorizar la creación de experiencias fluidas, coherentes y sin fricciones a lo largo de todo el *customer journey*.

Para ello, resulta fundamental la integración real de canales, tanto *back-end* como *front-end*. Esta integración puede realizarse mediante sistemas unificados de ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management) omnicanal, que permiten coordinar inventario, precios, promociones y datos de cliente en tiempo real. Asimismo, las marcas deben potenciar servicios omnicanal que faciliten la continuidad de la experiencia de compra, como el click & collect, las devoluciones cruzadas o los probadores inteligentes. De este modo las marcas pueden ofrecer una experiencia coherente y consistente en todos los puntos de contacto.

En segundo lugar, los resultados evidencian la necesidad de transformar el valor percibido en satisfacción tangible. Aunque el valor de compra omnicanal influye positivamente en la satisfacción, no genera lealtad de forma directa, por lo que su gestión debe orientarse a mejorar la experiencia global del consumidor.

En este sentido, las estrategias deben apoyarse en la personalización basada en datos unificados, permitiendo ofrecer recomendaciones, contenidos y comunicaciones coherentes

en todos los canales. Este enfoque puede reforzarse mediante tecnologías como la inteligencia artificial y los chatbots, que facilitan la personalización en tiempo real y la automatización de la atención al cliente. Del mismo modo, el uso de big data y analítica avanzada permite desarrollar una visión 360º del consumidor, mejorar la segmentación dinámica y anticipar comportamientos de compra.

Por último, la satisfacción del cliente se consolida como el principal mecanismo de generación de lealtad. Por ello, es necesario avanzar hacia un modelo de gestión de la experiencia continua, donde cada interacción refuerce positivamente la relación con la marca, consolidando así comportamientos de recompra, recomendación y fidelización a largo plazo.

9.2 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA MARCA ZARA

Como resultado del análisis, se observa que Zara es una marca líder en omnicanalidad y, por tanto, se reduce su impacto directo sobre la lealtad del consumidor. En consecuencia, la estrategia no debe centrarse en "hacer más omnicanalidad", sino en utilizarla como palanca para incrementar el valor percibido de marca, más allá de atributos funcionales como el precio o la rapidez.

En este sentido, Zara debe reforzar su posicionamiento omnicanal incorporando dimensiones adicionales al valor funcional, especialmente mediante el desarrollo de una marca con propósito, donde la sostenibilidad juegue un papel central. Una posible línea de actuación sería la incorporación de sistemas de transparencia del producto, por ejemplo, etiquetas digitales accesibles mediante un QR en las etiquetas que permitan visualizar el ciclo de vida de las prendas y su impacto ambiental, lo que incrementaría la percepción de valor y reforzaría el valor de compra.

Asimismo, resulta clave potenciar la conexión emocional en el entorno digital, mediante storytelling de producto, una comunicación más aspiracional y experiencias de marca coherentes en todos los canales. En esta línea, Zara podría evolucionar hacia una plataforma

que incorpore elementos de *community*, fomentando la interacción entre clientes, la co-creación y el sentido de pertenencia, lo que incrementaría el valor social de compra.

De forma complementaria, la incorporación de tecnologías inmersivas como la realidad aumentada o AR, por ejemplo, probadores virtuales, y la realidad virtual o VR, mediante tiendas digitales y experiencias gamificadas, puede reforzar tanto el valor hedónico como la experiencia omnicanal, mejorando la interacción con la marca y la intención de compra. Además, la personalización avanzada debe convertirse en uno de los ejes estratégicos de Zara, aprovechando el potencial de los datos integrados y de la inteligencia artificial para ofrecer experiencias individualizadas y relevantes en tiempo real.

Por tanto, la estrategia de la omnicanalidad de Zara debe evolucionar, no a "más omnicanalidad", sino a "omnicanalidad de mayor valor y satisfacción", siendo la base sobre la que se crea su propuesta de valor. Siguiendo el *framework* de Omnicanalidad de McKinsey (Briedis, Gregg, Heidenreich, & Liu, 2021), se propone configurar un ecosistema integrado de retail, con una oferta 360º adaptada en todo momento al consumidor, donde la experiencia esté en el centro y que ofrezca acceso a una comunidad. De este modo, tecnología, datos y experiencia de marca se conecten para acompañar al consumidor de forma coherente y relevante a lo largo de todo su customer journey, obteniendo como resultado, consumidores que perciben más valor, más satisfechos y, finalmente, más leales.

The three core omnichannel strategies lie on a continuum.

		Commerce →	Personalization →	Ecosystem
		Superior cross-channel shopping experiences in-store and online	Tailored, targeted, and relevant cross-channel engagement, at scale	Rich cross-channel platforms integrated with consumer needs and lifestyles
Customer journey	Discover and consider	**Product focus.** Marketing content focuses on elevating product and offers.	**Tailored offer.** Marketing, messaging, and content are personalized to people like me.	**My 360° offer.** Content is tailored dynamically to what I am doing and feeling today.
	Purchase and enjoy	**Convenience and reliability.** I can choose how I receive my product, and I have multiple return options.	**Integrated shopping.** I can switch easily between channels when shopping, receiving my order, and making returns.	**Experience at the center.** I can engage with the brand across my shopping, purchases, experiences, and different channels seamlessly.
	Engage and advocate	**App and loyalty.** The mobile app and loyalty program keep me engaged and incentivize me to return.	**Engagement outside the transaction.** The app and loyalty program enhance the experience and keep me engaged even if I don't purchase.	**Access to a community.** The brand ecosystem gives me access to new experiences, content, and other like-minded users.

McKinsey & Company

Figura 18. Framework de Omnicanalidad de McKinsey. (Briedis, Gregg, Heidenreich, & Liu, 2021)

Capítulo 10. ALINEAMIENTO CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados en septiembre de 2015 por los Estados miembros de la ONU como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda establece un plan global para lograr un desarrollo sostenible equilibrado en tres dimensiones, la social, económica y ambiental.

En este contexto, se ha evaluado la alineación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible, identificando los principales.



Figura 19. Objetivos de Desarrollo Sostenible. (ODS)

En primer lugar, existe una fuerte relación con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, ya que la implantación de estrategias omnicanal implica un proceso de innovación tecnológica y digitalización del sector retail. La integración de canales físicos y digitales, el uso de plataformas e-commerce, aplicaciones móviles, sistemas de gestión de inventario en tiempo real y experiencias de compra híbridas reflejan una modernización de la infraestructura comercial que impulsa la eficiencia y la competitividad del sector moda en España.

En segundo lugar, la omnicanalidad se relaciona estrechamente con el ODS 12: Producción y consumo responsables. Este objetivo promueve patrones de consumo más sostenibles, informados y eficientes, y la omnicanalidad contribuye a ello al mejorar el acceso a la información del producto, la transparencia en precios, la disponibilidad de stock y la posibilidad de comparar alternativas antes de la compra. En el contexto del retail de moda, donde el consumo rápido y las decisiones impulsivas son habituales, una estrategia omnicanal bien implementada puede fomentar decisiones más racionales, reducir devoluciones innecesarias y optimizar la logística.

Asimismo, el desarrollo de la omnicanalidad en el sector moda está vinculado con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que impulsa la transformación del modelo de negocio tradicional hacia estructuras más digitales, eficientes y competitivas. Esto no solo favorece el crecimiento económico de las empresas del sector, sino que también genera nuevas oportunidades laborales vinculadas a perfiles digitales, analítica de datos, marketing omnicanal y gestión de experiencia de cliente.

Además, la omnicanalidad también puede vincularse indirectamente con el ODS 10: Reducción de las desigualdades, en la medida en que mejora el acceso a productos y servicios a través de múltiples canales, especialmente en un país como España, que destaca por su amplia ruralidad con zonas donde la oferta física puede ser limitada. La posibilidad de comprar online, recoger en tienda o realizar devoluciones en distintos puntos reduce barreras geográficas y mejora la accesibilidad al consumo de moda.

Por último, la omnicanalidad en el *retail* de moda en España se alinea con el ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles, al favorecer un modelo de consumo urbano más eficiente y sostenible. Permite reducir desplazamientos mediante opciones como la compra online con recogida en tienda, mejora la logística de última milla y disminuye la congestión en zonas comerciales. Además, amplía el acceso al consumo en áreas periféricas, contribuyendo a una mayor equidad territorial y a ciudades más conectadas y sostenibles.

Capítulo 11. BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, H., & Hasan, S. (2021). Omnichannel Customer Experience in the context of Omnichannel Shopping Value: The Moderating Role of Omnichannel Intensity. *KASBIT Business Journal, 14(1), 84-106*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351706859_Omnichannel_Customer_Experience_in_the_context_of_Omnichannel_Shopping_Value_The_Moderating_Role_of_Omnichannel_Intensity

Alim, M., Shafiullah, M., Sazid, Y., Datta, K., Huq, M., Akib, A., & Hossain, M. (2025). Omni-channel customer experience and advancing. *Asian Academy of Management Journal, 30(1), 97–119*. doi:https://doi.org/10.21315/aamj2025.30.1.4

AMA. (2024). What is omnichannel Marketing? *American Marketing Association*. Obtenido de https://www.ama.org/marketing-news/what-is-omnichannel-marketing/

Briedis, H., Gregg, B., Heidenreich, K., & Liu, W. (2021). Omnichannel: The path to value. *McKinsey*. Obtenido de https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value

Comunidad de Madrid. (s.f.). Obtenido de Zara Athleticz Speed Run 2026: https://www.esmadrid.com/agenda/zara-athleticz-speed-run-paseo-castellana

Cotarelo, M., Fayos, T., Calderón García, H., & Mollá Descals, A. (2021). Omni-Channel Intensity and Shopping Value as Key Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty. *Sustainability. University of Valencia.* doi:10.3390/su13115961

Drew. (s.f.). doi:https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-zara-el-modelo-de-negocio-que-revoluciono-la-moda

ELLE. (2021). Obtenido de Zara lanza su primera colección de moda y accesorios real y virtual en Metaverso con la firma ADER ERROR: https://www.elle.com/es/moda/noticias/a38435973/zara-metaverso-ropa-ader-error/

España, A. R. (2024). La aportación del retail textil a la economía española Informe de presentación del sector. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://arteretailespana.es/docs/ARTE_infome_economico_20mayo_2024.pdf

Fashion Network. (s.f.). Obtenido de Zara repite en el metaverso de la mano de Zepeto: https://pe.fashionnetwork.com/news/Zara-repite-en-el-metaverso-de-la-mano-de-zepeto,1515362.html#tod's

Fashion United. (2024). Obtenido de Así ha sido el estreno de Zara Streaming: globalidad, experiencialidad, transversalidad… y moda: https://fashionunited.es/noticias/retail/asi-ha-sido-el-estreno-de-zara-streaming-globalidad-experiencialidad-transversalidad-y-moda/2024092644035

Future Stores. (s.f.). Obtenido de Zara's Augmented Reality App Brings Virtual Models to Life in Stores: https://futurestores.wbresearch.com/blog/zara-augmented-reality-app-virtual-model-strategy

Galeano, S. (17 de Septiembre de 2020). *Marketing4eCommerce.* Obtenido de Así es la nueva experiencia omnicanal en tienda de Zara: Inditex pone en marcha la revolución del retail.: https://marketing4ecommerce.net/la-revolucion-del-retail-experiencia-omnicanal-en-tienda-de-zara/

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *Book Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.* doi:10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J., Ringle, C., Sarstedt, M., & Hult, G. (2023). *Manual de Partial Least Squares Structurl Equation Modelling (PLS-SEM)* (Vols. Capítulo 4: Valoración de los resultados en PLS-SEM 1ª Parte). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/375462205_CAPITULO_4_VALORACION_DE_LOS_RESULTADOS_EN_PLS-SEM_1_PARTE

Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science 43(1):115-135*. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing.* doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Hirschman, E., & Holbrook, M. (Sep. de 1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2, pp. 132-140*. doi:https://www.jstor.org/stable/2489122

Hostinger. (2026). Estudio sobre social commerce 2026: definición, tendencias clave y estadísticas. Obtenido de https://www.hostinger.com/es/tutoriales/social-commerce

Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C.-L. (s.f.). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011

IEBSchool. (2024). ¿Qué es e-commerce y cómo crear un comercio electrónico? Obtenido de https://www.iebschool.com/hub/comercio-online-ecommerce/

INDITEX. (s.f.). *INDITEX.* Obtenido de Historia: https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/grupo/historia

Intereconomía. (2025). Inditex gana 5.866 millones, más que H&M, Primark, Uniqlo, GAP y Mango juntos. Obtenido de https://www.intereconomia.com/noticia/empresas/inditex-gana-5-866-millones-mas-que-hm-primark-uniqlo-gap-y-mango-juntos-20250312-0923/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 th Edition ed.). Pearson. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ª edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan , I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Wiley. ISBN 978-1-119-34120-8.

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. doi:10.1509/jm.15.0420

Marketing, D. (2025). https://www.datacentric.es/blog/geomarketing/retrato-de-espana-de-sus-marcas-y-consumo-por-comunidades-autonomas/. Obtenido de https://www.datacentric.es/blog/geomarketing/retrato-de-espana-de-sus-marcas-y-consumo-por-comunidades-autonomas/

Martínez, J. (24 de Marzo de 2025). *FashionUnited.* Obtenido de Zara Streaming regresa el jueves 27 de marzo, de nuevo con Cindy Crawford y Kaia Gerber.: https://fashionunited.es/noticias/retail/zara-streaming-regresa-el-jueves-27-de-marzo-de-nuevo-con-cindy-crawford-y-kaia-gerber/2025032445386

McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach.* Homewood, Illinois, USA: Richard D. Irwin, INC. Obtenido de https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&seq=7&q1=product,+price,+place+and+promotion

Modaes. (s.f.). Obtenido de Mujer, el centro de la moda: https://www.modaes.com/entorno/mujer-el-centro-de-la-moda#:~:text=Las%20mujeres%20son%20para%20la,roles%20tradicionales%20tienden%20a%20desdibujarse

Modaes. (2024). Obtenido de Inditex se alía con Lastlap para la entrada de Zara en patrocinio deportivo: https://www.modaes.com/back-stage/inditex-se-alia-con-lastlap-para-la-entrada-de-zara-en-patrocinio-deportivo

ODS. (s.f.). Obtenido de La Asamble General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-generaladopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible

Roosta, S., Sadjadi, S., & Makui, A. (2025). Predicting customer loyalty in omnichannel retailing using purchase behavior, socio-cultural factors, and learning techniques. *PLoS One 20(8): e0330338.* doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0330338

Sánchez, M. (27 de Marzo de 2025). *El Mundo.* Obtenido de Zara Streaming; a qué hora es hoy, dónde verlo y cómo funciona la compra en vivo de Inditex: https://www.elmundo.es/como/2025/03/27/67e508a6e85ecef9248b4589.html

Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management, 15(1–3), 53–67*. doi:https://doi.org/10.1362/026725799784870496

SmartPLS. (s.f.). *Model fit*. Obtenido de https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit

Soopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works

Toffler, A. (1980). *The Third Wave.* Nueva York: Bantam Books.

Velázquez, A. (19 de Junio de 2023). ¿Qué es el muestreo de bola de nieve? *QuestionPro.* Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-de-bola-de-nieve/

Verhoef , P., Lemon b, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics. *Journal of*

Retailing 85 (1, 2009) 31–41. Obtenido de https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf

Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing 91(2)*. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005

Zara Pre-Owned. (s.f.). Obtenido de About: https://www.zara.com/es/es/preowned-about-mkt5795.html

Zeng, J. (2024). Qué es el "social commerce" y cómo reconfiguró el ecommerce tradicional agregando nuevas comunidades. *Forbes*. Obtenido de https://www.forbesargentina.com/innovacion/que-social-commerce-como-reconfiguro-ecommerce-tradicional-agregando-nuevas-comunidades-n49996

Declaración del uso de herramientas de IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Lucía Ureta Alegre, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La experiencia del cliente: determinantes y consecuencias en un entorno omnicanal", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.

3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.

4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 10 de Mayo de 2026

Firma: Lucía Ureta Alegre

ANEXO

I. CUESTIONARIO

Estudio del impacto de la omnicanalidad en la lealtad y la satisfacción del cliente

¡Hola! Soy Lucía Ureta, alumna de la Universidad Pontificia Comillas. Te agradecería mucho si pudieras responder estas preguntas relacionadas con tus hábitos y experiencia de compra para un estudio acerca de la omnicanalidad. Muchas gracias por tu participación.

Nota: La omnicanalidad es un enfoque centrado en el cliente en el que todos los canales están integrados para que el cliente tenga una experiencia unificada y coherente tanto si está en una tienda física como si utiliza una aplicación o un sitio web.

Caracterización

1. ¿Cuál es tu género?
    a. Hombre
    b. Mujer
    c. Otro
2. ¿Cuál es tu rango de edad?
    a. <20
    b. 21-40
    c. 41-60
    d. >61
3. ¿Cuál de las siguientes es la marca en que más compras?
    a. Zara
    b. Otra
4. ¿Con qué frecuencia compras en esta marca combinando canales? Por ejemplo, comprar online y recoger en tienda
    a. Más de 11 veces al mes

b. Entre 6 y 10 veces al mes
c. Entre 2 y 5 veces al mes
d. 1 vez al mes
e. Menos de 1 vez al mes
f. Nunca (lleva al final del cuestionario)

Intensidad omnicanal

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones para la marca seleccionada en la pregunta anterior. (Escala Likert de 5 puntos: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo.)

5. Los precios fueron iguales en cada canal de compra
6. Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra
7. La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.
8. La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal
9. Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.
10. Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.
11. Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra

Valor percibido de compra

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones para la marca seleccionada en la pregunta anterior. (Escala Likert de 5 puntos: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo.)

12. En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio
13. En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere
14. En general, comprar esta marca vale la energía que invierto

Satisfacción del cliente

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones para la marca seleccionada en la pregunta anterior. (Escala Likert de 5 puntos: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo.)

15. En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca
16. En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior
17. Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio "perfecto"
18. Esta marca se diferencia del resto por su valor superior

Lealtad

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones para la marca seleccionada en la pregunta anterior. (Escala Likert de 5 puntos: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo.)

19. Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca
20. Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca
21. Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda
22. Recomendaría esta marca a otras personas
23. Compro regularmente en esta marca
24. Compro más en esta marca que en otras con productos similares

¡Muchas gracias por tu respuesta!

II. VALIDACIÓN DEL MODELO

a. Cargas factoriales

Iteración 1

Cargas factoriales *(outer loadings)*- *Iteración 1*	**Intensidad OC**	**Lealtad**	**Satisfacción del consumidor**	**Valor de compra OC**
CIO1: Los precios fueron iguales en cada canal de compra	0.737			
CIO2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra	0.779			
CIO3: La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.	0.710			
CIO4: La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal	0.712			
FIO1: Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.	0.731			
FIO2: Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.	0.624			
FIO3: Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra	-0.195			
LOY1: Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca		0.721		
LOY2: Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca		0.768		
LOY3: Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda		0.831		
LOY4: Recomendaría esta marca a otras personas		0.808		
LOY5: Compro regularmente en esta marca		0.703		
LOY6: Compro más en esta marca que en otras con productos similares		0.667		
SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca			0.783	
SAT2: En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior			0.858	
SAT3: Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio “perfecto”			0.892	
SAT4: Esta marca se diferencia del resto por su valor superior			0.813	

VCA1: En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio				0.866
VCA2: En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere				0.882
VCA3: En general, comprar esta marca vale la energía que invierto				0.831

Tabla 11. Cargas factoriales.Iteración 1. SmartPLS.

Iteración 2

Cargas factoriales *(outer loadings)*- *Iteración 2*	**Intensidad OC**	**Lealtad**	**Satisfacción del consumidor**	**Valor de compra OC**
CIO1: Los precios fueron iguales en cada canal de compra	0.725			
CIO2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra	0.790			
CIO3: La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.	0.702			
CIO4: La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal	0.708			
FIO1: Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.	0.733			
FIO2: Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.	0.626			
FIO3: Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra	-0.196			
LOY1: Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca		0.748		
LOY2: Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca		0.815		
LOY3: Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda		0.861		
LOY4: Recomendaría esta marca a otras personas		0.798		
LOY5: Compro regularmente en esta marca		0.651		
SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca			0.782	
SAT2: En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior			0.858	
SAT3: Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio “perfecto”			0.892	

SAT4: Esta marca se diferencia del resto por su valor superior			0.814	
VCA1: En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio				0.866
VCA2: En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere				0.884
VCA3: En general, comprar esta marca vale la energía que invierto				0.830

Tabla 12. Cargas factoriales.Iteración 2. SmartPLS.

Modelo

Cargas factoriales *(outer loadings)* – *Modelo final*	**Intensidad OC**	**Lealtad**	**Satisfacción del consumidor**	**Valor de compra OC**
CIO1: Los precios fueron iguales en cada canal de compra	0.717			
CIO2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra	0.795			
CIO3: La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.	0.702			
CIO4: La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal	0.704			
FIO1: Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.	0.733			
FIO2: Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.	0.626			
FIO3: Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra	-0.190			
LOY1: Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca		0.760		
LOY2: Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca		0.850		
LOY3: Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda		0.879		
LOY4: Recomendaría esta marca a otras personas		0.786		
SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca			0.782	

SAT2: En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior			0.859	
SAT3: Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio "perfecto"			0.892	
SAT4: Esta marca se diferencia del resto por su valor superior			0.814	
VCA1: En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio				0.865
VCA2: En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere				0.885
VCA3: En general, comprar esta marca vale la energía que invierto				0.830

Tabla 13. Cargas factoriales. SmartPLS.

b. Colinealidad

	VIF
CIO1: Los precios fueron iguales en cada canal de compra	2.129
CIO2: Las ofertas fueron coherentes y adaptadas al canal de compra	1.842
CIO3: La información de los productos (medidas, composición, estilo o imagen, etc) fue la misma en cada canal de compra.	1.809
CIO4: La variedad de productos fue coherente y adaptada a cada canal	1.605
FIO1: Me resulta muy fácil cambiar del canal online (web, app...) a la tienda física durante mi experiencia de compra.	1.811
FIO2: Me resulta muy fácil cambiar del canal físico (tienda) al canal online (web, app) durante mi experiencia de compra.	2.236
FIO3: Percibo barreras al intentar cambiar de un canal a otro durante mi experiencia de compra	1.296
LOY1: Me interesa mucho lo que le ocurre a esta marca	1.777
LOY2: Me enorgullece decir a otras personas que he comprado en esta marca	2.190
LOY3: Considero que esta marca es la mejor opción para comprar moda	2.900
LOY4: Recomendaría esta marca a otras personas	2.209
SAT1: En general, estoy muy satisfecho/a con el servicio que recibo de esta marca	1.645
SAT2: En comparación con otras marcas, considero que mi experiencia de compra es superior	2.386

SAT3: Esta marca está muy cerca de ofrecer un servicio "perfecto"	2.746
SAT4: Esta marca se diferencia del resto por su valor superior	1.831
VCA1: En general, comprar esta marca vale la pena en términos de tiempo y precio	1.747
VCA3: En general, comprar esta marca vale el esfuerzo que requiere	2.121
VCA3: En general, comprar esta marca vale la energía que invierto	1.862

Tabla 14. VIF de los indicadores. SmartPLS.