



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL
ONLINE: DETERMINANTES Y
CONSECUENCIAS**

Autor: Marta Maté Guerrero
Director: Dra. Ana Isabel Jiménez-Zarco

Madrid
Abril 2018

Marta
Maté
Guerrero

**EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE: DETERMINANTES Y
CONSECUENCIAS**



ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	8
2. PROPÓSITO DEL TRABAJO.....	10
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	13
MARCO TEÓRICO.....	14
1. EL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	14
2. LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE.....	21
3. DETERMINANTES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE	23
3.1. LAS EXPECTATIVAS	24
3.1.1. La experiencia previa	25
3.1.2. La imagen de la marca	27
3.1.3. La norma subjetiva.....	29
3.2. LA CALIDAD DE LA WEB.....	32
3.2.1. La calidad de la información.....	34
3.2.2. La calidad del servicio	35
3.2.3. La calidad del sistema	37
4. CONSECUENCIAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE	38
4.1. LA UTILIZACIÓN CONTINUADA DE LA WEB.....	40
4.2. LA RECOMENDACIÓN	41
4.3. LA MEJORA DE LA CONFIANZA EN LA MARCA	41

APLICACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO TEÓRICO	44
5. METODOLOGÍA.....	44
5.1. Análisis de la empresa objeto de estudio: ZARA	45
5.1.1. Historia de la empresa y su situación actual	45
5.1.2. Algunos datos del canal online	47
5.2. Modelo teórico propuesto a validar	49
5.3. La herramienta de medición.....	51
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
6.1. Perfil del usuario de la plataforma online	54
6.2. Determinantes de la experiencia de cliente.....	56
6.3. Consecuencias de la experiencia de cliente	57
7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	60
7.1. Perfil del usuario de la plataforma online	60
7.2. Determinantes de la experiencia de cliente.....	61
7.3. Consecuencias de la experiencia de cliente	62
7.4. Limitaciones.....	63
8. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	72
ANEXO I - Glosario.....	72
ANEXO II – Cuestionario utilizado para testar el modelo teórico.....	74
ANEXO III – Tablas de resultados factoriales de la construcción de variables.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica del estudio.....	44
Tabla 2. Variables y métricas del estudio.....	52
Tabla 3. Variables en la ecuación de determinantes de la experiencia de cliente.....	56
Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables correspondientes a las consecuencias de la experiencia de cliente.....	58
Tabla 5. Nivel de significación de las variables correspondientes a las consecuencias de la experiencia de cliente.....	59
Tabla 6. Resultados factoriales de la construcción de la variable Imagen de marca.....	81
Tabla 7. Resultados factoriales de la construcción de la variable Calidad web.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico.....	43
--------------------------------------	----

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en profundizar en el estudio de la experiencia de cliente en el canal online, uno de los campos emergentes en la actualidad en el ámbito de las empresas. Con este fin, se revisa la literatura definiendo los principales determinantes de dicha experiencia y las consecuencias que tienen lugar en caso de que la misma sea satisfactoria, concretando posteriormente un modelo teórico a contrastar a través de un cuestionario aplicado al caso concreto de Zara, una de las compañías líderes en distribución de moda del mundo.

Del análisis de los resultados obtenidos de una muestra de 124 individuos se comprueba que los determinantes principales de la experiencia del cliente en el canal online son las expectativas, conformadas por la experiencia previa con la plataforma online y la influencia de grupos de referencia para el consumidor. Estos determinantes permitirán una evaluación de la experiencia, de modo que si la misma ha resultado ser satisfactoria, desembocarán en la utilización de la plataforma para futuras compras, la recomendación de la misma a otros usuarios y la mejora de la confianza en la marca, objetivos perseguidos por todas las empresas puesto que refuerzan la fidelidad de los consumidores. A partir de estos datos también ha sido posible proponer diversas recomendaciones para mejorar la gestión comercial online de la marca objeto de estudio.

Palabras clave: *experiencia de cliente, comercio electrónico, determinantes, consecuencias.*

ABSTRACT

The aim of this research is to present an in-depth study of the customer experience in the online channel, one of the emerging fields for companies nowadays. Following this purpose, literature has been analysed in order to define the main determinants of this experience and the consequences that can take place in case it is satisfactory, specifying afterwards a theoretical model to be contrasted through a survey applied to the specific case of Zara, one of the world's leading fashion distribution companies.

From the analysis of the results obtained from a sample of 124 individuals, it is confirmed that the main determinants of the customer experience in the online channel are expectations, shaped by previous experience with the online platform and the influence of reference groups for the customer. These determinants will allow an evaluation of the experience, so that if it has been satisfactory, they will lead to the use of the platform in subsequent purchases, its recommendation to other users and an improvement of the trust in the brand, which are all targets pursued by every company since it reinforces consumers' loyalty. Moreover, the results gathered throughout the process have made it possible to propose several recommendations to improve online business management of Zara.

Key words: *online customer experience, e-commerce, antecedents, consequences.*

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

Las prácticas e investigaciones del marketing han experimentado grandes transformaciones en los últimos años, cambiando el enfoque de su estrategia desde una más centrada en el producto, hacia otra más centrada en las relaciones, y en la actualidad, centrada en ofrecer experiencias atractivas en sus clientes¹ (Maklan, 2011).

Los mercados online del siglo XXI, junto con los cambios significativos en los estilos de vida de los consumidores, han obligado a las organizaciones a transformar sus formas de hacer negocios. En particular, el aumento de la demanda de un servicio posterior, junto con la aceptación y el uso generalizado de las nuevas tecnologías, los teléfonos móviles, Internet y las redes sociales, exigen que las empresas reflexionen sobre su estrategia comercial (Kandampully et al., 2015).

En relación a ello, las oportunidades que ofrece el comercio electrónico son cada vez mayores. El avance de las nuevas tecnologías permite que las personas puedan comprar en cualquier momento y desde cualquier lugar (Forsythe y Shi, 2003, citado por Bigné y Ruiz, 2006: 141), resultando en que, desde los últimos años, las compras a través de internet hayan ido creciendo a pasos agigantados, y como consecuencia de ello, la cultura del usuario en el comportamiento del consumidor haya ido ganando más y más importancia. Es por esto que son cada vez más las empresas que se unen al comercio electrónico como medida de combinación junto con las vías de compra tradicionales con el objetivo de obtener sinergias.

En este sentido, esto ha provocado a su vez que el comportamiento del consumidor sea diferente en ambos entornos. Los clientes no persiguen los mismos objetivos ni buscan los mismos servicios cuando compran en la propia tienda que cuando llevan a cabo su compra a través de internet (Sharma y Seth, 2004, citado por Bigné y Ruiz, 2006: 141). Pese a que el objetivo principal sea el mismo y el producto se pueda adquirir por ambas vías, el

¹ En adelante, para referirnos de forma general al término “cliente”, se emplearán de forma indistinta los términos cliente y consumidor.

contexto en que se produce la compra, y en ocasiones, parte del consumo, influye en la experiencia y en el beneficio percibido.

Entre los beneficios por los que los consumidores escogen internet como vía de compra de sus productos o servicios destaca la disminución del coste que conlleva la búsqueda de información de las ofertas existentes de productos y servicios. Internet facilita los procesos de selección y comparación de alternativas por lo que supone un gran ahorro de tiempo en el proceso de compra (Brynjolfsson y Smith, 2000, citado por Ruiz y Sanz, 2009: 70). Frente a esto, las razones por las que las empresas deciden utilizar también esta vía para realizar sus transacciones, además de para satisfacer las necesidades de los consumidores mencionadas, son porque permite a las mismas estar presentes en todo el mundo reduciendo las barreras de acceso a los mercados actuales y accediendo a otros nuevos (Rubio y Escolano, 2001, citado por Godoy, 2017: 6); porque reduce e incluso elimina a los intermediarios; e incluso aumenta las posibilidades de desarrollo para las PYME (Rodríguez, 2003, citado por Godoy, 2017: 6).

El comercio online está alterando los hábitos de compra de los consumidores y hace necesario que las empresas se adapten a esta nueva circunstancia ampliando los conocimientos tradicionales (Mathwick et al., 2002, citado por Bigné y Ruiz, 2006: 142).

Según Lafley, antiguo CEO de P&G, en el prefacio del libro *Lovemarks* de Kevin Roberts (2005), las marcas ganan en dos momentos de verdad. El primero de ellos tiene lugar cuando el consumidor se decanta por comprar tu producto en lugar del de otra marca; el segundo, cuando el consumidor lo utiliza en casa quedando satisfecho o decepcionado. Sin embargo, para influir en el comportamiento del consumidor, es necesario adaptarse a las nuevas circunstancias que se han dado en los mismos debido en gran parte a la relación de los mismos con las nuevas tecnologías, especialmente en el primer momento de verdad (Zevallos-Miranda, 2014).

Por todo ello, el canal online de compra, es un auténtico *must* en cualquier empresa que hoy en día quiera estar presente en el mercado y aumentar sus ventas; desde empresas de moda, como de viajes hasta llegar incluso a los productos alimenticios, han ido implantado cada

vez más este canal, habiéndose convertido las plataformas online en un importante vehículo de comunicación y venta para las empresas.

Por todo esto, con la realización de este trabajo, se quiere recopilar toda la literatura candente sobre este tema, de modo que se pueda crear un modelo teórico sobre las diferentes causas que motivan las decisiones de los consumidores a la hora de utilizar este canal, para, con su aplicación práctica posterior, se pueda dar solución a muchas de las preguntas que surgen cada día, pues, aunque el tema esté muy presente en la actualidad, faltan aun muchas cuestiones por resolver y sobre todo, por mejorar e innovar.

Una buena experiencia de cliente en el canal online, constituye, hoy en día, una de las claves para conseguir uno de los mayores objetivos de todas las marcas: aumentar la tasa de fidelización y recomendación de los consumidores.

2. PROPÓSITO DEL TRABAJO

El principal objetivo que se quiere alcanzar con esta investigación consiste en analizar el concepto de experiencia de cliente en el canal online. Se delimitará este concepto de modo que se establezcan cuáles son los factores que hacen que la misma sea positiva creando la satisfacción de los consumidores y, a partir de ello, cuáles son las consecuencias de esa satisfacción.

En base a ello, se pueden establecer dos objetivos principales los cuales se encuentran claramente diferenciados entre sí por la metodología que se empleará a la hora de llevarlos a cabo, a la vez que interconectados por ser uno la consecuencia práctica del otro. Éstos son los siguientes:

1. Establecer los determinantes y las consecuencias de la experiencia de cliente en el canal online.
2. Definir y validar un modelo teórico propuesto, en base al punto anterior, sobre una muestra representativa de individuos.

De este modo, con carácter específico, los puntos concretos que se quieren cubrir con la realización de este trabajo son los siguientes:

En primer lugar, se va a definir el concepto de “Experiencia de cliente”, y se concretará dicha experiencia de cliente en el canal online: qué se entiende por la misma, por qué es importante en la actualidad y qué factores hacen que sea necesario centrarse de forma concreta en la misma frente a la tradicional experiencia de cliente.

En tercer lugar, se van a establecer los determinantes de la experiencia de cliente en el canal online. La experiencia de cliente es fruto de todo un proceso en el cuál el análisis de los antecedentes es fundamental para comprender factores tales como qué lleva al cliente a escoger mi marca, mi producto, y concretamente para este trabajo, el canal online de una marca en concreto frente a las otras alternativas que se le presentan.

En cuarto lugar, una vez que el cliente haya experimentado una toma de contacto con la plataforma online de una compañía, se establecerán cuáles son las posibles consecuencias de dicha experiencia. Se detallarán las consecuencias que puede provocar que la experiencia haya sido positiva, debiendo la empresa reforzar dichos comportamientos, como negativa, de modo que pueda identificar y cambiar la causa que hubiere provocado dicha situación.

En quinto lugar, en base al cuestionario, se pretende llevar a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, de modo que se pueda testar el modelo teórico definido anteriormente, con los datos reales. Posteriormente, en relación con el objetivo anterior, se extraerán de los resultados las distintas conclusiones y limitaciones que encontramos.

En séptimo y último lugar, también en base a los resultados y fruto de la comparación con el modelo teórico, se formularán recomendaciones estratégicas para la gestión de dicho canal online.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La elaboración de este trabajo se va a dividir fundamentalmente en dos partes claramente diferenciadas y que surgen como consecuencia de los dos objetivos principales mencionados anteriormente.

De este modo, en la primera parte, se establecerá el marco teórico de la experiencia de cliente y finalizará con la propuesta de un modelo teórico sobre la experiencia de cliente, para ponerlo en práctica y extraer nuestras propias conclusiones.

El marco conceptual se realizará a partir del análisis de literatura especializada sobre el tema que nos ocupa, la cual se obtendrá a partir de bases de datos académicas. A partir de ella, se sentarán las bases de la experiencia de cliente en el canal online, y se establecerán cuáles son los antecedentes y determinantes que impulsan la misma, y las consecuencias posteriores, con el objetivo de crear un modelo teórico encaminado a la satisfacción del cliente en el comercio electrónico.

Por otro lado, en la segunda parte, se llevará a cabo un estudio empírico a fin confirmar la validez del modelo propuesto. En ella se comprobará la validez de las hipótesis que se hayan formulado en la primera parte del trabajo.

El estudio empírico se llevará a cabo a partir de las herramientas teóricas establecidas en la primera parte. Éstas permitirán crear un modelo en forma de encuesta y que se realizará a una muestra lo más representativa posible de individuos.

Para llevar a cabo el estudio práctico, escogeremos un canal online concreto de una marca real, concretamente dentro del sector de la moda, escogeremos el canal online de Zara, tanto su página web como su aplicación para tablet y móvil. De este modo, podremos extraer conclusiones específicas sobre las características de los individuos que la utilizan, ver qué puntos en común encontramos con el marco teórico, cuáles difieren del mismo, y podamos, incluso, formular recomendaciones para la marca.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el contenido de este trabajo estará dividido en dos partes con el fin de delimitar de forma más clara los objetivos que se quieren alcanzar, uno de tipo teórico y otro de tipo empírico práctico, y con el fin de facilitar la obtención de los medios para recopilar la información.

El capítulo primero consistirá en el estudio teórico de la experiencia de cliente en el canal online. Dentro del mismo, se encontrarán diferentes apartados relativos a la experiencia de cliente en el canal online; los determinantes de la misma; y las consecuencias que se pueden dar una vez ha tenido lugar dicha experiencia.

Por otro lado, el segundo capítulo consistirá en el estudio empírico del modelo teórico anterior. Este capítulo estará formado por un análisis de los datos extraídos a partir del cuestionario empleado; las conclusiones y limitaciones relativas a los datos obtenidos; y por último, algunas propuestas y recomendaciones para el canal online objeto de estudio. Además, como todo ello está aplicado a un caso real del canal online de una empresa, concretamente la marca de moda Zara, se aportarán datos de interés relativos a su evolución y a su canal online.

Por último, mencionar que, más allá de la estructura del contenido principal de la investigación, el trabajo contará con su respectiva introducción y conclusión final, además de las referencias empleadas para obtener la información teórico-práctica del mismo, y un glosario en el que se puedan identificar, comprender y delimitar algunos de los términos claves de este trabajo.

1. EL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE

“Customer experience” o experiencia de cliente, marketing experiencial o gestión emocional son muchos de los conceptos que se asocian al denominado ámbito del Customer Experience Management (CEM) y que prestan a confusión tanto dentro como fuera de las organizaciones. Según Fatma (2014), la gestión de la experiencia de cliente consiste en gestionar estratégicamente la experiencia de cliente en relación a un producto o servicio.

A su vez, las distintas designaciones de la palabra “experiencia” tienen un impacto directo en cómo la gestionan las organizaciones a la hora de alcanzar sus objetivos. La experiencia de cliente es algo estrictamente personal e implica la participación del consumidor en diferentes niveles (racional, emocional, sensitivo, físico y espiritual) (Spiller y Noci, 2007, citado por Maklan y Klaus, 2011: 776). Según Alfaro (2014), hay quienes prefieren definir la experiencia en términos de usos, quienes lo prefieren en términos de hábito o costumbre y quienes lo prefieren en términos de emociones.

En cuanto a la primera acepción, ésta puede asociarse con los distintos puntos de conexión que tiene el cliente con la empresa, cada vez más numerosos, pues la empresa en general intenta estar más y más presente en la vida de las personas, encontrando para ello medios tales como internet, las redes sociales, la tienda física y la atención al cliente, entre otros. Es una acepción más teórica que está relacionada con el análisis de datos y la creación de métricas a monitorizar. La idea es integrar los distintos elementos de la experiencia en dichos puntos de conexión.

Por otra parte, en cuanto a la segunda acepción, quien relaciona la experiencia con la emoción la relaciona a su vez con las expectativas. Por lo tanto, se entiende la experiencia de cliente como una mejora de la misma en términos de expectativa y satisfacción. Las expectativas tienen distintas fuentes de origen tales como referencias previas de amigos o conocidos, experiencias anteriores propias y la comunicación y publicidad recibida. Según

esta percepción, dado que la satisfacción se mide a través de tres momentos temporales (pasado, presente y futuro), la experiencia se entiende como la valoración que se esperaba, la que finalmente se tiene y la que se esperaría tener.

Finalmente, la experiencia en término de emociones, relaciona la experiencia con la vivencia en sí misma considerada. Alfaro (2014) define la emoción como “un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por nuestra experiencia”. Por lo tanto, la experiencia es un factor que influye en nuestras emociones, de tal modo que se ha demostrado que un alto porcentaje del proceso de toma de decisiones de un individuo tiene carácter emocional. Muchas empresas se centran en el comportamiento del consumidor a la hora de comprar, en lugar de la emociones, siendo esto lo que les lleva al fracaso, pues no contemplan las experiencias de marca como incentivo.

En un ambiente tan competitivo como el que vivimos en la actualidad, la retención de clientes es de vital importancia (Halstead et al., 1996, citado por Aguilar y Fandos, 2013:110). Retener y satisfacer clientes conlleva un coste menor y es más rentable que obtener clientes nuevos (Reichheld y Sasser, 1990, citado por Maklan y Klaus, 2011: 774). Es por ello que las compañías deben contar con un abanico de clientes lo más estable posible.

Según Christopher Meyer y Andre Schwager (2007), la primera preocupación de una empresa debería ser la calidad de la experiencia de sus clientes. Estos mantienen que la experiencia de cliente abarca todos los ámbitos de una empresa, desde aspectos tan obvios como la calidad del servicio al cliente, hasta otros tales como las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad en los mismos. Sin embargo, aun son muchas las empresas que no han entendido la repercusión que tiene la misma en sus resultados, situación que debe tenerse en cuenta y que debe ser resuelta cuanto antes, ya que los consumidores tienen hoy más opciones que nunca. Por lo que, una empresa que ponga su foco de atención en la experiencia de los mismos, ganará la lealtad del consumidor.

Los consumidores toman una perspectiva longitudinal cuando evalúan sus experiencias y creen que han tenido una experiencia con la marca incluso antes de haber comprado algún producto. Por lo tanto, las investigaciones deben medir la experiencia de cliente antes y después del servicio recibido (Payne et al., 2008, citado por Maklan y Klaus, 2011: 777).

Muchas empresas se encuentran también con la problemática de tener abundante información. La clave de la cuestión es que medir la experiencia de cliente no le dice a nadie cómo lograrla (Meyer y Schwager, 2007). Según éstos, la satisfacción del cliente se puede medir como el resultado neto de las experiencias buenas menos las malas. Por lo tanto, para entender cómo lograr la satisfacción, las empresas deben desglosarla en las distintas experiencias que la componen; esto hace que sean los propios clientes los que deban ser monitoreados y sondeados de modo que se pueda obtener una información lo más cerca de la realidad posible. Este proceso, mantienen estos autores, está compuesto por tres clases de patrones: los patrones pasados, que registran una experiencia reciente; los patrones actuales, que rastrean experiencias actuales buscando identificar oportunidades futuras; y los patrones potenciales, que dirige las indagaciones para descubrir y poner a prueba oportunidades futuras.

Tras este análisis, Meyer y Schwager (2007, 4) definen la experiencia de cliente como:

“La experiencia de cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera .”

En otros estudios, la experiencia de cliente se define como un conjunto de interacciones entre el cliente y el producto, la empresa o una parte de ella (Gentile et al., 2007).

Otros autores también la definen como la evaluación subjetiva del cliente a un resultado o experiencia asociado a la compra de un producto (Westbrook, 1980, citado por Oliver,

1980: 463).

Todas las definiciones mencionadas muestran que las reacciones de los clientes a diferentes estímulos en diferentes momentos de los contactos, las características personales de los clientes y las expectativas de los mismos, afectan la experiencia de cliente en general.

En relación a este concepto, establecen los autores que es necesario distinguir entre dos modalidades de gestión:

En primer lugar, la gestión de la experiencia de cliente (CEM: Customer Experience Management), mencionada al inicio del trabajo. Adam Richardson lo define como "... la manera total como los clientes se vinculan con una compañía y con la marca, no solamente en un momento del tiempo, más a lo largo del espectro completo de lo que es ser un cliente." (citado por Jaramillo, 2014:11). Básicamente, el CEM parte de observar y medir la experiencia que tiene el cliente a través de los distintos puntos de contacto, esto es, instancias de contacto con el producto o servicio en sí, entregadas por la empresa o un tercero, facilitando la identificación de las áreas de oportunidad y las acciones de mejora, con el objetivo final de crear relaciones a largo plazo, y por tanto, un mayor beneficio para la compañía. La clave está en descifrar cómo impactar positivamente al cliente en cada momento de verdad con el mismo. Esto se lleva a cabo tanto a través de plataformas online tales como páginas web, el e-mail, e incluso los smartphones; como offline, tales como anuncios impresos, encuestas y entrevistas telefónicas y encuentros personales con el cliente, que son utilizadas para retener y convertir a los consumidores en satisfechos y fieles a nuestro producto o servicio.

Y en segundo lugar, la gestión de relaciones con los clientes (CRM: Customer Relationship Management), que registra y distribuye lo que una empresa sabe acerca de un cliente, y se lleva a cabo tras la interacción con el mismo. Esta información se obtiene a través de investigaciones de mercados, clicks en páginas web e información en los puntos de venta, entre otros; y se utiliza por grupos de contacto con el cliente, como ventas o marketing, con el propósito de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz (Meyer y Schwager, 2007). En otras palabras, es el proceso consistente en construir y mantener relaciones rentables con

los clientes unos valores y una satisfacción superior a los consumidores (Kotler, 2000).

La principal diferencia descansa en que los sistemas de CRM registran lo que una empresa sabe sobre un cliente específico una vez ocurridos los hechos; mientras que, los sistemas CEM registran la experiencia inmediata del cliente a sus encuentros con la empresa. El CRM pone su foco en el registro de las transacciones, mientras que el CEM se centra en construir relaciones con los clientes al enfocarse en las experiencias que los clientes tienen cuando interactúan con la empresa. El CEM se encarga de la relación con el cliente (Meyer y Schwager, 2007).

Una vez definidos ambos enfoques, se puede establecer que el CRM permite maximizar los ingresos por clientes, puesto que permite conocer en profundidad los gustos, necesidades y expectativas de los mismos, y por tanto, conseguir un trato más efectivo con el cliente. Sin embargo, el CRM no se preocupa realmente de la calidad de esa interacción, ni de conseguir una relación a largo plazo del cliente con la empresa. Es aquí donde CEM complementa al CRM, ya que se preocupa de manera directa en desarrollar la lealtad del cliente y facilitar la toma de decisiones para la dirección de la empresa. El CEM lleva las relaciones con los consumidores más allá, puesto que indaga en las emociones y pensamientos de los consumidores. La gestión de los sentimientos de los consumidores es importante ya que crea o destruye valor en una compañía (Shaw, 2007, citado por Fatma, 2014: 32). Una fuerte lealtad de los consumidores tan solo se alcanzará si las empresas fijan sus objetivos en una experiencia de cliente satisfactoria (Lilja y Wiklund, 2006, citado por Fatma, 2014: 32). El objeto de este trabajo es el CEM puesto que nos detendremos a analizar cuáles son los principales factores que una empresa debe gestionar si quiere crear una experiencia positiva en sus consumidores.

Según Prahalad y Ramaswamy (2004), citado por Fatma (2014: 35), el valor no sólo se agrega al bien ni a los servicios, sino que también se integra en las experiencias personales creadas a través de la participación en la transacción. Crear experiencias para los clientes incluye desarrollar un tema alrededor de cual se escenificará la experiencia, generando impresiones positivas y consistentes en la mente de los clientes, y excluyendo así las impresiones negativas, haciendo que la experiencia sea tangible al proporcionar objetos

memorables y creando un evento al involucrar a los cinco sentidos.

La experiencia de cliente envuelve no sólo el producto principal en sí, sino también aspectos tales como la atmósfera de la tienda, la variedad de productos que se ofrecen y lo que te ofrezcan los demás clientes que actúan como minoristas en la cadena de venta. Toda esta experiencia se crea con los elementos que la compañía puede controlar tales como la relación con el servicio, la atmósfera dentro del establecimiento, la variedad de productos y el precio; además de otros elementos que no se encuentran bajo el control de la marca como es la influencia de otros clientes (Verhoef et al., 2009, citado por Maklan y Klaus, 2011: 776). La firma podrá controlar los estímulos intencionados pero no los inintencionados, esto es, los que ocurren de improvisto y que son los que, al final, pueden arruinar la experiencia de manera más fácil.

Por lo tanto, la experiencia de cliente no puede mejorar hasta que se convierte en una prioridad dentro de la empresa, adaptando todos sus procesos y sistemas y orientándolos para la consecución de este objetivo. Además, este concepto no es nuevo, sino que ha sido analizado y utilizado por muchas empresas e investigadores. Sin embargo, hoy en día, con la era de las nuevas tecnologías y la integración de nuevos canales de comunicaciones, este estudio no sólo se ha convertido en algo importante, sino en algo necesario, debiendo dar un paso más para adaptar esta actividad a lo que ocurre en la actualidad. La competencia entre las empresas, cada vez más dura en la actualidad, hace que tener a un cliente satisfecho no sea suficiente, sino que para conseguir una verdadera lealtad deben llevar esa satisfacción a su máximo exponente (Fatma, 2014).

La satisfacción en las experiencias de compra anteriores influye en las decisiones de compra futuras y, por tanto, en el comportamiento del consumidor, pues este recomendará su experiencia a otras personas (boca a boca), y desarrollará una actitud de lealtad hacia la marca que tendrá como consecuencia la recompra del producto o servicio (Ferguson y Johnson, 2011, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 110). De modo contrario, el cliente no volverá a consumir de dicha marca si el producto o servicio no cumple sus expectativas (Cousins y Menguc, 2006, mencionado por Reza, 2012: 2).

La experiencia vivida por el cliente va a determinar el valor percibido por el mismo. Este valor percibido ha ido evolucionando apareciendo junto con el componente funcional anterior, el valor emocional y el valor social, y todo esto conlleva que la experiencia vivida por el cliente sea positiva o negativa (Forgas, Moliner, Sánchez y Palau, 2011, citado por Peña, 2014: 18). Esto es, tal y como se ha establecido al inicio de este apartado, en la actualidad, una experiencia positiva con la marca no está relacionada tan sólo con las características del producto o servicio, sino también con las relaciones con la marca (Lindgreen y Wyndstra, 2005, citado por Oлару et al., 2008: 555).

De este modo, al estar la satisfacción del cliente relacionada de forma directa con el valor obtenido en la transacción, se puede definir como la diferencia entre las expectativas anteriores al momento de consumo, y el beneficio percibido tras el mismo (Oлару et al., 2008). Los consumidores evalúan su experiencia a través de sus expectativas. Es por esto que, las marcas buscan deleitar a sus consumidores intentando siempre superar las mismas (Cronin y Taylor, 1992, citado por Maklan y Klaus, 2011: 775).

Al medir el resultado de sus experiencias, los consumidores comparan la situación real experimentada con las expectativas que tenían antes del momento de consumo. Si la realidad ha superado a sus expectativas, el consumidor habrá tenido una experiencia positiva, lo cual significa que el consumidor estará más dispuesto a comprar de nuevo el producto o servicio. Por el contrario, si las expectativas superaban a la realidad, la experiencia final habrá sido negativa, y la próxima vez que tenga que consumir un producto parecido, buscará otras alternativas (Oliver, 1980).

Todos los componentes anteriores, van a conformar una experiencia concreta y ésta determinará el comportamiento del consumidor, los encuentros posteriores y las relaciones entre el consumidor y la empresa (Tax et al., 1998). El mantenimiento de un cliente va a depender de la experiencia vivida en las experiencias anteriores (Suárez et al, 2007). De este modo, los consumidores irán actualizando o cambiando su juicio de satisfacción según las distintas interacciones que vaya experimentando con la empresa, debiendo siempre cuidar cada una de ellas (Ostrom y Iacobucci, 1995).

2. LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE

Internet se ha convertido en uno de los elementos más fuertes para el comercio. El número de consumidores online aumenta día tras día y mantenerlos satisfechos es un tema vital si las compañías que operan online quieren sobrevivir en el mercado.

Desde 1990, con el lanzamiento del “World Wide Web” (www) de la mano de Tim Berners-Lee, el mundo ha estado en constante transformación y hemos asistido a un cambio paradigmático hacia la era de la información. Los avances de información que se han llevado a cabo en esta era han incrementado el uso de internet desde el punto de vista comercial, de modo que las compañías han comenzado a adoptar nuevas técnicas de información y comunicación. Además, el aumento de usuarios en internet ha dado lugar a muchos cambios en las técnicas de marketing. Rápidos cambios que han dado lugar a que las empresas se hayan visto obligadas a ponerse al día e innovar, abriendo nuevas vías de promoción y canales de distribución, y satisfaciendo a sus clientes a través de servicios online.

Business-to-consumer electronic commerce (B2C e-commerce, comercio electrónico), uno de los varios modelos de comercio electrónico, es un medio eficaz en el que las empresas y sus clientes realizan comercio en línea a través de tecnologías basadas en internet (Ranganathan y Ganapathy, 2002, citado por Lin, 2002: 363). La proliferación de este sistema ha llevado a la necesidad de comprender el cómo y el por qué los usuarios participan en el comercio electrónico.

Online Customer Experience (OCE) o experiencia de cliente en el canal online es un tema emergente en la actualidad. Novak et al. (2000) definen este término como el “estado cognitivo experimentado durante la navegación” (Fatma, 2014). Según estos autores, conocer las experiencias que experimenta un consumidor mientras visita la página web es uno de los factores que facilitan el éxito en el entorno online.

Por lo tanto, la experiencia de cliente es importante tanto para el comercio tradicional como para el comercio online. Autores como Bhattacharjee (2001), defienden que la satisfacción del cliente conlleva mayores retos en el comercio electrónico que en otros tipos de comercio más tradicionales, ya que los clientes son más exigentes, cuentan con más información necesaria para tomar sus propias decisiones y desean que sus necesidades no relacionadas con la compra se cubran de manera inmediata, perfecta y gratuita. De modo que es importante para las marcas online comprender los requisitos que quiere el cliente e identificar los factores que afectan a la satisfacción de los mismos en el contexto del comercio electrónico (citado por Lin, 2007: 364).

La ventaja que el e-Commerce aporta a los consumidores es la independencia de tiempo y lugar que tienen a la hora de consumir. Además, elimina las barreras geográficas e impulsa el comercio global. Más aun, aumenta la competencia entre las empresas puesto que se pueden ver al mismo tiempo un mayor número de opciones, y se puede recibir más información a través de blogs, redes sociales, etc. Es por esto que para ganar una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben apostar también por la experiencia de cliente en este ámbito.

Así, no es tan sólo una cuestión de vender a través de internet, sino que, además de servir para vender bienes y servicios, es la herramienta más útil para gestionar las relaciones con y entre los consumidores (Peppers y Rogers 2004, citado por Maklan y Klaus, 2011: 772). Internet construye y mantiene relaciones con consumidores tanto online como offline, por lo tanto, se puede decir que es el nuevo canal para regular la gestión de las relaciones y la experiencia de cliente.

Stafford (2003) también establece que las plataformas online son al mismo tiempo un sistema de información y un canal de marketing. El primero se ve como un concepto de desarrollo tecnológico, mientras que el segundo más como una manera de mejorar los servicios (citado por Lin, 2007: 364). Por ello, investigadores sugieren que mejorar la calidad general de las tiendas online es esencial para la satisfacción del cliente en el mundo de rápido y constante crecimiento del comercio electrónico (Park y Kim, 2003).

En investigaciones de comercio electrónico B2C, la satisfacción del cliente en el entorno online se define como una medida de satisfacción con las compras en Internet, encontrando que las percepciones de los consumidores sobre la comodidad, comercialización (en cuanto a ofertas de productos e información del producto), diseño del sitio web y seguridad financiera, son antecedentes significativos de la satisfacción con la experiencia online (Szymanski y Hise, 2000, citado por Lin, 2007: 365).

Otras investigaciones también concluyen que esta satisfacción se alcanza a través de especificaciones técnicas tales como manejabilidad y el diseño del sitio web (Kim y Stoel, 2004). Es decir, más allá de los elementos que se mencionan en el apartado anterior y que constituyen la experiencia de cliente, en la experiencia de cliente en el canal online nunca se puede perder de vista el factor tecnológico, pues todo gira en torno al mismo. La tecnología es el factor principal de esa vía de compra y que la diferencia del comercio tradicional.

Con este trabajo, se examinarán cuáles son los factores concretos que llevan a las personas elegir ésta vía como forma de realizar sus compras, qué determina que ésta sea satisfactoria y las repercusiones que esto tiene en las posteriores decisiones de compra de los clientes.

3. DETERMINANTES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE

La intención de compra online es uno de los temas investigados con mayor intensidad en la actualidad (Ling et al., 2010, citado por Peña, 2014: 17). Según estos autores, la intención de compra online consiste en aquella situación en la que una persona está dispuesta a estar involucrada en una transacción online. Esta decisión está formada por tres etapas: en primer lugar la búsqueda de información, en segundo lugar, la transferencia de información y en último lugar, la compra del producto, que es la que va a constituir la experiencia final del cliente.

Los factores que incluyen en mayor medida en la elección del canal online como vía para realizar las compras son esencialmente dos:

1. Las expectativas de los consumidores antes de llevar a cabo la transacción.
2. La calidad de la web que se espera emplear para realizar la transacción.

A continuación se expone la razón por la que éstos factores son significativos a la hora de elegir esta vía de compra y en qué medida afectan a la experiencia de cliente y a su consiguiente satisfacción.

3.1. LAS EXPECTATIVAS

Las expectativas se pueden definir como la percepción del beneficio que se va a obtener antes de consumir el producto o servicio (Olaru et al., 2008), esto es, las esperanzas que tienen los clientes a la hora de conseguir algo. De este modo, construir confianza es un factor vital para el comercio online.

Es importante establecer que los consumidores desarrollan sus expectativas acerca de un producto o servicio antes de comprarlo (Oliver, 1980). Por lo tanto, la manera más efectiva de atraer y conservar clientes se consigue manteniendo altas sus expectativas (Taegoo et al., 2009). Los usuarios con expectativas altas son propensos a iniciar y posteriormente mantener una relación a largo plazo con la empresa (Ha y Jang, 2009, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 110).

Expectativas desde el punto de vista de confianza en la marca, de lo que van a percibir si consumen el producto, puesto que, a diferencia de las transacciones cara a cara en tienda, a través de internet los compradores pierden el control de la transacción, aumentando su nivel de riesgo e incertidumbre.

Estas expectativas previas a la decisión de compra sirven como referencia para evaluar la experiencia real e incluso llegar a sesgar la percepción de la realidad (Choi y Mattila, 2008, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 110).

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis:

H1: *Las expectativas influyen en la experiencia de cliente en el canal online.*

Se puede establecer que los factores que influyen en la formación de las expectativas previas a la realización de una compra online son los siguientes:

- 1) Las experiencias previas.
- 2) La imagen de marca.
- 3) La norma subjetiva

3.1.1. La experiencia previa

La experiencia previa se refiere a encuentros previos con la marca y, en el caso del comercio electrónico, con la plataforma online de la misma. La experiencia previa es uno de los factores determinantes que consolidan el vínculo entre el consumidor y la marca (Aguilar y Fandos, 2013). Este vínculo va desarrollando una sensación de afiliación a la marca debido a las características que comparten ambos comprador y vendedor (Ruiz y Marín, 2008, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 107).

Las experiencias ayudan a formar actitudes; actitudes que no son estables a los largo del tiempo. Una secuencia de buenas experiencias con la marca, tiene como resultado actitudes favorables hacia la misma. Es por ello que, si mantenemos en los consumidores experiencias positivas constantes, estos reforzarán sus sentimientos hacia la marca (Fatma, 2014, puesto que el consumidor se va familiarizando con la misma y con su oferta (Solomon et al, 1985, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 107). Por lo que podemos establecer que constituye un determinante propio del consumidor.

Esto tiene como resultado que, cuanto más duradera sea ésta relación, más altas serán las expectativas de ambas partes de continuar con la misma (Lusch y Brown, 1996, citado por Aguilar y Fandos, 2013: 107). Esta parte de las expectativas formadas por la experiencia previa, suponen la calidad de los encuentros anteriores con la marca. Cada interacción entre

la marca y sus consumidores va configurando la imagen de marca que tienen éstos últimos, factor que influye también en las expectativas como se mencionará más adelante (Reza, 2012).

En relación al comercio online, cabe destacar que no es necesario que la experiencia previa sea en relación a la plataforma online de la marca, sino que haber tenido experiencias con cualquier canal de compra online va a influir positiva o negativamente en la adopción de Internet como canal de compra de mi marca, ya que el consumidor va a adquirir tanto confianza en el canal, como habilidad (Dholakia y Uusitalo, 2002, citado por Bigné y Riuz, 2006: 144). Según Li et al., (1999, citado por Bigné y Ruiz, 2006: 144) el conocimiento previo del canal es el determinante más fuerte que influye en la elección del canal online como medio de compra, puesto que ya han experimentado los beneficios que se derivan de su uso. Esto nos lleva a formular la hipótesis:

H1.1: *Las experiencias previas con la plataforma online influyen en las expectativas de los consumidores sobre la misma.*

Por otra parte, es importante que las empresas tengan en cuenta variables tales como el tiempo y el esfuerzo que deben dedicar los clientes a aprender a utilizar la plataforma online. puesto que uno de los motivos por las que los clientes escogen esta vía de compra es precisamente por el ahorro de tiempo que supone (Bigné y Ruiz, 2006).

En relación con lo anterior, Tax et al. (1998) establecieron que una experiencia previa positiva puede llegar a disminuir los efectos que tenga una experiencia negativa posterior, pues el consumidor ya ha depositado en parte su confianza (citado por Aguilar y Fandos, 2013: 110). Esto se debe a que los consumidores que ya han acumulado ciertas experiencias satisfactorias, desarrollan una actitud de preferencia hacia dicha marca (Oliver, 1999). Este autor también afirma que los consumidores con mayores expectativas de continuidad, tienen en general una actitud más positiva hacia la marca que los que tienen expectativas más bajas de continuidad.

3.1.2. La imagen de la marca

Según Kotler (1997), “una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia” (citado por Sheeraz et al., 2012: 1).

La imagen de marca supone el modo en que el cliente percibe a la empresa de acuerdo a las experiencias con la organización (Lewis y Soureli, 2006), esto es, los atributos y beneficios asociados a la marca y que la distinguen de sus competidoras (Webster y Keller, 2004, mencionado por Reza, 2012: 2). Los atributos se definen como los rasgos que caracterizan a una marca, mientras que los beneficios son el valor personal que el consumidor asocia a los atributos de la misma (Keller, 1993). Para medir dicha percepción, debido al gran número de alternativas con las que se cuentan en la actualidad y la incertidumbre que esto supone, se tienen en cuenta la visión que tiene el cliente sobre la estabilidad de la empresa, la confianza en la misma, las contribuciones a la sociedad, la preocupación por los clientes, la fiabilidad en lo que la empresa lleva a cabo, su reputación y su capacidad de innovación (Bravo et al., 2009 citado pro Carvajal et al., 2013: 258). También ha sido definida como la asociaciones de la marca mantenidas en la memoria del cliente (Chang et al., 2014). De este modo, podemos establecer que la imagen de marca constituye un determinante propio del consumidor.

Múltiples estudios han demostrado que la credibilidad que percibe un cliente en la compañía es un determinante fundamental en las transacciones comerciales. La credibilidad en una marca se define como la credibilidad de sus intenciones en un momento determinado (Herbig y Milewicz, 1995, citado por Sheeraz et al., 2012: 2), y constituye uno de los objetivos más importantes que hay que conseguir si se quiere lograr una relación comprador-vendedor de forma duradera. Sin credibilidad en la marca, los consumidores no llevarán a cabo su compra online (Chang et al., 2014).

Algunos estudios proponen que la credibilidad en una marca está formado por tres elementos (Wang y Yang, 2010):

- **Confianza.** Se define como la medida en que la compañía se considera una fuente de información confiable y honesta. Está asociado con la actitud de la marca.
- **Experiencia.** A medida en que la compañía tiene buenos conocimientos y habilidades. Está asociado con las competencias de la marca.
- **Atracción.** La medida en que la compañía es valorada por características personales como su comportamiento. Está asociada con las características personales de la marca.

Asimismo, según Stigler (1961, citado por Ruíz y Tronch, 2007: 52), la reputación que tiene una empresa indica la calidad que ofrece la misma, permitiendo incluso fijar precios más bajos o más alto según sea la misma. La reputación se consigue a través de experiencias previas y a través de las recomendaciones de otros consumidores (Bolton y Drew, 1991, citado por Ruíz y Tronch, 2007: 52).

Es por esto que, si se quiere obtener una ventaja competitiva con respecto a los competidores, la empresa se debe centrar en conseguir una imagen de marca que le afecte positivamente, ya que esto le va a ayudar a diferenciarse de los demás y creará compromiso con la marca. Esta imagen positiva de la marca será la que creará a su vez una relación entre la confianza percibida y la intención del compra. La empresa por tanto deberá poner esfuerzos en comunicar qué imagen de marca quiere transmitir.

El objetivo de la mayoría de las marcas consiste en transmitir una imagen de confianza, seguridad, fuerza, durabilidad, velocidad, status y exclusividad (Keller y Lehmann, 1996).

Estudios revelan que la imagen de marca también está influida por la imagen que transmite su tienda, por lo que si transmitimos esto al entorno online, la página web también debe reflejar los valores que quiera desprender (Reza, 2012).

En conclusión, el valor que perciben los clientes sobre tu marca es una de las herramientas más poderosas del mercado y uno de los mejores indicadores de la intención de recompra que tienen los consumidores. De este modo, podemos formular la siguiente hipótesis:

H1.2: *La imagen de marca influye en las expectativas de los consumidores sobre la plataforma online.*

3.1.3. La norma subjetiva

Realizar compras online aun no es una decisión fácil en el contexto en que vivimos. Los compradores suelen mostrar incertidumbre tanto en si llevarlo a cabo en comparación con la vía tradicional, como una vez escogida la vía online, qué sitio web utilizar, debido a la abundancia de oferta y alternativas que se encuentran en Internet. Como consecuencia de esta situación, juegan un papel muy importante los grupos de referencia, que son los grupos que individuos que son un referencial para el consumidor, con el fin de reducir el riesgo de compra online (Tan, 1999, citado por Jiménez-Zarco et al., 2011: 143).

En concreto, la variable que recoge la influencia de un grupo de referencia sobre el consumidor se denomina “norma subjetiva”, que se define como “el conjunto de sentimientos que el consumidor adquiere por la opinión de otras personas, familia, amigos, compañeros de trabajo... y que influye sobre su comportamiento (Ajzen y Fishbein, 1980, citado por Jiménez-Zarco et al., 2011: 143). Esta norma subjetiva está formada por dos factores subyacentes, las creencias que el consumidor atribuye a personas referentes y la motivación para comportarse conforme a tales personas. Por lo tanto, este determinante se conforma por la influencia ajena de otras personas, que influyen en el individuo por factores tales como la confianza que éste tiene depositada sobre ellas como por el sentimiento de pertenencia a un determinado grupo en la sociedad. (Jiménez-Zarco et al., 2011). En base a esto se puede formular la siguiente hipótesis:

H1.3: *La norma subjetiva influye en las expectativas de los consumidores sobre la plataforma online.*

Podríamos hablar de dos grandes tipos de referencias o recomendaciones, el tradicional boca a boca a través de personas conocidas; y más novedosa, las recomendaciones a través de Internet.

El primero de ellos es lo que se denomina Word Of Mouth (WOM) y se define como opiniones tanto positivas como negativas que realizan consumidores previos, actuales o incluso potenciales sobre un producto o servicio (Reza, 2012).

Este factor ha sido uno de los que más ha cambiado en los últimos años. Tan sólo pocos años atrás para satisfacer esta necesidad, los compradores acudían a bibliotecas con el fin de informarse de los comentarios que se publicaban en revistas especializadas, guías de turismo y gastronómicas, dependiendo el tipo de productos. En la actualidad, esto ha cambiado, los compradores ya no están limitados únicamente a las recomendaciones que llegan a través del tradicional boca a boca, sino que han dado un paso más, y se informan para tomar sus decisiones en las calificaciones y comentarios de las páginas webs y opiniones en redes sociales (Battelle, 2005, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 9). Este intercambio de experiencias y opiniones online, mencionado en segundo lugar, es lo que se conoce como boca a boca electrónico o Electronic Word Of Mouth (eWOM).

Además, los consumidores se empapan de información, sin distinguir el tipo de producto, sean de alta o baja relevancia. Es por esto que las marcas intentan hoy tener mayor presencia online. Registran sus perfiles en las redes sociales, abren secciones de opiniones en sus páginas webs, acuden a personas influyentes para que les recomienden en sus perfiles o blogs...

Además, de forma indirecta, durante el proceso de navegación, los consumidores están, directa o indirectamente, obteniendo información sobre los productos que considera adquirir (Rowley, 2002). Son los buscadores los que permiten comparar las distintas ofertas (Brynjolfsson et al., 2004, citado por Ruíz y Sanz, 2004: 71).

Es por ello que, ante toda esta sobre carga de oferta e información, en el momento de tomar una decisión, los consumidores terminan por preferir las recomendaciones y opiniones que

otros usuarios dan sobre los productos (Aced et al., 2009, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 9). Las recomendaciones de otros consumidores formarán una imagen de la marca hacia el posible consumidor (Bolton y Drew, 1991), e influirán en el riesgo y la incertidumbre de llevar a cabo la compra online (Chatterjee, 2001, mencionado por Reza, 2012: 2). Senecal y Nantel (2004) establecen que los consumidores que buscan recomendaciones antes de comprar, tienen el doble de probabilidades de terminar comprando el producto que los que no lo hacen; y que factores tales como el número de mensajes y recomendaciones en una página están directamente relacionados con el número de ventas (Amblee y Bui, 2012).

El consumidor ya no está limitado a ciertas fuentes o lugares de información específicos, sino que los dispositivos digitales (véanse móviles, tablets y ordenadores como los más comunes) han facilitado el proceso de toma de decisión. El consumidor actual utiliza múltiples fuentes de referencia tanto offline, como online (Wind et al., 2002, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 9).

Para hablar de esto, muchas empresas utilizan la llamada “metáfora del embudo”, el extremo superior se identifica con el inicio, en el que los consumidores comienzan con muchas marca en la mente, y en el camino de búsqueda de información las van reduciendo hasta llegar a la opción definitiva. Sin embargo, algunos autores establecen que esta metáfora no es tan precisa en la actualidad puesto que “los consumidores de hoy eligen un camino más interactivo y menos reductivo” (Court et al., 2009, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 10).

Esto ocurre también en cierto modo puesto que los consumidores conciben que las marcas no otorgan toda la información que ellos necesitan (Schor, 2004, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 10). Tal y como afirma Rovina (2009), el problema fundamental es que el marketing está orientado a lo que las empresas necesitan, no a los consumidores (Zevallos-Miranda, 2014). Por ello los consumidores se ven obligados al acceso a Internet para tomar un mayor control de sus experiencias. Esto hace que las empresas inviertan más ahora en espacios como Google, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y blogs.

En conclusión, según Nielsen's Global Trust in Advertising Survey (2015), a nivel mundial, la fuente de recomendación en la que los consumidores confían en mayor medida son el boca a boca de personas conocidas, a continuación en las páginas webs de la propia marca y, en tercer lugar, las opiniones online de otros consumidores. Quedando en los últimos puestos los mensajes de publicidad a teléfonos móviles y anuncios online.

3.2. LA CALIDAD DE LA WEB²

La calidad del servicio online se define como la medida en la que una página web facilita una búsqueda, compra y entrada de productos y servicios eficiente y efectiva (Zeithaml, 2002).

Al considerar el comercio electrónico B2C como un canal de comercialización competitivo, Jeong et al. (2003) investigaron la efectividad de la página web desde una perspectiva de satisfacción al cliente, indicando que la satisfacción del cliente desempeña un papel crucial para el bienestar a largo plazo de las compañías que operan online (citado por Lin, 2007: 365). La calidad de la página web en el comercio electrónico es un elemento clave puesto que va a determinar la intención de usar la página web y por tanto, afectará de manera directa a la intención de recompra (Chang et al., 2014). Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis:

H2: *La calidad de la plataforma online influye en la experiencia de cliente en el canal online.*

En el contexto del B2C e-commerce, las características de las páginas webs se pueden clasificar en tres etapas de comercialización: pre-venta, venta y post-venta (Liu y Arnett, 2000). La etapa de pre-venta supone los esfuerzos llevados a cabo por la marca para atraer a los clientes ofreciéndoles información sobre los productos y sus respectivos precios, de modo que puedan ahorrar el coste que les supone la búsqueda en términos de tiempo. La etapa de venta se produce en el momento en que se lleva a cabo la venta electrónica, durante esta etapa se lleva a cabo el pedido y el pago se realiza de forma electrónica. La

² En adelante, los términos “web” y “plataforma online” se utilizarán de forma indistinta para referirse tanto a páginas web como a aplicaciones para tablets y móviles.

etapa de posventa comprende el servicio al cliente, la entrega y las soluciones de problemas que puedan surgir durante las tres etapas descritas.

Estas etapas deben generar o fomentar la satisfacción del cliente en cuanto se cumplan las distintas necesidades y expectativas que tenga el mismo. Por lo tanto, la satisfacción del cliente se puede lograr de manera efectiva a través de la utilidad de la página web y por la calidad del servicio al cliente durante las tres etapas de comercialización.

La mayoría de las empresas llevan a cabo estudios orientados al cliente para identificar las características clave del comercio electrónico B2C. Éstos determinan que los factores determinantes de la aceptación del cliente se basan en las características del sistema; los más destacados son la usabilidad del sitio web (facilidad a la hora de utilizarlo, rapidez del sistema, diseño de la página, entre otras), que la información sea precisa y la seguridad de las transacciones (Park y Kim, 2003).

Un estudio cualitativo de clientes de farmacias online determinó que la calidad del servicio de la página web, la disponibilidad del producto y las características del sitio web estaban asociadas con la satisfacción del cliente (Yang et al., 2001, citado por Lin, 2007: 365). Además, en un estudio empírico de compañías de ropa online realizado por Kim y Stoel (2004) se encontró que la información ajustada a la tarea que se quiere realizar, la capacidad para realizar la transacción y el tiempo de respuesta fueron predictores significativos de la satisfacción de los compradores.

Además, las motivaciones de compra en Internet, como son el ahorro de tiempo que supone, son uno de los factores de éxito de las plataformas online de las marcas, puesto que aumentan las posibilidades de que el consumidor termine comprando el producto (Rohm y Swaminathan, 2004, citado por Ruiz y Snaz, 2009: 73). Asimismo, proporcionando información de mayor calidad, se aumentará la satisfacción del consumidor, siendo probable que aumente su volumen de gasto (West et al., 1999, citado por Ruiz y Sanz, 2009: 73).

La visión orientada al marketing de los servicios defiende que para atraer y retener clientes, las compañías deben tener un conocimiento claro de lo que los clientes online esperan de la calidad del servicio que ofrecen (Long y McMellon, 2004, citado por Lin 2007: 365). Además, Jarvenpaa y Todd (1997) identificaron que el éxito de las tiendas virtuales está determinado tanto por una visión centrada en la tecnología, es decir, si las transacciones se han podido realizar correctamente, como por una visión centrada en el consumidor, esto es, si se trató al cliente de forma adecuada. Los componentes técnicos de la plataforma online son por tanto la calidad del sistema y la calidad de la información, mientras que la atención al cliente es un producto de la calidad del servicios (citado por Lin, 2007:365). Del mismo modo, DeLone y McLean (2003) introdujeron el modelo de éxito del comercio electrónico, que incluye la calidad del sistema, la calidad de la información y la calidad del servicio como antecedentes de la eficacia de la página web. Estudios revelan que todos estos factores influyen de manera positiva en la percepción de la calidad de la plataforma online, que a su vez repercute en la confianza que tienen los consumidores hacia la compañía, y ésta en la intención de compra (Chang et al., 2014).

Por lo tanto, a pesar de identificar varios atributos como determinantes de la calidad de la página web en el contexto del comercio electrónico B2C, los estudios afirman que dicha calidad está constituida primordialmente por una construcción multidimensional que comprende:

1. La calidad de la información,
2. La calidad del servicio que recibe el cliente, y
3. La calidad del sistema.

3.2.1. La calidad de la información

La calidad de la información es una medida del valor percibido por el cliente en cuanto a los resultados que ofrece una página web. Las características de la información, la actualidad de la misma, su precisión, utilidad, compleción, son consideradas como importantes determinantes de la calidad de la información percibida (DeLone y McLean,

2003) Además, diversos estudios indican la preocupación de los clientes online a la hora de suministrar su información personal a las plataformas online (Janda et al., 2002, citado por Lin, 2007: 367). Por lo tanto, tanto la seguridad financiera como la personal, son consideradas como factores importantes de la satisfacción del cliente online (Park y Kim, 2003).

En el estudio llevado a cabo por Hsiu-Fel Lin (2007), los dos factores que miden la calidad de la información son que la página sea informativa y segura.

- ✓ Informativa en el sentido de capacidad de informar a los clientes sobre alternativas de productos. La información incluye la puntualidad de la información, la precisión, la utilidad y la integridad de la misma. Además, el contenido del producto en sí debe ser fácil de comprender (Castro, 2008, citado por Godoy, 2017: 8).

- ✓ Segura en la medida en que un cliente considere que pagar a través del sistema es transmite confianza.

Por lo tanto, la calidad de la información es lo que ayudará a los clientes a comparar productos, realizar compras disponiendo de información y mejorar la seguridad de sus transacciones (Park y Kim, 2003). El mismo estudio establece que una óptima calidad de la información, en cuanto a alternativas a considerar y seguridad, llevan a altos niveles de satisfacción del cliente.

Como conclusión, esta información nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H2.1: *La calidad de la información influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*

3.2.2. La calidad del servicio

En el entorno de compras online, la calidad del servicio se puede definir como evaluaciones generales del cliente y juicios sobre la calidad de la prestación de los servicios online (Santos, 2003, citado por Lin, 2007: 368). Además, Zeithaml et al. (2002) definieron la

calidad del servicio electrónico como la medida en la cual una página web facilita una compra y entrega eficiente y efectiva (citado por Lin, 2007: 368). La calidad del servicio se reconoce cada vez más como un papel fundamental a la hora de influenciar las intenciones de compra de los consumidores.

Delone y McLean (2003) establecieron que dimensiones de la calidad del servicio tales como la capacidad de respuesta, la confianza y la empatía son factores críticos para el éxito del comercio electrónico.

- ✓ Capacidad de respuesta en la medida en que un cliente percibe que el servicio prestado por la tienda online es receptivo y que la ayuda que ofrece es útil.
- ✓ Confianza en cuanto a las percepciones del cliente sobre el nivel de calidad de los mecanismos de confianza proporcionados por la página web.
- ✓ Empatía en cuanto a el cuidado y la atención individualizada que la tienda online provee a sus clientes, incluyendo si proporciona un correo electrónico específico para consultas y atención personal a los clientes.

Si se basan en las acciones y elecciones de los clientes, las tiendas online que proporcionan servicios a tiempo real e información personalizada a sus clientes, pueden transformar esto en una fuente de ventaja competitiva, a través de la cual consiguen un mayor número de visitas y satisfacción (Luo y Seyedian, 2003, citado por Lin, 2007: 368). Además, la confianza se define como la disposición que tiene un cliente a aceptar ser parte en una transacción, puesto que se basa en las expectativas positivas que tienen formadas a partir de los comportamiento anteriores de la plataforma online, ya que la confianza reduce la incertidumbre de la transacción (Kimery y McCard, 2002, citado por Lin 2007: 368). Cuanto mayor sea la confianza en la pagina, menor será el riesgo de compra percibido, y mayor la intención de comprar en dicha página (Mayer et al., 1995, citado por Ruiz y Tronch, 2007: 52). En consecuencia, una mejora de la calidad de los servicios online puede hacer a las marcas que llevan a cabo comercio electrónico más efectivas y atractivas, y puede ayudarlas a conseguir mayores niveles de satisfacción en sus consumidores

(Gronroos et al., 2000, citado por Lin, 2007: 368).

Como conclusión, esta información nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H2.2: *La calidad del servicio influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*

3.2.3. La calidad del sistema

La calidad del sistema se manifiesta en el rendimiento general del sistema web de la compañía y puede medirse según el grado de facilidad de uso percibido por el cliente a la hora de comprar a través de la plataforma online de la marca. Además, el sistema de la página web identifica las características deseadas para la marca online. El diseño de la web, la facilidad de acceso y uso y la confianza son ejemplos de cualidades valoradas por los usuarios (DeLone y McLean, 2003)

La manipulación y utilización del usuario de la información proporcionada a través de la página web está significativamente influenciada por los niveles de interactividad con la misma (Palmer, 2002, citado por Lin, 2007: 366). Las características de la interfaz de la página son un medio atractivo de interacción entre la marca online y sus clientes (Hoffman y Novak, 1999). Además, a los clientes se les debe proporcionar un mecanismo de retroalimentación a través de un enlace de correo electrónico o de una sección de preguntas frecuentes (Frequently Asked Questions; FAQ) para obtener información relacionada con el producto.

En el estudio llevado a cabo por Hsiu-Fel Lin (2007), la calidad del sistema está formada fundamentalmente por dos aspectos: el diseño de la página web y la interactividad. Procedemos a definir ambos factores:

- ✓ El diseño de la página se entiende como la medida en que el consumidor percibe la facilidad de uso cuando compra a través de la web. Lo comprenden la utilidad de la página, la confianza que transmite y la facilidad de acceso y uso de la misma. Además debe transmitir una asociación del contenido de la misma, a la imagen de la

marca (Castro, 2008, citado por Godoy, 2017: 11).

- ✓ La interactividad se entiende como la medida en la que un cliente puede participar en un entorno interactivo basado en un servicio multimedia. Incluye mecanismos de retroalimentación y múltiples opciones relativas a la decisión de compra.

Algunos estudios han identificado que tanto la calidad del diseño de la página, como la interactividad entre el cliente y la tienda online, conducen al éxito de su web (Liu y Arnett, 2000). De forma similar, establecen que la calidad del sistema en términos de su diseño e interactividad aumentan los niveles de satisfacción del cliente en el contexto del comercio electrónico B2C.

Como conclusión, esta información nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H2.3: *La calidad del sistema influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*

4. CONSECUENCIAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE

Tras la experiencia vivida por el cliente éste emitirá su juicio en cuanto a la misma, pudiendo ser positivo, el cliente ha cumplido sus expectativas y por tanto sus necesidades, o por el contrario negativa, el cliente no está satisfecho con el resultado. Conocer la satisfacción del consumidor es importante ya que es lo que indicará si el consumidor comprará de nuevo y recomendará el producto (Dra. Pérez, 2013, citado por Godoy, 2017: 11). La satisfacción del cliente es el determinante principal de la lealtad del mismo (Oliver, 1999).

El momento de compra puede ocurrir en más de una ocasión, constituyendo cada uno de ellos un “momento de verdad”, es decir, cada experiencia de compra importa. Esto hace que pueda haber más de un “momento de verdad” y que los elementos que determinan la satisfacción de los mismos difieran de uno a otro.

Cuando un cliente tiene una experiencia positiva, esto se traduce en un momento de disfrute. El cliente puede incluso experimentar nostalgia buscando con la siguiente recompra el revivir dicha experiencia. Y no sólo eso, sino que los clientes también fantasean sobre cómo fue o cómo podría haber sido la experiencia en otro contexto o para otros clientes (Schindler y Holbrook, 2003, citado por Fatma, 2014).

Varios autores establecen que el impacto de la satisfacción del cliente es la intención de recompra, la recompra en sí y la recomendación a otros (Cronin et al., 2000, citado por Fatma, 2014: 42). En todo esto la experiencia juega un papel determinante puesto que cada una de ellas irá configurando una imagen positiva o negativa de la compañía.

Asimismo, numerosas investigaciones han demostrado que la satisfacción del cliente influye de manera significativa en la lealtad del mismo hacia la marca, determinante importante en la rentabilidad a largo plazo de la empresa (Reichheld, 1996, citado por Carvajal et al., 2013: 256). Es por esto que las compañías deben poner especial atención en conocer la percepción que sus clientes tienen sobre los aspectos que les impulsan a mantenerse como tales a largo plazo.

La satisfacción se puede definir como la percepción que tiene el cliente sobre el grado en que sus necesidades, metas y deseos han sido cubiertos (Grigoroudis y Siskos, 2010, citado por Carvajal et al., 2013: 257). Lévy y Varela (2006, citado por Carvajal et al., 2013: 257), se refieren a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia de consumo,... donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona”. De este modo, en la medida en que los clientes consideren que sus necesidades han sido cubiertas por la marca, aumentará su confianza en la misma.

Por lo tanto, como la satisfacción está directamente relacionada con la lealtad, se puede establecer que las consecuencias de la satisfacción del cliente son a grandes rasgos dos, la recompra, entendiendo que para el comercio electrónico esto se traduce como una utilización de forma continuada de la web a la hora de realizar una compra, y la recomendación de la plataforma; y la repetición de estos patrones irá forjando una mejora

de la confianza de los consumidores hacia la marca (Fatma, 2014).

4.1. LA UTILIZACIÓN CONTINUADA DE LA WEB

La intención de recompra de los consumidores depende de la satisfacción obtenida por los mismos en las transacciones previas; los consumidores consideran una posible compra futura en función de la experiencia anterior, y los beneficios obtenidos configuran unas nuevas expectativas para las futuras compras (Durvasula et al., 2004).

En el caso del comercio electrónico, esta consecuencia se traduce en una nueva utilización de la plataforma online para realizar las próximas compras de dicha marca. La lealtad al comercio electrónico o e-loyalty se define como la actitud favorable del cliente hacia el comercio electrónico, lo que resulta en un repetido comportamiento de compra (Anderson y Srinivasan, 2003).

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los factores por los que los consumidores escogen internet como vía de compra es por el ahorro de tiempo que supone a la hora de comparar las distintas alternativas. Pues bien, esta predisposición se reduce a medida en que se incrementa la experiencia y repetición de compra de una marca específica. Los consumidores ya no necesitan buscar alternativas porque se vuelven fieles a una sola (Srinivasan Y Ratchford, 1991, citado por Ruiz y Sanz, 2004: 72). Por lo tanto, predisposición a la búsqueda de alternativas en internet y lealtad hacia los establecimientos virtuales tienen una relación inversa (Uyer y Pazgal, 2003, citado por Ruiz y Sanz, 2009: 73).

Conseguir un comercio electrónico competitivo y efectivo no sólo conlleva atraer a nuevos clientes, sino mantener a los mismos, ya que esto es lo que asegura que el negocio sea rentable. Asegurar la satisfacción del cliente lleva a una mejora tanto de la intención de compra como de los niveles de lealtad (Yoon y Kim, 2000). Como conclusión, podemos establecer la siguiente hipótesis:

H3: *La utilización continuada de la web de la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*

4.2. LA RECOMENDACIÓN

La calidad de las relaciones empresa-consumidor en el entorno online desembocará en un boca a boca positivo sobre la empresa (Macintosh, 2007, citado por Fatma, 2014: 42). Como ha sido mencionado en apartados anteriores, uno de los determinantes que llevan al comprador a elegir una marca en concreto, es el boca a boca de otros consumidores anteriores. Por lo tanto, una vez que consumen el producto o servicio, o incluso simplemente, se informan del mismo, el consumidor deja de ser sujeto pasivo del mensaje que otras personas o la propia empresa transmite, convirtiéndose en otro que opina (Cerezo, 2011, citado por Zevallos-Miranda, 2014: 10).

Las referencias y recomendaciones mejoran la credibilidad de la empresa y su imagen, convenciendo a los nuevos consumidores de que dicha empresa ofrece lo que necesitan para satisfacer sus necesidades. Consiste de forma concreta en evaluaciones tanto orales como escritas acerca de la actuación de la marca desde el punto de vista de un consumidor que ya ha probado el producto previamente (Buttle, 1998).

El boca a boca está relacionado de forma directa con la satisfacción obtenida (File et al., 1994, citado por Olaru et al., 2008: 556). Además. El boca a boca positivo es uno de los componentes de la lealtad del consumidor y que crean confianza en otros consumidores potenciales, transmitiéndoles una imagen positiva de la empresa.

Como conclusión, podemos establecer la siguiente hipótesis:

H4: *La recomendación a otros de la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*

4.3. LA MEJORA DE LA CONFIANZA EN LA MARCA

Una alta satisfacción con la experiencia vivida da como resultado una alta lealtad y recompras sucesivas (Bennet y Thiele, 2004, citado por Fatma, 2014: 42), lealtad entendida como una mejora de la confianza en la marca. Los clientes su confianza en la marca debido a las experiencias pasadas que tienen (Garret, 2006, citado por Fatma 2014: 42). Es por esto que el antecedente más importante a la confianza de los consumidores es la satisfacción de

los mismos.

De este modo, se puede establecer que la experiencia, si es positiva, resultará en la satisfacción del cliente, que posteriormente, si se mantiene, resultará en la mejora de la confianza del mismo hacia la marca (Fatma, 2014). Así, podemos formular una última hipótesis:

H5: *La mejora de la confianza en la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*

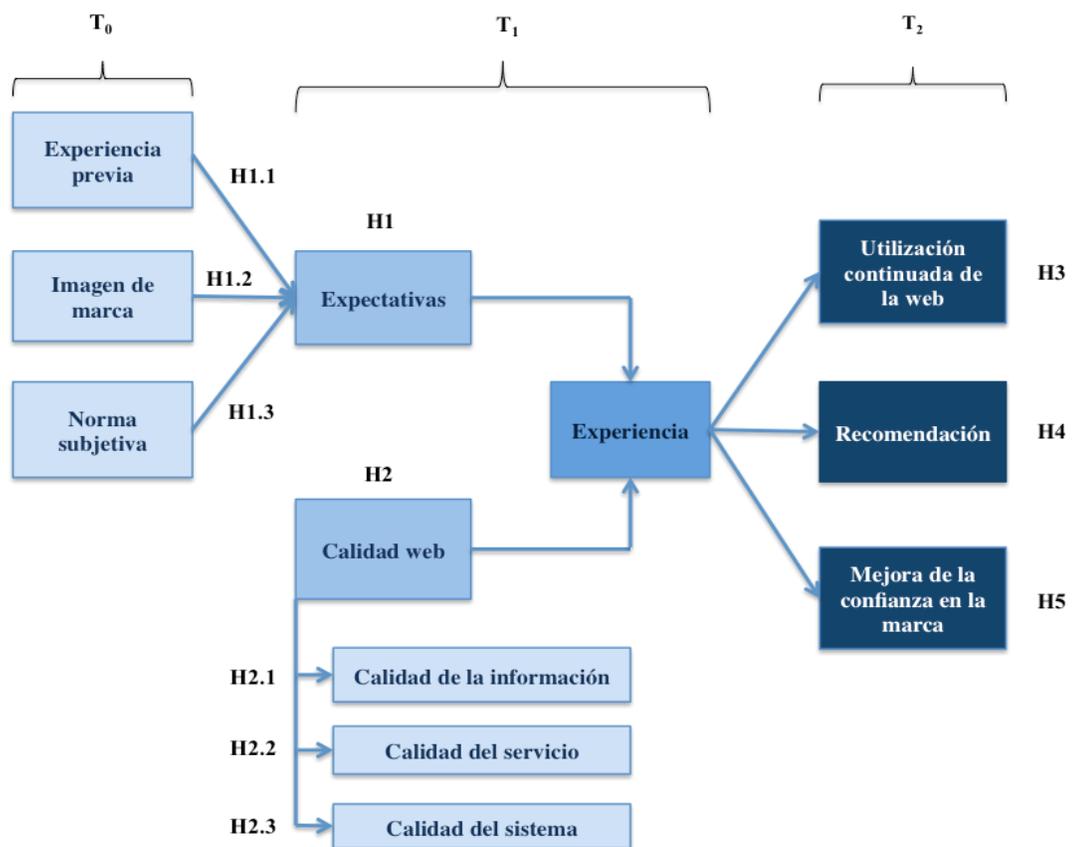
Además, este aumento de la confianza está directamente relacionado con la lealtad. La lealtad en sí se ha definido de varias maneras a lo largo del tiempo. En un primer lugar, la lealtad estaba más relacionada con el comportamiento definiéndola como “compra repetida con frecuencia” o “alto volumen de compra de la misma marca” (Tellis, 1988, citado por Yi y La, 2004: 354). Sin embargo, en la actualidad, la lealtad está más relacionada con la actitud de los consumidores incluyendo aspectos cognitivos y afectivos (Oliver, 1997); incluye contenido emocional como la identificación con la marca y la mejora de la confianza en la misma. De este modo, Oliver (1997, 392) define la lealtad haciendo una combinación de ambos enfoques, como un compromiso muy arraigado de recomprar un producto o servicio, el cual se prefiere de manera consistente, a pesar de las influencias y los esfuerzos del marketing con intención de cambiar un cambio en el comportamiento. Así pues, algunos indicadores de la misma son la intención de recompra, la resistencia a mejores alternativas, la intención de recomendación, o incluso, la disposición a pagar un precio mayor por el producto o servicio. Los consumidores fieles, tienen una imagen de marca mejorada, que se traduce en una tendencia de especial preferencia, apego y compromiso por la marca. Un cliente leal sentirá que no va a sentirse defraudado por la marca.

En conclusión, la intención de recompra y consiguiente mejora de la confianza van a depender de la experiencias pasadas, pero también de las expectativas futuras que se van configurando de forma sucesiva, configurando todo esto un modelo de consumo cíclico: un cliente con expectativas positivas en una marca la elegirá para sus compras, y dependiendo

del resultado de la experiencia que reciba, configurará unas nuevas expectativas que le impulsarán o no a una nueva compra. Por lo tanto, una empresa que se centra en mejorar siempre los aspectos que valoran los consumidores aumentará la confianza de los mismos en la marca y por tanto su lealtad (Kaynak, 2003); factor imprescindible para la supervivencia de cualquier empresa.

Finalmente, a partir de la información formulada en los epígrafes anteriores podemos formular el siguiente modelo teórico:

Figura 1: Modelo teórico



5. METODOLOGÍA

Una vez finalizado el marco conceptual, se ha presentado un modelo teórico el cual trataremos de validar mediante el desarrollo de un análisis empírico de naturaleza exploratoria.

Partiendo de la información obtenida a través de una encuesta online, se propone analizar cómo se desarrolla la experiencia online en la plataforma online escogida para valorar al final del estudio dicha experiencia y formular, en caso de ser necesario, las pertinentes recomendaciones y sugerencias. Como objeto de este estudio, hemos escogido la plataforma online de la firma de distribución de moda Zara.

Los datos obtenidos hacen referencia a una muestra de 124 individuos que muestran tener experiencia en el uso de la plataforma online. El proceso de encuesta se realizó entre el 20 de marzo y el 2 de abril de 2018, siguiendo un proceso de muestreo aleatorio por conveniencia. La ficha técnica del estudio se muestra a continuación.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Universo	Usuarios de la plataforma online de Zara
Muestra	124 individuos
Muestreo	Aleatorio por conveniencia
Margen de error	8,8% (p=q=95%)
Estudio de campo	Encuesta online desde el 20 de marzo al 2 de abril 2018

5.1. Análisis de la empresa objeto de estudio: ZARA

La firma de distribución de moda Zara forma parte del grupo denominado Inditex. Dicho grupo está compuesto por ocho marcas. Éstas son: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Todas ellas componen una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo formando un modelo integrado por tiendas físicas y online.

En la actualidad, Inditex está presente en 94 mercados, contando además con presencia online en 45 de ellos. Por todo ello, este grupo cuenta ya con 7.504 tiendas alrededor del mundo.

Con más de 162.000 empleados en el mundo, Inditex tiene como filosofía no perder nunca de vista al cliente, por lo que trabaja para crear un valor más allá del beneficio económico, centrándose en las repercusiones que la actividad que desarrolla genera tanto en las personas, como en el medio ambiente. El modelo de negocio de Inditex, es un modelo sostenible que se engloba bajo el concepto “Right to Wear”.

5.1.1. Historia de la empresa y su situación actual

La empresa fue fundada en 1963 de la mano de Amancio Ortega Gaona, el cual comenzó su andadura con la apertura de su primer negocio, Confecciones GOA, un taller especializado en fabricar vestidos y batas de mujer en A Coruña (España). Desde entonces, la idea y valores de la empresa no han cambiado: el cliente está en el centro de todo lo que hacen.

Doce años después de la apertura de su primer negocio, la gran aceptación del mismo, llevó a que en 1975 se abriera la primera tienda de Zara en A Coruña.

Durante los años posteriores, la aceptación de la actividad llevada a cabo por la firma hace que pronto pasen las barreras autonómicas, contando ya en 1983 con nueve

tiendas en las zonas comerciales más prestigiosas de las principales ciudades de España.

En 1985 surge Inditex (Industria de Diseño Textil) como empresa holding del grupo, el cual permanece en la actualidad. Tres años más tarde, en 1988 el grupo abre su primera tienda Zara fuera de España. La localización elegida para iniciar la andadura internacional fue Oporto (Portugal) debido a la proximidad de los centros de producción. Tras el éxito de esta inversión, la expansión nacional e internacional del grupo, siempre de la mano de su marca Zara para dar los primeros pasos, ha sido continua, contando en la actualidad con tiendas en 94 mercados distintos.

Todo este progreso ha contribuido a que, además, desde 2001, la compañía cotice en bolsa y forme parte de índices bursátiles tales como Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600.

Todo este imperio está liderado en la actualidad por el nombrado presidente en 2011 Pablo Isla, antiguo vicepresidente y consejero delegado de la firma desde 2005. Así, éste declaró en una entrevista para el periódico El País (2017): “Países clave son todos. Que haya más aperturas veces depende de que llevemos varios formatos a un país, de que abran centros comerciales... China va a seguir siendo relevante, porque ya estamos allí con todos los formatos. Será una pieza relevante de nuestra expansión. Pero lo importante es todo el conjunto”.

Pese a todo este crecimiento y evolución de la firma, la filosofía de la misma continúa siendo la misma que adoptó en sus orígenes: sitúa al cliente en el centro de las decisiones, acercando siempre moda según sus preferencias y a precios asequibles.

Zara define sus prioridades como ofrecer moda atractiva y responsable a un amplio espectro de clientes (señora, caballero y niño), en el momento y en el lugar que más se adecuen a sus necesidades, y mejorando constantemente la atención a los mismos. Con

el paso de los años, la moda de la firma ha ido progresando, pero la esencia de la misma continúa bajo los conceptos de belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad.

"Lo que más nos ha ayudado a tener éxito de venta es que a diario recibimos la información de lo que está ocurriendo en las tiendas de todo el mundo. El consumidor es el que tiene la palabra, con más fuerza cada día, y nosotros hemos aprendido que es fundamental escucharle" (Amancio Ortega, 2016).

5.1.2. Algunos datos del canal online

Como hemos mencionado anteriormente, el modelo de negocio de Inditex, es un modelo integrado de tiendas físicas y online. Es por ello que, una de las oportunidades de crecimiento con las que cuenta la marca es con el desarrollo de la tienda online.

El gigante textil se estrenó en el mercado online con Zara Home en el año 2007, con la finalidad de poder acceder a un mayor número de clientes. A través de este sistema, no se buscaba reducir el número de ventas en tiendas físicas y aumentar las online, que sería lo que se conoce como canibalismo, sino que se pretendió acceder a aquellos clientes potenciales que no acudían a las tiendas físicas por factores tales como los horarios o la lejanía. Inditex llevó su tienda a las casas de sus clientes a través de la red. Por lo tanto, lo que Inditex buscaba es ofrecer un servicio adicional a sus clientes sin que sustituyeran a los ya existentes como forma de crecimiento.

Esto hace que la compañía experimente un incremento de su cifra de negocio, pues consigue acercar sus ventas a un público que era menos accesible. En el año 2015, la compañía ya había aumentado sus ventas online en un 13% y las de tienda física en un 5% respecto del año anterior (Grupo Inditex, 2015).

Así pues, la tienda online de Zara llegó en el año 2010. La estrategia que siguió la marca fue esperar lo suficiente como para que otras empresas del sector lanzaran también este tipo de servicios online y poder ver así cuáles eran sus puntos débiles para poder evitarlos desde su lanzamiento. Tan sólo en las primeras horas de su lanzamiento, la marca logró más de

1.200 pedidos, por lo que sería el antecedente del éxito de esta nueva forma de negocio para la firma (El País, 2010).. Desde el año de su lanzamiento, Zara impulsó el e-commerce en 16 mercados de los ya presentes. Para el año 2011, todas las marcas de la compañía operaban ya en el mercado online

El concepto de tienda online que se buscó fue un formato sencillo e intuitivo, con el propósito de que nadie renunciase a hacer su compra por encontrar dificultades a la hora de llevarla a cabo. Para facilitar su claridad, la página está diseñada a partir de colores neutros. Además, se utilizan estrategias en la página tales como recomendaciones de prendas para combinar en función de la que hayas elegido. De esta forma, se facilita la decisión de compra y se incita al público a la compra.

De este modo, uno de los objetivos de la marca es el de ampliar el número de mercados online, hasta llegar a tener presencia en todos aquellos en los que ya cuentan con establecimiento físico. En la actualidad, Zara está presente en 94 mercados, en 44 de los cuales tiene presencia online. Lo que se busca con este servicio es acercar la marca a aquellos que no la consumen todavía, no por la falta de gusto, sino por la imposibilidad de acceso a la misma (ABC, Todas las marcas de Inditex se lanzan a la venta online, 2011).

Además de la tienda online, Inditex ha ido adaptándose a las nuevas vías de compra, de modo que, no sólo ofrece en la actualidad el servicio de compra a través de ordenador, sino que desde el 2012 cuenta con la aplicación móvil para smartphones y tablets.

Desde 2016, también ofrece servicios tales como el pago a través del móvil, este servicio permite no sólo efectuar las compras a través del smartphone, sino gestionar también los tickets y devoluciones, y potencia su e-commerce con lanzamientos de servicios tales como el de entrega “same day” en 2017. Una de las novedades más recientes en relación a esto ha sido, desde enero de 2018, la apertura en Londres de una tienda física sólo para pedidos online.

Estas ganas de innovar hacen que Zara se presente como una de las marcas más valoradas del mercado, según la revista Forbes (mayo de 2017). Según Morgan Stanley, en 2016 Inditex habría sobrepasado los 2.100 millones de ventas online, impulsando sus compras

online en un 40%. Además, durante el Black Friday de 2017, Zara alcanzó su récord de ventas online con 249.216 pedidos en tan sólo una hora. Todo esto hace que Zara se sitúe a la cabeza del ranking de empresas de venta online en España en la actualidad (Expansión, diciembre de 2016).

5.2. Modelo teórico propuesto a validar

El modelo teórico propuesto a partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el apartado anterior es el siguiente:

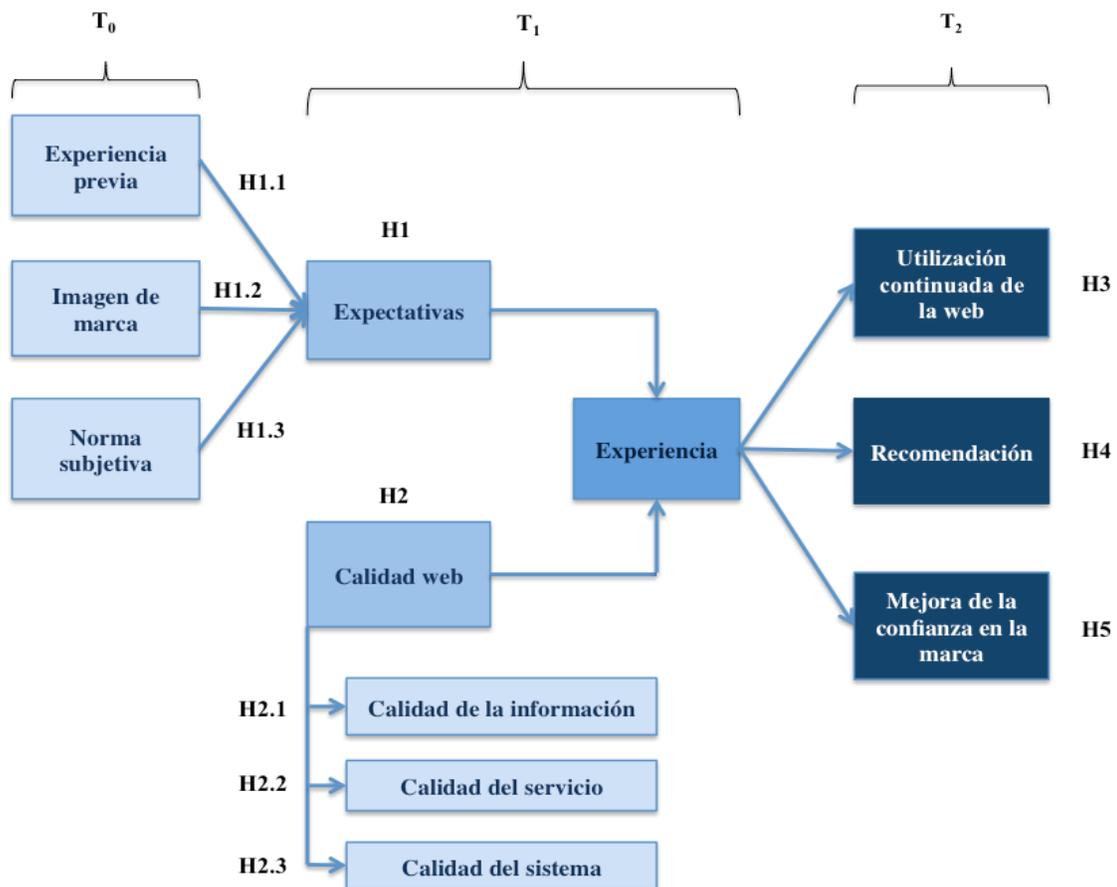


Figura 1. Modelo teórico

Tal y como se puede apreciar, el modelo diferencia claramente tres momentos temporales distintos: T0 como momento previo a los determinantes que influyen en la experiencia de cliente; T1, representando a los determinantes y a la experiencia en el momento presente; y T2, momento en el futuro, relativo a las consecuencias posteriores a dicha experiencia.

La estructura del modelo teórico constituye una representación gráfica de las hipótesis que se quieren testar a partir del análisis empírico que se llevará a cabo a continuación. Éstas son:

- ✓ **H1:** *Las expectativas influyen en la experiencia de cliente en el canal online.*
- ✓ **H1.1:** *Las experiencias previas con la plataforma online influyen en las expectativas de los consumidores sobre la misma.*
- ✓ **H1.2:** *La imagen de marca influye en las expectativas de los consumidores sobre la plataforma online.*
- ✓ **H1.3:** *La norma subjetiva influye en las expectativas de los consumidores sobre la plataforma online.*
- ✓ **H2:** *La calidad de la plataforma online influye en la experiencia de cliente en el canal online.*
- ✓ **H2.1:** *La calidad de la información influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*
- ✓ **H2.2:** *La calidad del servicio influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*
- ✓ **H2.3:** *La calidad del sistema influye en la calidad de la web percibida por los consumidores.*
- ✓ **H3:** *La utilización continuada de la web de la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*
- ✓ **H4:** *La recomendación a otros de la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*
- ✓ **H5:** *La mejora de la confianza en la marca es una de las consecuencias de una experiencia online satisfactoria.*

En conclusión, la teoría que se quiere estudiar consiste básicamente en establecer que la experiencia de cliente en el canal online está influida predominantemente por dos determinantes; en primer lugar las expectativas que tiene el consumidor previas a la realización de la transacción, las cuales están formadas por las experiencias previas que hubiere tenido el mismo con la marca y con las plataformas online, la imagen de marca, y la norma subjetiva, como influencia de los grupos de referencia para el consumidor; y en segundo lugar la calidad de la web, formando parte de la misma la calidad de su información, de sus servicios y del sistema. Todo esto va a determinar que, una vez experimentada la transacción, el cliente haya tenido una experiencia positiva o negativa con la plataforma. Como consecuencia, el efecto de que dicha experiencia sea satisfactoria para el consumidor, acarreará tres conductas en el mismo: la utilización continuada de la plataforma digital cuando vuelva a comprar algún producto de la marca, la recomendación a otros de la plataforma; y, por último, la mejora de la confianza en la marca.

5.3.La herramienta de medición

Como ha sido mencionado en múltiples ocasiones, el estudio del modelo teórico se va a llevar a cabo a través de un cuestionario cuya estructura se adapta igualmente a la del modelo con el objetivo de poder contrastar de manera más sencilla las hipótesis planteadas.

De este modo, el cuestionario se compone de cinco apartados: el primero relativo a los datos personales de los encuestados, con el objetivo de definir un perfil de usuario tipo de estas transacciones; el segundo de ellos engloba a los determinantes de la experiencia de cliente en el canal online, componiéndose de uno relativo a las experiencias previas de los respondientes, otro relativo a su imagen hacia la marca; y un tercero relativo a la calidad de la plataforma online que perciben. El último apartado, relativo a la experiencia de cliente, busca estudiar las consecuencias mencionadas de la misma.

5.4.VARIABLES Y MÉTRICAS DEL ESTUDIO

La tabla 2 muestra las diferentes variables utilizadas en el estudio, así como las hipótesis a las que hace referencia.

Tabla 2. Variables y métricas del estudio

VARIABLE		DEFINICIÓN	HIPÓTESIS
Experiencia de cliente		Variable dependiente del estudio. Mide la experiencia de cliente en relación a la plataforma online. La variable es dicotómica y adapta el valor 0 cuando la experiencia es negativa, y el valor 1 cuando la experiencia es positiva.	
Experiencia previa		Variable independiente del estudio que mide la experiencia de uso previa de la plataforma online. La variable se mide en una escala Likert de 5 puntos, donde 1= Ninguna 2= Poca, 3= Alguna, 4= Bastante, 5= Mucha.	H1.1
Imagen de Marca		Variable dependiente del estudio que mide la imagen de marca de Zara. La variable es métrica se crea a través de un análisis factorial exploratorio.	H1.2
Norma subjetiva	Recomendación de familiares y amigo	Variable dependiente del estudio que mide la influencia de los familiares y amigos sobre el individuo. La variable se mide a través de una escala Likert de 5 puntos donde el valor 1= Nunca, y el valor 5= Siempre.	H1.3
	Recomendación redes sociales	Variable dependiente del estudio que mide la influencia de las redes sociales. La variable se mide a través de una escala Likert de 5 puntos donde el valor 1= Nunca, y el valor 5= Siempre.	
	Recomendación en revistas especializadas	Variable dependiente del estudio que mide la influencia de revistas especializadas sobre el individuo. La variable se mide a través de una escala Likert de 5 puntos donde el valor 1= Nunca, y el valor 5= Siempre.	
	Influencers	Variable dependiente del estudio que mide la influencia de los <i>influencers</i> sobre el individuo. La variable se mide a través de una escala Likert de 5 puntos donde el valor 1= Nunca, y el valor 5= Siempre.	
	Recomendación de la propia marca	Variable dependiente del estudio que mide la influencia de la propia marca sobre el individuo. La variable se mide a través de una escala Likert de 5 puntos donde el valor 1= Nunca, y el valor 5= Siempre.	
Calidad de la información		Variable independiente del estudio que mide la calidad de la información ofrecida por la plataforma online. La variable es métrica y se obtiene como resultado de un análisis factorial exploratorio.	H2.1

Calidad de la web	Calidad del servicio	Variable independiente del estudio que mide la calidad del servicio que se ofrece a través de la plataforma online. La variable es métrica y se obtiene como resultado de un análisis factorial exploratorio.	H2.2
	Calidad del sistema	Variable independiente del estudio que mide la calidad de la componente tecnológica (y su usabilidad/diseño web) ofrecida por la plataforma online. La variable es métrica y se obtiene como resultado de un análisis factorial exploratorio.	H2.3
Utilización continuada de la plataforma	Uso repetido en el tiempo	Variable independiente del estudio que mide la intención de uso repetido de la plataforma online en futuras compras. Variable medida en una escala Likert de 5 puntos donde 1= Totalmente en desacuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.	H3
	Plataforma con primera opción de canal de compra	Variable independiente del estudio que mide la intención de utilizar la plataforma online como primera opción de canal de compra Variable medida en una escala Likert de 5 puntos donde 1= Totalmente en desacuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.	
Recomendación	Recomendación a familiares y amigos	Variable independiente del estudio que mide la intención de recomendar el uso de la plataforma online a familiares y amigos. Variable medida en una escala Likert de 5 puntos donde 1= Totalmente en desacuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.	H4
	Recomendación en redes sociales	Variable independiente del estudio que mide la intención de recomendar el uso de la plataforma online a través de redes sociales. Variable medida en una escala Likert de 5 puntos donde 1= Totalmente en desacuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.	
Confianza en la marca		Variable independiente del estudio que mide el incremento potencial de confianza en la marca. Variable medida en una escala Likert de 5 punto donde 1= Totalmente en desacuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.	H5

Las variables imagen de marca y calidad de web se obtuvieron a través del desarrollo de 2 análisis factoriales exploratorios. El desarrollo de un conjunto de análisis estadísticos permite establecer la idoneidad del análisis, así como la fiabilidad de las escalas. En ambos casos todas la matriz de correlación de las variables originalmente incluidas en los estudios muestran correlaciones elevadas y valores bajos para el determinante. Asimismo, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin muestra valores adecuados – 0,900 y 0,944 respectivamente-, y el Test de Esfericidad de Barlet es significativo en ambos casos al 0.000. Los análisis realizados muestran respectivamente una varianza explicada del 68,475% y del 74,842% y el valor del Alpha de Crombach en todos los casos supera el 0.70 recomendado. Adicionalmente, la validez de contenido, así como la validez discriminante, convergente y nomológica es garantizada al utilizar escalas previamente testadas en la literatura³.

Finalmente señalar que para contrastar las hipótesis formuladas en el modelo se realizaron diferentes técnicas de análisis multivariante. En concreto, para analizar los determinantes de la experiencia de cliente, se realizó un análisis LOGIT, mientras que para analizar las consecuencias de la experiencia de cliente, se procedió a realizar un análisis ANOVA.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este epígrafe comenzaremos presentando el perfil del usuario de la plataforma online, para seguidamente proceder a analizar los determinantes y las consecuencias de su experiencia con la plataforma

6.1. Perfil del usuario de la plataforma online

Tras el análisis de los resultados obtenidos a partir del cuestionario podemos establecer, en primer lugar que el **perfil de los usuarios** que utilizan la plataforma online de Zara son mujeres (pues el 88% de la muestra está conformada por las mismas); de entre 20 y 25 años

³ La escala de medida utilizada para medir la calidad de la web ha sido previamente validada en el estudio de Chang et al., (2014).

(ya que alrededor de un 59% de los respondientes son menores a 25 años); y con un nivel de ingresos menor a los 15.000€ anuales.

Asimismo, cabe señalar que hay un alto porcentaje de la muestra (alrededor del 27%), está entre los 41 y 60 años. Por su parte, un 85% de los respondientes tienen ingresos anuales menores de 30.000€.

Por otra parte, los resultados obtenidos relativos a las **experiencias previas** con la plataforma online de Zara son los siguientes:

En primer lugar, establecer que el **dispositivo utilizado con mayor frecuencia** por la muestra es, con una mayoría del 77%, el móvil y/tablet .

Además, en relación a la **frecuencia de uso de plataformas online** en general para diferentes tipos de actividades es la siguiente:

Para *buscar información sobre productos* es media-alta, ya que, un 61% de los respondientes han contestado que lo utilizan para ello de manera frecuente o menor. Los resultados se repiten en la mayoría de actividades. Así, para *comparar productos* se ha obtenido una frecuencia media baja del 76%; para *buscar ofertas* del 66%; y para *comprar* del 76%.

Los resultados más bajos se atribuyen al uso de la plataforma online para *explicar experiencias o dejar comentarios para la compra de un producto*, donde un 92% de la muestra señala que realiza esta práctica con poca frecuencia

Finalmente señalar que en relación al uso que los encuestados hacen de la plataforma de Zara, se observa que la **experiencia previa de los con la plataforma online de Zara** continua siendo media-alta, aunque el porcentaje mostrado es inferior a los anteriores. En concreto, un 52% señala tener experiencia previa con la plataforma. En cuanto al uso que se da a la misma, encontramos que para la *búsqueda de información* es porcentaje es del 58% y para la compra de productos de un 62%.

6.2. Determinantes de la experiencia de cliente

Con el fin de contrastar las hipótesis relativas a los antecedentes de la experiencia de cliente se procedió a realizar un análisis de regresión logística binaria (LOGIT). Tal y como se muestra en tabla 2 la variable dependiente es la experiencia de compra, encontrando que 51 individuos muestran una experiencia negativa, y 73 una experiencia positiva. Mientras que las variables independientes son la experiencia previa, la imagen de la marca, la norma subjetiva y la calidad de la web (calidad de la información, del servicio y del sistema).

Atendiendo a los datos obtenidos se confirma la idoneidad del modelo, el cual viene dado por los valores y el grado de significación alcanzados por el estadístico Chi-cuadrado (81,866, sig. 0,000) y el Test de Hosmer-Lemeshow (13,448, sig. 0,097). Asimismo, el valor mostrado por el estadístico de Nagelkerke indica que el modelo obtenido explica el 68,2% de variabilidad de la variable dependiente.

Tabla 3. Variables en la ecuación de determinantes de la experiencia de cliente

Variables	B	S.E.	WALD	DF	SIG.
Experiencia previa	1,854	,530	12,220	1	,000
Recomendación de familiares y amigos	-,429	,480	,800	1	,371
Recomendación de redes sociales	,674	,523	1,658	1	,198
Recomendación revistas especializadas	-1,052	,597	3,107	1	,078
Recomendación de <i>influencers</i>	-,003	,423	,000	1	,994
Recomendación de la propia marca	,075	,362	,043	1	,835
Imagen de marca	,370	,398	,867	1	,352
Calidad del servicio	1,035	,398	6,768	1	,009
Calidad de sistema	1,352	,390	11,987	1	,001
Calidad de la información	-,164	,378	,189	1	,664
Constante	-2,114	,993	4,531	1	,033

Del análisis de la tabla 3 se desprende que las variables que muestran un efecto significativo sobre la experiencia de cliente son por una parte la experiencia previa, la

recomendación de revistas especializadas, y por otra, la calidad del servicio y la calidad del sistema.

En relación a los determinantes de las expectativas, se muestra cómo la experiencia previa es la variable que muestra un mayor valor explicativo dentro del modelo con un $B= 1,854$, siendo significativa al 99% de nivel de confianza. Por lo que respecta al resto de determinantes de la expectativas, tan sólo la recomendación por parte de publicaciones especializadas (norma subjetiva) resulta significativo ($B= -1,052$) al 92.% de nivel de confianza. Estos valores nos permiten confirmar totalmente la H1.1 y parcialmente la H1.3. En relación a la H1.2 la falta de significación de la variable imagen de marca, nos lleva a rechazar la hipótesis.

Por lo que respecta a la calidad de la web, cabe señalar que las variables que muestran un efecto significativo sobre la experiencia de cliente son la calidad del sistema ($B= 1,352$) y la calidad del servicio ($B= 1,035$), siendo ambas significativas al 99% de nivel de confianza. Sin embargo, la calidad de la información no muestra significación alguna con respecto a la variable dependiente.

Atendiendo a estos resultados, podemos decir que se confirman las subhipótesis H2.2 y H2.3.

6.3. Consecuencias de la experiencia de cliente

A fin de contrastar las hipótesis relativas a las consecuencias de la experiencia de cliente se procedió a realizar un análisis ANOVA.

La tabla 4 muestra los estadísticos descriptivos de las variables analizadas. Mientras que la tabla 5, nos ofrece el grado de significación de mismas.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables correspondientes a las consecuencias de la experiencia de cliente

Descriptivos		N	Media	Desv. típica	Error típico
Recomendaría la plataforma online de Zara	Exp. negativa	51	2,69	,918	,131
	Exp. positiva	73	4,45	,602	,070
	Total	124	3,75	1,140	,103
La recomendaría a familiares y/o amigos	Exp. negativa	51	2,84	,921	,132
	Exp. positiva	73	4,51	,556	,065
	Total	124	3,84	1,094	,099
La recomendaría a través de redes sociales	Exp. negativa	51	2,33	,987	,141
	Exp. positiva	73	3,79	1,174	,138
	Total	124	3,20	1,314	,119
Volvería a utilizar la plataforma online de Zara para futuras compras	Exp. negativa	51	2,71	1,021	,146
	Exp. positiva	73	4,58	,551	,064
	Total	124	3,83	1,197	,108
La plataforma online de Zara es mi primera opción como vía de compra de sus productos	Exp. negativa	51	2,47	1,138	,163
	Exp. positiva	73	3,79	1,210	,143
	Total	124	3,26	1,345	,122
Mi nivel de confianza en Zara y sus productos se incrementa	Exp. negativa	51	2,63	1,035	,148
	Exp. positiva	73	4,10	,900	,105
	Total	124	3,51	1,194	,108

Tabla 5. Nivel de significación de las variables correspondientes a las consecuencias de la experiencia de cliente

Descriptivos		Sig.
Recomendaría la plataforma online de Zara	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	
La recomendaría a familiares y/o amigos	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	
La recomendaría a través de redes sociales	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	
Volvería a utilizar la plataforma online de Zara para futuras compras	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	
La plataforma online de Zara es mi primera opción como vía de compra de sus productos	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	
Mi nivel de confianza en Zara y sus productos se incrementa	Inter-grupos	,000
	Intra-grupos	
	Total	

El análisis de ambas tablas pone de manifiesto cómo los individuos con una experiencia de cliente negativa presentan valores medios inferiores a la media total y a la que muestra el subgrupo de individuos con una experiencia de cliente positiva. Este efecto se confirma para todas las variables relativas al comportamiento post-compra del individuo, siendo en todas ellas significativo al 99% del nivel de confianza.

Entrando brevemente a analizar los valores medios de cada variable, se observa cómo este valor es más elevado en la recomendación a amigos y familiares (valor medio de 3,84), que la realizada a través de redes sociales (valor medio de 3,20). Este mismo efecto se observa en relación a la utilización repetida de la plataforma online como canal de compra (valor medio de 3,83), frente a la posibilidad de que este canal se convierta en primera opción de compra (valor medio de 3,26) .

A tenor de los resultados, podemos establecer que se confirman las H3, H4 y H5.

7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Este epígrafe seguirá la misma línea que la empleada para llevar a cabo el análisis de resultados. De este modo, comenzaremos presentando las conclusiones relativas al perfil del usuario de la plataforma online, para seguidamente establecer las correspondientes a los determinantes y las consecuencias de su experiencia con la plataforma.

7.1. Perfil del usuario de la plataforma online

El perfil del usuario de la plataforma de Zara es generalmente femenino y joven, aunque también hay un importante segmento de individuos que se encuentran por encima de los 40 años. Esto nos lleva a pensar que los individuos pertenecientes al primer rango de edad se muestran como compradores y usuarios de los productos, mientras que los pertenecientes al rango de mayor edad, compran tanto para hijos como para sí mismos, pudiendo ser, por tanto, compradores y/o usuarios de los productos comprados.

En cuanto al uso de la plataforma, el hecho de que los dispositivos más utilizados sean los móviles y tablets, nos lleva a pensar que la plataforma online de Zara tenga más éxito en su formato “app”, que su página web.

En relación a lo anterior, el uso medio-alto de plataformas digitales en general para diferentes actividades, destacando con las puntuaciones más altas para las actividades de compra y comparación de productos, tiene sentido puesto que las marcas ofrecen una oferta más amplia en sus plataformas online que en sus tiendas físicas.

Sin embargo, aunque el porcentaje es menor, es interesante destacar que muchos emplean las plataformas para la búsqueda de ofertas y de información, lo cual justifica que muchas marcas incluyan ya en sus plataformas una sección específica de ofertas de productos con el objetivo de atraer a más compradores. Aun así, a pesar de que la búsqueda de información es frecuente, es cierto que muchos individuos siguen utilizando el canal convencional para confirmar la veracidad de la información sobre el producto, acudiendo de nuevo a la plataforma online para realizar la compra.

Todos estos datos también se mantienen, aunque más bajos, con respecto a la plataforma

digital de Zara en concreto.

7.2.Determinantes de la experiencia de cliente

En relación a los determinantes, se confirma de forma parcial la H1 relativa a las expectativas. En concreto, se observa cómo la experiencia previa sí muestra un efecto directo y significativo sobre las expectativas, mientras que la recomendación por parte de revistas especializadas, muestra un efecto negativo. Esto confirma la teoría de autores tales como Li et al., (1999) que ya en el marco teórico pusieron de manifiesto que la experiencia previa con la plataforma es el determinante más fuerte en relación a las expectativas del resultado percibido a través del uso de la misma. Sin embargo, la recomendación por parte de revistas especializadas muestra un efecto negativo difícil de justificar. Quizás esto se puede justificar estableciendo que el perfil de los usuarios, a pesar de otorgar fiabilidad a esta fuente, no la utiliza como medio de obtención de información.

A su vez, a diferencia de lo que cabía esperar, ni la imagen de la marca, ni la recomendación de familiares y amigos o incluso de influencers y la propia marca, parecen mostrar influencia sobre las expectativas. Este hecho sorprende y puede darse debido a que, al ser una muestra relativamente pequeña, no resulte ser una variable significativa.

Por otro lado, en relación a la calidad de la web, tiene una mayor importancia para el consumidor la calidad del sistema y la del servicio, mientras que la calidad de la información no se muestra significativa. Esto es fácilmente justificable considerando que, por un lado, una parte muy importante de la plataforma lo forman la usabilidad y los recursos audiovisuales creando lo que de alguna forma puede denominarse como “ambiente online”; y que, por otro, los clientes valoran en gran medida la confianza en cuanto al medio de pago y la atención al cliente en caso de complicación, constituyendo este factor el “componente personal” de la plataforma, que de algún modo pueden hacerles sentir respaldado por un ser humano en caso de suscitarse cualquier problema con la plataforma. Mientras que, respecto a la calidad de la información, observamos que en el caso de Zara no es tan importante puesto que una parte de ese proceso de búsqueda de información el cliente lo realiza en tienda, mientras que el uso de la web es más utilizado en las fases de

comparación y de compra (como hemos mencionado anteriormente) debido a que la amplitud de la oferta es mayor.

7.3. Consecuencias de la experiencia de cliente

Con respecto a las consecuencias, se confirman todas las hipótesis planteadas de forma que a medida que la experiencia mejora, mejoran a su vez las posibilidades de reutilización de la plataforma, la recomendación de su uso a terceras personas y se produce un incremento de la confianza en la marca.

Cabe señalar que las recomendaciones siempre se realizan a familiares y amigos, mostrándose aun el cliente reticente a usar las redes sociales para recomendar. Esto puede deberse a que ni siquiera la propia marca incita al uso de la misma, pues las redes sociales de Zara se vinculan en exclusividad a la marca, no a la difusión de su plataforma como medio de compra, y menos aún, para proporcionar opiniones.

En relación a una reutilización de la plataforma para futuras compras, los individuos han respondido que se plantean esta opción, pero no siempre como la primera opción de entre todas las vías existentes para realizar sus compras. Esto se debe a la omnicanalidad de la marca que hemos mencionado anteriormente, pues Zara tiene muy integradas sus dos vías de negocio: tienda online y tienda física.

Por último, mencionar que la hipótesis del refuerzo de la confianza en la marca se confirma. A mejor experiencia en la plataforma, mayor es la confianza depositada por sus clientes en la marca corporativa. Esto nos hace reflexionar, que hay una transferencia de asociaciones de la plataforma hacia la marca; pero no sin embargo entre la marca y la plataforma, como hemos mencionado en párrafos anteriores.

7.4.Limitaciones

Las limitaciones encontradas a la hora de interpretar los resultados han sido de manera general en relación al perfil y el tamaño de la muestra que, a pesar de que hace referencia al usuario típico de Zara, no permite contrastar ciertas hipótesis por su posible sesgo hacia el sexo femenino de joven edad.

8. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN

Tras la interpretación del análisis de los resultados obtenidos, procedemos a formular una serie de recomendaciones estratégicas para la marca, con el objetivo de ayudar a la mejora de la experiencia de cliente en su plataforma online:

En primer lugar establecer que la complementariedad entre la tienda física y online lleva a que el comprador utilice de forma indistinta varios canales en el mismo proceso, pues el cliente compra a través de la página web y recoge el producto en tienda, con opción de poder devolverlo más tarde en la misma. Esto nos dice que la estrategia de Zara en cuanto a omnicanalidad es bastante buena, debiendo reforzarla.

Asimismo, la aplicación móvil de Zara, utilizada por la mayoría de los usuarios frente a su página web, permite a la marca ampliar su cobertura de mercado al eliminar las barreras temporales y geográficas evitando costes a sus clientes; de este modo, la compañía debe prestar más atención a estos datos reforzando aun más los puntos fuertes de la misma.

Por otra parte, como ha sido mencionado en anteriores apartados, la disposición de recomendación de los consumidores a través de redes sociales y de la propia marca es bastante baja, por lo que sería interesante que la propia marca recomiende su plataforma a través de estas vías con el fin de despertar dicha curiosidad a los consumidores. Además, con el fin de conocer de forma cercana lo que los consumidores piensan realmente sobre la plataforma, podrían incluir al igual que tienen ya otras marcas como Asos o Shein, un pequeño cuestionario tras realizar una compra online para evaluar su experiencia.

En relación con la recomendación anterior, poner énfasis en que la marca recomiende el uso de su plataforma online a través de diferentes medios, pues la empresa trabaja a través de sus redes sociales su imagen corporativa, pero no su imagen online. Esto lo puede realizar como hemos dicho a través de medios gratuitos tales como redes sociales, u otros como los que han empleado otras marcas, véase Mango, publicitando su plataforma online en sus bolsas de compra.

Igualmente, hemos podido confirmar que los clientes de Zara no valoran la calidad de la información ofrecida a través de su plataforma online a la hora de emplearla como vía de compra. De este modo, si quieren ampliar su público, pueden mejorar la calidad de la información proporcionada incluyendo aspectos tales como combinaciones de diferentes prendas, la talla utilizada por la modelo en las fotografías, las medidas exactas de la prenda según la talla, o incluso, una opción que permita filtrar la prenda que buscas en relación a una particular a través de los rasgos similares que compartan. Esto incluso mejorará en mayor medida la confianza en la propia marca ya que los compradores conocerán con mayor certeza lo que están comprando y, además, acercará también la marca a aquellas personas que no pueden acudir a las tiendas físicas, como pueden ser personas del entorno rural, de forma que se rompa en cierto modo la omnicanalidad mencionada ofreciendo una más sencilla forma de utilización de tan sólo uno de los canales de compra.

Por último, establecer que, aunque el perfil de uso de la plataforma online de Zara en concreto es el género femenino, la marca debería reforzar esa imagen con el objetivo de ampliar ese colectivo a los hombres, no tan usuales aun al comercio electrónico en cuanto a moda se refiere. También pueden aprovechar las ventajas del perfil que tienen ya captado para acercar las demás plataformas digitales que ofrece la marca Inditex y que suponen un nuevo concepto de compra electrónica, como Zara Home.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC (16 de junio de 2011). Todas las marcas de Inditex se lanzan al comercio online. ABC. Recuperado de <http://www.abc.es/20110616/estilo-moda/abci-inditex-tiendas-online-201106161634.html>

Aguilar, O. N., Fandos, C., (2013). El papel de la experiencia previa y la justicia interpersonal en el sistema de recuperación del servicio tras un fallo. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(2), 103-133.

Alfaro, A. (2014, marzo). Customer experience ¿moda o religión?. *Bsreviews magazine*, 8, pp. 20-22.

Amblee, N. Bui, T. (2011). Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 91-114.

American Marketing Association Dictionary (2018). Chicago: American Marketing Association. Recuperado de: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>

Anderson, R.E., Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & marketing*, 20(2), 123-138.

Arancibia, S., Leguina, A., Espinosa, P., (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 18(2), 255-267.

Bae, S., Lee, T. (2011). Product type and consumers' perception of online consumer reviews. *Electronic Markets*, 21(4), 255-266.

Bigné, J. E.; Ruiz, C. (2006). Antecedentes de la decisión de compra en los entornos virtuales. Propuesta de un modelo descriptivo en la compra interactiva. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), 141-157.

Buttle, F., (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Management*, 6(3), 241-254.

Chang, K.C., Kuo, N.T, Hau, C. L. Cheng, Y. S., (2014). The impact of website quality and perceived trust on Customer purchase intention in the hotel sector: website brand and perceived value as moderators. *Internacional Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(4), 255-260.

Clemente, I., Delgado, C., (2017). ¿Qué país tiene más tiendas de Zara? Así se reparten por el mundo las 7.292 tiendas de Inditex. El País. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2017/03/14/media/1489510723_771857.html

DeLone, W. H., McLean, E. R., (2003) The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update, *Journal of Management Information Systems*, 19, 9–30.

Diccionario de la Real Academia Española (2018). Madrid: Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=KYtLWBc>

Durvasula, S., Lysonski, S., Mehta, S.C. y Tang, B.P., (2004). Forging relationships with services: the antecedents that have an impact on behavioural outcomes in the life insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 314-326.

Europa Press (1 de septiembre de 2016). Inditex inicia hoy el pago por móvil en todas las tiendas en España. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/08/31/57c6e9abca474182328b461e.html>

Fatma, S., (2014, Febrero). Antecedents and Consequences of Customer Experience Management. A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.

Finanzas.com (10 de agosto de 2016). Diez frases de Amancio Ortega para entender su filosofía. *ABC Economía*. Recuperado de http://www.abc.es/economia/abci-diez-frases-amancio-ortega-para-entender-filosofia-201608100149_noticia.html

Forbes (2017). The World's Most Valuable Brands. Recuperado de <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G., (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.

Godoy, M. A., (2017). Incidencia del contenido de un producto e-commerce en la decisión de compra del consumidor.

Hoffman, D.L., Novak, T. P., Peralta M.A. (1999). Building Consumer Trust Online. *Communications of the ACM*, 42(4), 80-85.

Inditex (2018). Recuperado de: <https://www.inditex.com>

Jaramillo, E. (2014). CEM (Customer Experience Management): Cinco tendencias del mundo como oportunidades para el mercadeo digital,10-16.

Jewels. T. J., Timbrell, G. T., (2001). Towards a definition of B2C & B2B e-commerce. Proceedings of the Twelfth Australasian Conference on Information Systems.

Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A., (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379-414.

Kaynak, H., (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.

Keller, K. L., Lehmann D. R., (1996). Brands and branding: Research Findings and Future Priorities. *Journal Marketing Science*, 5(6), 740-759.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.

Kim, S. & Stoel, L. (2004) Apparel retailers: website quality dimensions and satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 109–117.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kursunluoglu, E., (2014). Online Customer Experience. En Ghorbani, A., *Marketing in the Cyber Era: Strategies and Emerging Trends* (pp. 129-139). Payame Noor University, Irán: IGI Global

Lewis, B., Soureli, M. (2006). The antecedents of customer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31.

Lin, H. F., (2007). The impact of website quality dimensions on Customer satisfaction in the B2C e-commerce context. *Total Quality Management*, 18(4), 363-378.

Liu, C., & Arnett, K.P., (2000). Exploring the factors associated with website success in the context of electronic commerce. *Information and Management*, 38, 23–33.

Lorenzo, C., Constantinides, E., Gómez, M. A., Geurts, P., (2008). Análisis del consumo virtual bajo la influencia de las dimensiones constituyentes de la experiencia web. *Estudios sobre Consumo*, 84, 53-65.

Maklan, S., Klaus, P., (2011). Customer experience. Are we measuring the Right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.

Marimón, A. (6 de diciembre de 2016). Inditex dispara un 40% sus ventas online y supera los 1.100 millones. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/12/05/5845c4c746163fe56f8b45d9.html>

Martínez, M.P., Izquierdo, A., Jiménez-Zarco, A.I., (2011). El papel de la conveniencia y de la Norma Subjetiva en la Intención de Compra por Internet (B2C): una aplicación en la industria hotelera. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 3(39), 137-158.

- Meyer, C., & Schwager, A., (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Olaru, D., Purchase, S., Peterson, N. (2008). From Customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(8), 554-565.
- Oliver, R. L. (1980, Noviembre). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- Ostrom, A. y Iacobucci D. (1995). Consumer Tradeoffs and Evaluation of Services. *Journal of Marketing*, 59(1), 17-28.
- Park, C. H., Kim, Y. G. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 16–29.
- Reza, M. (2012). The effect of electronic Word of Mouth on brand image and purchase intention. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 1-11.
- Rowley, J., (2002). Window' shopping and browsing opportunities in cyberspace. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(4), 369-378.
- Ruiz, C., Sanz, S. (2009). Implicaciones del uso de buscadores en el comportamiento de compra online. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 69-82.
- Ruíz, C., Tronch, J., (2007). Factores determinantes de la decisión de compra en Internet. Un análisis de la formación a distancia. *Estudios sobre consumo*, 80, 49-60.

Segovia, A. (2 de septiembre de 2010). Zara consigue 1.200 pedidos de compras a las pocas horas del lanzamiento de su tienda online. El País. Recuperado de https://elpais.com/tecnologia/2010/09/02/actualidad/1283418067_850215.html

Senecal, S., Nantel, J., (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159-169.

Sheeraz, M., Iqbal, N., Ahmed, N., (2012). Impact of Brand Credibility and Consumer Values on Purchase Intentions in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 1-10.

Suárez, L., Vázquez, R., Díaz, A., (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 115-132.

Taegoo, K., Woo Gon, K., Hong-Bumm, K., (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30, 51-62.

Tax, S.S., Brown, S.W., Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.

The Nielsen Company (2015). Global Trust in Advertising Report. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>

Vahdati, H., Mousavi, S. H., (2016). Brand personality toward customer purchase intention: the intermediate role of electronic word-of-mouth and Brand equity. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 1-26.

Wang, X., Yang, Z. (2010). The effect of brand credibility on consumer' brand purchase intention in emerging economies: The moderating role of brand awareness and brand image. *Journal of Global Marketing*, 23, 177-188.

Yi, Y., La, S., (2004). What influences the Relationship between customer satisfaction and purchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and Customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 21(5), 351-373.

Yoon, S.J., Kim, J.H., (2000). An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation. *Journal of consumer marketing*, 17(2), 120-136.

Zeithaml, V.A., (2002). Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 135-139.

Zevallos-Miranda, F., (2014). La relevancia de la deliberación del consumidor en el ecosistema digital previa la decisión de compra. Tesis de grado de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de comunicación. Piura, Perú.

ANEXO I - Glosario

Calidad web: La medida en la que una página web facilita una búsqueda, compra y entrada de productos y servicios eficiente y efectiva. Los principales factores que influyen en la misma son la calidad del sistema, la calidad de la información y la calidad del servicio (Zeithaml, 2002).

Ciente: Comprador potencial o real de los productos y servicios (American Marketing Association, 2018).

Comercio B2C: Capacidad de las empresas para entregar productos, servicios, soporte e información directamente a través de Internet a consumidores individuales (Jewels y Timbrell, 2001).

Consecuencia: Hecho o consecuencia que se sigue o resulta de otro (Diccionario de la Real Academia Española 2018).

Consumidor: Usuario o consumidor final de bienes, ideas y servicios. El término también se emplea para referirse a comprador o al que toma las decisiones, así como al consumidor final (American marketing Association, 2018).

Determinante: Causa de que algo ocurra o de que alguien se comporte de un modo determinado (Diccionario de la Real Academia Española, 2018).

E-Commerce: Uso de un medio electrónico para la realización de transacciones comerciales. Éstas pueden ser tanto de empresa a persona (Business To Consumer, B2C) o de empresa a empresa (Business To Business B2B). (Ortega, 2015, citado por Godoy, 2017: 5).

Expectativas: La percepción del beneficio que se va a obtener antes de consumir el producto o servicio (Olaru et al., 2008).

Experiencia: La diferencia entre las expectativas anteriores al momento de consumo, y el beneficio percibido tras el mismo (Olaru et al, 2008).

Imagen de marca: El modo en que el cliente percibe a la empresa de acuerdo a las experiencias con la organización (Lewis y Soureli, 2006).

Intención de compra: Posibilidad de comprar una marca especial de una categoría concreta de productos durante el momento de compra (Crosno, Freling y Skinner, 2009, citado por Vahdati y Mousavi, 2016: 3).

Lealtad: La lealtad a un producto se define como la medida en que un consumidor se compromete a comprar un producto y siente conexión al mismo (Americus Reed II, Professor of Marketing at Wharton University of Pennsylvania, 2011).

Norma subjetiva: Conjunto de sentimientos que el consumidor adquiere por la opinión de otras personas –familia, amigos, compañeros de trabajo...- y que tiene influencia sobre su comportamiento (Fishbein, 1980, citado por Jiménez Zarco et al., 2011: 145).

Recomendación: Evaluación tanto oral como escrita acerca de la actuación de la marca desde el punto de vista de un consumidor que ya ha probado el producto previamente (Buttle, 1998).

Recompra: Compra repetida con frecuencia o alto volumen de compra de la misma marca (Tellis, 1988, citado por Yi y La, 2004: 354).

ANEXO II – Cuestionario utilizado para testar el modelo teórico

DATOS PERSONALES

1. Sexo:

- Hombre
- Mujer

2. Edad:

- 15-20
- 21-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Más de 60

3. Nivel de ingresos anuales:

- < 15.000
- 15.000 – 30.000
- 30.000 – 45.000
- 45.000 – 60.000
- > 60.000

EXPERIENCIAS PREVIAS

4. Con qué frecuencia utilizo las plataformas digitales (entiéndase internet, redes sociales o Apps) para:

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
Buscar información sobre productos					
Comparar productos					
Buscar ofertas					
Comprar					
Explicar experiencias o comentarios sobre la compra de un producto					

5. El dispositivo que utilizo con más frecuencia es...:

- Ordenador
- Móvil/Tablet:
- Otro:

6. Mi experiencia previa con la plataforma digital de Zara es:

Ninguna	Poca	Alguna	Bastante	Mucha

7. Mi frecuencia de uso de la plataforma digital de Zara en relación a las siguientes acciones es:

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
Buscar información					
Comprar					

8. ¿Con que frecuencia me recomiendan el uso de la plataforma digital de Zara?

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
Familiares y amigos					
Redes sociales					
Revistas especializadas					
<i>Influencers</i>					
La propia marca					

IMAGEN DE LA MARCA

9. En una escala de 1 a 5 donde 1 significa totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo, responde a la siguientes afirmaciones sobre Zara

IMAGEN DE ZARA	1	2	3	4	5
Mis expectativas sobre los productos de Zara son positivas					
Mis expectativas sobre la plataforma online de Zara son positivas					
Zara sabe cómo ofrecerme un servicio excelente					
Las promesas realizadas por la marca siempre se cumplen					
Nunca me he sentido defraudado por la marca					
Confío totalmente en Zara					
Los productos son de calidad					
Los productos valen realmente su precio					
Comparado con otras marcas similares, la calidad de los productos de Zara es superior					
Me siento contento con Zara					

CALIDAD DE LA PLATAFORMA ONLINE

10. En una escala de 1 a 5 donde 1 significa totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo, responde a la siguientes afirmaciones sobre la plataforma online de Zara.

CALIDAD PLATAFORMA ONLINE	1	2	3	4	5
Es fácil de usar					
Es muy intuitiva					
Me permite realizar mis compras con gran comodidad					
Me permite realizar mis compras con gran rapidez					
Me ofrece ofertas y promociones interesantes, que no encuentro en el punto de venta					
Me ofrece un mayor surtido de productos que no encuentro en el punto de venta					
Es visualmente atractiva					
Tiene una apariencia bien organizada					
Me permite cargar la página de forma rápida					
Se adecua a mis necesidades					
Es fiable					
Dispone de una amplia variedad de productos sobre los que decidir					
Ofrece información actualizada					
Ofrece información precisa					
Ofrece información útil					
La calidad de la página es alta					

Los servicios que lleva ofrece se corresponden con los que se compromete					
Cuando accedo a mi cuenta, me siento seguro, la página me inspira confianza					
Responde mis consultas de forma rápida					
En caso de tener problemas, puedo hablar con un representante de la marca					
Creo que Zara está dispuesto a ayudar a sus clientes a través de su plataforma online					
Hacer pagos a través de la página es seguro					
Permite el uso de diferentes métodos de pago: tarjetas de crédito, Paypal...					
Es posible para mi comprar el producto deseado de forma online					

EXPERIENCIA DE CLIENTE

11. En una escala de 1 a 5 donde 1 significa totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo, responde a la siguientes afirmaciones sobre la plataforma online de Zara.

EXPERIENCIA DE CLIENTE	1	2	3	4	5
En general, mi experiencia con la plataforma digital de Zara es positiva					
Recomendaría la página web de Zara					

A quién recomendaría usar la plataforma digital web de Zara:					
A familiares y/o amigos					
Haría la recomendación a través de redes sociales					
Volvería a utilizar la página web de Zara para futuras compras					
La página de Zara es mi primera opción como vía de compra sus productos					
Mi nivel de confianza en Zara y sus productos se incrementa					

ANEXO III – Tablas de resultados factoriales de la construcción de variables

Tabla 6. Resultados factoriales de la construcción de la variable Imagen de marca

	IMAGEN DE MARCA
Las promesas realizadas por la marca se cumplen	,809
Nunca me he sentido defraudado por la marca	,820
Confío totalmente en Zara	,877
Los productos son de calidad	,852
Los productos valen realmente su precio	,777
Comparado con otras marcas similares, la calidad de los productos de Zara es superior	,805
Me siento contento con Zara	,849
Autovalor	4.793
Varianza explicada (%)	68,47%
Crombach Alpha	,924
KMO	,900
Coefficiente de Barlett	574,835 (0.000)

Tabla 7. Resultados factoriales de la construcción de la variable Calidad web

	CALIDAD DEL SERVICIO	CALIDAD DEL SISTEMA	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN
Es fácil de usar		,825	
Es muy intuitiva		,791	
Me permite realizar mis compras con gran comodidad		,733	
Me permite realizar mis compras con gran rapidez		,822	
Me ofrece ofertas y promociones interesantes, que no encuentro en el punto de venta			,774
Me ofrece un mayor surtido de productos, que no encuentro en el punto de venta			,728
Es visualmente atractiva			,602
Tiene una apariencia bien organizada	,533		
Me permite cargar la página de forma rápida			,572

Se adecua a mis necesidades			,515
Es fiable	,589		
Dispone de una amplia variedad de productos sobre los que decidir	,754		
Ofrece información actualizada	,807		
Ofrece información precisa	,757		
Ofrece información útil	,772		
La calidad de la página es alta	,745		
Los servicios que ofrece se corresponden con los que compromete	,650		
Cuando accedo a mi cuenta me siento seguro, la plataforma me inspira confianza	,712		
En caso de tener problemas, puedo hablar con un representante de la marca	,589		
Creo que Zara está dispuesto a ayudar a sus clientes a través de su plataforma online	,704		
Hacer pagos a través de la página es seguro	,741		
Permite el uso de diferentes métodos de pago: tarjetas de crédito, Paypal...	,768		
Es posible para mí comprar el producto deseado de forma online	,758		
Autovalor	8,157	5,163	3,894
Varianza explicada (%)	35,46%	22,44%	16,93%
Crombach Alpha	,973	,863	,938
KMO	,944		
Prueba de esfericidad de Barlett	2940,683 (.000)		