



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICAIDE

LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA ESTRATEGIA MULTICANAL EN RETAIL

Autor: Paula Jarabo Sastre
Director: Victoria Labajo González

Madrid
Marzo, 2015

Paula
Jarabo
Sastre

LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA ESTRATEGIA ULTICANAL EN RETAIL



ABSTRACT

The market has seen unparalleled innovations take place, which have deeply affected the way people behave and the role they play in the relationship between consumers and businesses. One of the aspects that technology has introduced in this relationship is the increasing number of spaces in which the consumer and the brand or business interact, or channels. Companies are hard put to manage this growing number of channels without losing sight of what they want the customer to perceive and without saturating them. This paper examines the most important changes that technology has brought on consumers, the purchasing process and the purchasing experience. It also proposes a several classifications of the multiple tools businesses may use to manage these channels, focusing on those that blend the virtual and physical world, blurring the limits between online and offline points of interaction. The aim is to facilitate the comprehension of these tools, and to provide an academic analysis of technologies so new they have not been yet explored by other authors. Lastly, this paper offers a management model to enable companies to design purchasing experiences that suit the modern consumer.

Keywords

Omnichannel, multichannel, channel management, retail technologies, purchasing process, shopping experience.

RESUMEN

El mercado actual ha sido testigo de un proceso innovador sin precedentes que ha transformado el comportamiento de las personas y el papel de los consumidores en la relación con las empresas. Una de las consecuencias de la innovación tecnológica es la multiplicación de los espacios en los que el consumidor interactúa con la empresa. Las empresas se encuentran con la dificultad de gestionar todos estos canales de manera integrada sin saturar al consumidor. Este trabajo analiza los cambios más importantes producidos por la tecnología en los consumidores, el proceso de compra y la experiencia de compra. Se proponen también distintas clasificaciones de las herramientas que hay a disposición de las empresas para la gestión de los canales, centrándose especialmente en aquellas que permiten la integración del entorno virtual y el físico, con el objetivo de facilitar so comprensión y realizar un análisis académico de estas tecnologías que, por su actualidad, aún no han sido tratadas por la literatura académica. Por último, se propone un modelo de gestión de omnicanalidad que facilite a las empresas el diseño de experiencias de compra adaptadas al consumidor actual.

Palabras clave

Omnichannel, multichannel, gestión de canales, tecnologías en *retail*, proceso de compra, experiencia de compra.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	PROPÓSITO Y CONTEXTO	5
1.2	JUSTIFICACIÓN	5
1.3	OBJETIVOS.....	6
1.4	METODOLOGÍA	6
1.5	ESTRUCTURA.....	7
2.	PARTE I: RETOS DE LA MULTICANALIDAD EN RETAIL. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1	INTRODUCCIÓN.....	7
2.2	EL CONTACTO ENTRE EMPRESA Y CONSUMIDOR: PROCESO Y EXPERIENCIA DE COMPRA.....	9
2.2.1	El proceso de compra.....	9
2.2.2	La experiencia de compra	14
2.3	GESTIÓN DE LOS CANALES	16
2.3.1	Limitaciones de la omnicanalidad	19
2.4	EL CONSUMIDOR DEL S. XXI.....	21
2.4.1	El consumidor en el proceso de compra	23
2.5	BENEFICIOS DE LA GESTIÓN OMNICAL	24
3.	PARTE II: HERRAMIENTAS Y CASOS	27
3.1	CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	27
3.1.1	Herramientas según el objetivo del consumidor	28
3.1.2	Herramientas según el proceso de compra	30
3.1.3	Herramientas según la tecnología.....	32
-	Tecnologías biométricas	32
-	Códigos y tecnologías de pago	33
-	Tecnologías de asistencia	35
-	Tecnologías interactivas y virtuales.....	38
3.1.4	Herramientas según el dispositivo	42
3.1.5	Herramientas según el marketing mix	43
-	Product	43
-	Price.....	44
-	Place	44
-	Promotion.....	45
4.	PARTE III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
4.1	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE OMNICALIDAD.....	46
5.	BIBLIOGRAFÍA	51

INDICE DE TABLAS, FIGURAS E IMÁGENES

Tablas

Tabla 1: Tipos de ROPO.....	11
Tabla 2: Clasificación de las herramientas de gestión de multicanalidad.....	26

Figuras

Figura 1: Evolución del Marketing.....	6
Figura 2: El Proceso de Compra Tradicional.....	7
Figura 3: Proceso de Compra y Variables que Influyen en Él.....	8
Figura 4: Modelo Accenture <i>Nonstop-Customer Experience</i>	11
Figura 5: Evolución del Concepto de Experiencia de Compra y sus Funciones en la Empresa....	12
Figura 6: Unicanalidad.....	15
Figura 7: Pluralidad de Canales.....	15
Figura 8: <i>Cross-channel</i>	15
Figura 9: Multicanalidad.....	15
Figura 10: Combinación de Canales por Categorías de Productos.....	22
Figura 11: Tipología de los Consumidores de Acuerdo con la Combinación de Canales.....	22
Figura 12: Valor Medio del Tíquet de Compra Según la Combinación de Canales	24
Figura 13: Componentes del ZMOOT.....	29
Figura 14: Clasificación de los Dispositivos.....	38
Figura 15: Modelo de Gestión Omnicanal.....	44

Imágenes

Imagen 1: Funcionamiento de ModiFace.....	41
Imagen 2: Logo de Acuérdalo.....	42
Imagen 3: Capa de Burberry Personalizada para Olivia Palermo.....	44
Imagen 4: Funcionamiento de la Empresa GU.....	46
Imagen 5: Espacio de Restauración en la Tienda de Urban Outfitters.....	46
Imagen 6: Concierto en la tienda de Burberry.....	46
Imagen 7: Funcionamiento del Catálogo de IKEA.....	47
Imagen 8: Vista de la tienda de Burberry con Espejos y Pantallas Interactivos.....	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROPÓSITO Y CONTEXTO

El entorno está cambiando; los avances tecnológicos impactan y modifican el comportamiento de las personas de forma continua mientras las empresas tratan de sobrepasarse unas a otras y fidelizar a sus consumidores. Estos se encuentran con recursos limitados (más limitados desde el comienzo de la crisis de 2007) y volúmenes de información inmanejables. En esta situación, es crítico que las empresas se diferencien de la competencia y conecten emocionalmente con los consumidores; Damasio, 1999 expresa la importancia de las emociones en la toma de decisiones, que las empresas sólo han comprendido recientemente.

Junto con la importancia de las emociones para el consumidor, encontramos que las nuevas tecnologías han generado una proliferación de canales en los que la empresa y el consumidor interactúan. La gestión adecuada de estos canales es clave para generar una experiencia de compra positiva que vincule al consumidor con la marca.

El propósito de este trabajo es precisamente estudiar la importancia de una gestión integrada y multicanal de estos canales en el entorno actual y en un ámbito global, con el fin de proporcionar una experiencia de compra adecuada a los consumidores actuales. Se analizan las cuestiones más influyentes en la gestión de los canales, se explica en qué consiste esta gestión y cómo ha evolucionado en los últimos años.

La información obtenida de este análisis se va a utilizar luego para sistematizar las herramientas que actualmente hay a disposición de las empresas para gestionar la multicanalidad. La clasificación y sistematización de estas herramientas plantea dificultades por la continuidad que presenta el mundo digital: cuando el consumidor puede cambiar de redes sociales a tienda online con un solo *click* es difícil señalar criterios de clasificación que no se solapen entre sí.

El análisis de las herramientas disponibles, además, se va a centrar en aquellas que permiten la gestión integrada de canales físicos y canales virtuales, por su creciente importancia y por la escasa literatura académica encontrada en este aspecto. Se excluyen por tanto, herramientas puramente virtuales, que no por ello son menos relevantes en el diseño de una experiencia de compra adaptada al consumidor actual.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los consumidores hoy en día articulan su relación con las empresas, con las marcas y con las compras entorno a una variedad de canales; una estrategia multicanal ya no es por tanto un mero factor de diferenciación, sino que se ha convertido en un elemento indispensable para la supervivencia. Prueba de ello es la inversión de las empresas en medios digitales, que en 2012 superó por primera vez a la de medios digitales (Experian, 2013) y la multiplicación de empresas y consultoras especializadas en servicios en entornos digitales.

Se trata de una cuestión que, por su actualidad y constante evolución ha sido objeto de un escaso tratamiento en la literatura académica y, por su parte, desde el campo de la consultoría en el que el tema sí tiene un cierto recorrido, no ha sido tratado de forma global, para todos los sectores empresariales y ofreciendo soluciones y recomendaciones generalizadas, ni sistemática, proporcionando criterios de ordenación y gestión de todas las herramientas disponibles. Este trabajo se centra primero en tratar de forma académica el estado actual de conceptos como el proceso de compra o la experiencia de compra que son claves para una correcta comprensión de la gestión de los canales; y segundo, en extraer conclusiones globales y generalizables de la literatura parcial y fragmentada que trata la gestión de los canales relativas a las herramientas de gestión de canales disponibles para las empresas.

Por último, la fusión entre los entornos online y offline es una cuestión que me parece muy interesante. Considero que hoy en día las empresas no están obteniendo el máximo beneficio de la tecnología disponible a su alcance, y que con un poco de creatividad pueden aplicar estas tecnologías a su modelo de negocio, sea en la comunicación, la logística o en cualquier otra área de la empresa, de forma que se genere verdadero *engagement* con el consumidor. Este trabajo ofrece la oportunidad de conocer en mayor profundidad la gestión de los canales y analizar cómo las empresas están aplicando nuevas tecnologías en la gestión de estos canales, difuminando las barreras entre lo físico y lo virtual.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- Analizar el perfil del consumidor actual, su proceso de compra y el comportamiento del consumidor a lo largo de dicho proceso.
- Revisar la literatura existente sobre la gestión de los canales.
- Analizar y sistematizar las herramientas disponibles para gestionar canales físicos y virtuales de forma integrada.
- Ofrecer unas pautas generales y prácticas para gestionar los canales.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología seguida para este trabajo se ha basado principalmente en dos ejes. Por un lado, se ha realizado una revisión de la literatura académica a través de buscadores como Google Scholar y bases de datos como Dialnet. La consulta de artículos académicos se ha combinado con libros de autores tanto tradicionales, como Philip Kotler, como estudiosos de fenómenos de actualidad. La búsqueda de estos artículos se ha basado en la búsqueda de *keywords* como herramientas, multicanalidad o tecnología en *retail*. Para la búsqueda de los libros las palabras que se han empleado son los conceptos que se deseaba investigar, como consumidores, proceso de compra o experiencia de compra.

El segundo eje han sido informes realizados por consultoras como Accenture o Deloitte, que se han complementado con blogs especializados como PSFK. La información extraída de estas fuentes se ha empleado para analizar las herramientas y las fases más recientes de la evolución del proceso de compra y los consumidores, puesto que las fuentes académicas son escasas.

Por último, aunque no se ha abordado una investigación empírica propiamente dichas, sí se ha tratado de basar el análisis de las herramientas de gestión de los canales en prácticas llevadas a cabo por las empresas que se pueden tomar como referencia de buenas prácticas. Para documentar los casos o experiencias se ha recurrido a fuentes de información secundaria procedentes tanto de la propia empresa (web corporativa, vídeos de YouTube) como de foros empresariales dedicados al análisis de nuevas tendencias.

1.5 ESTRUCTURA

En este trabajo se realiza un estudio del entorno, de los conceptos que entran en juego en la gestión de canales y de cómo se gestionan de forma óptima estos canales. Por ello, el trabajo consta fundamentalmente de tres partes. En la primera de ellas, el marco conceptual, se realiza un repaso de una serie de conceptos, analizando en mayor detalle el estado actual de las cuestiones. Los conceptos analizados en esta parte son el proceso de compra, la experiencia de compra como resultado del proceso de compra y la gestión de los canales. Se estudian también los consumidores actuales y los beneficios que la multicanalidad aporta a las empresas.

En la segunda parte se pasa del análisis del entorno y de los consumidores al de las herramientas disponibles para las empresas para gestionar canales de forma integrada, sin fisuras entre lo virtual y lo físico. Estas herramientas se clasifican atendiendo a los criterios que, tras el estudio del marco conceptual, consideramos que facilitan su sistematización y comprensión.

Por último, se exponen las conclusiones extraídas del marco conceptual y de la clasificación de las herramientas. En este apartado se sugiere un modelo de gestión de canales basado en cinco indicadores a tener en cuenta cuando la empresa diseña su experiencia de compra.

2. PARTE I: RETOS DE LA MULTICANALIDAD EN RETAIL. MARCO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las empresas actuales estructuran su estrategia y organización entorno al consumidor. La relación con el cliente se ha convertido en una parte esencial de las empresas: todas son conscientes del impacto que sus opiniones tienen en su éxito o fracaso. Un consumidor satisfecho se convierte en un embajador de la marca, alguien que podrá incluso defenderla si comete errores. Un consumidor descontento, en cambio, puede producir un importante impacto negativo en la empresa. El consumidor se ha vuelto más informado y más crítico, y al mismo tiempo más responsable: le importa que no se paguen salarios dignos a los trabajadores o que se contrate a niños para fabricar los productos.

La capacidad que tienen los consumidores de influir sobre las actuaciones de las empresas (exigir a Netflix que mantenga sus precios, por ejemplo) les otorga un poder sin precedentes sobre la actuación de las empresas (Schiffman et al., 2008). Pero los consumidores no sólo ostentan un poder sobre las empresas, sino que además proporcionan una invaluable posibilidad de aprender y comprender a los consumidores.

Sin embargo, no siempre ha sido relevante el consumidor para las empresas. A lo largo de la historia económica la relación de los consumidores con la empresa ha variado enormemente

En la segunda mitad del s. XVII tiene lugar la Revolución Industrial, a partir de la cual el comercio comienza a desarrollarse junto con la economía, afectado por distintos sistemas, como el Mercantilista o el Capitalista y teorías económicas y pensamientos filosóficos como el Marxismo o el Comunismo (Marquina Sánchez, 2012; Vela et al., 1992).

De este modo, llegamos a la historia reciente del comercio del s. XX, que habitualmente se divide en cuatro etapas (Lambin, 1995; Fernández del Hoyo, 2006):

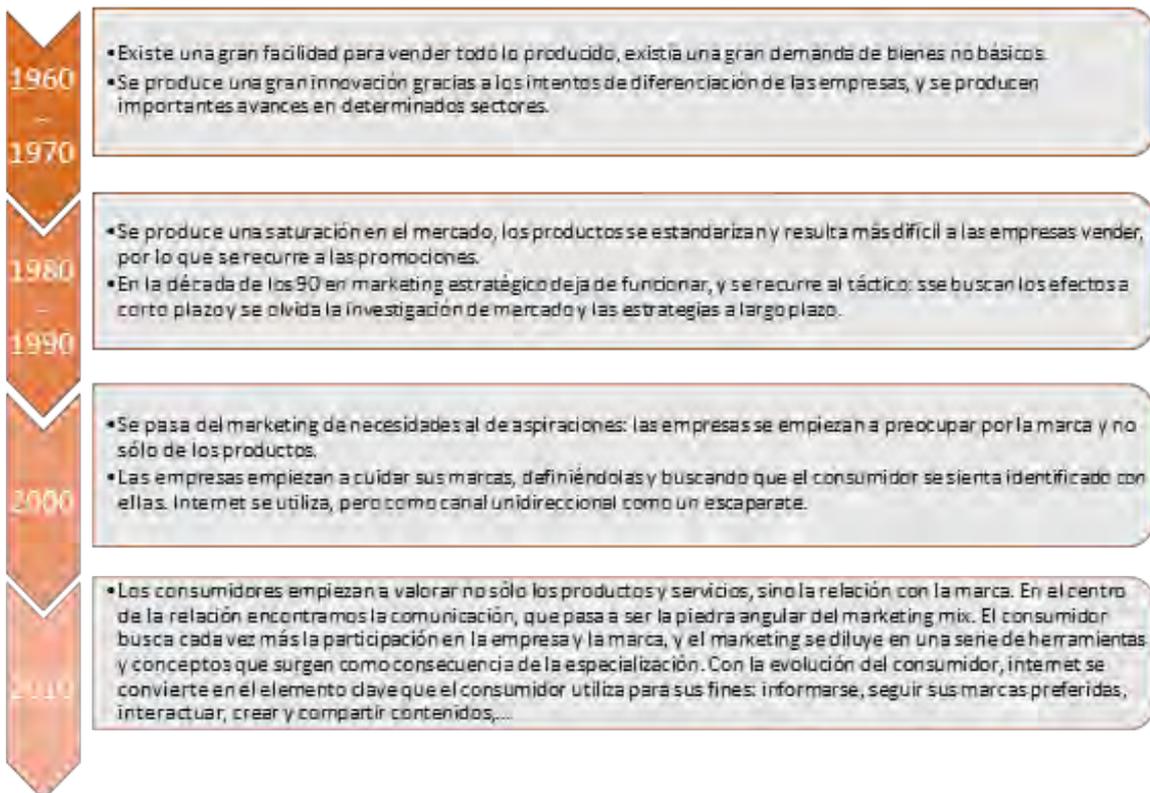


Figura 1 Evolución del Marketing. Fuente: adaptado de Lambin, 1995

Cada una de estas etapas provoca una respuesta diferente por parte de las empresas, que hacen hincapié en distintas funciones de la empresa, según las exigencias del mercado, como podemos observar en la Figura 1. Principalmente las empresas varían su orientación según el nivel de competencia y la relación entre la oferta y la demanda.

En la primera etapa, 1960-1970 la oferta es menor que la demanda y no existe una gran competencia entre las empresas. En la segunda etapa, 1980-1990, la oferta y la demanda se asimilan, y la competencia es incipiente. Durante la tercera etapa, 2000, la oferta es superior a la demanda; esto provoca una intensificación de la competencia: participar en el mercado como oferente supone un juego de suma-cero, es decir, los clientes o consumidores que gana una empresa los pierde otra. Por último, en esta última década, la competencia continuó endureciéndose, puesto que la oferta es aún mayor que la demanda (Casado y Sellers 2010; Paixao, 2014).

Las empresas han ido evolucionando, adaptándose a estas condiciones de mercado: cuando la oferta era inferior a la demanda, se centraron en la producción, en la eficacia de la fabricación; a medida que se iba igualando, el acento se trasladó a la calidad de lo producido; cuando la oferta superó a la demanda lo relevante era vender lo producido; a medida que la competencia aumentaba, las empresas se centraron en el marketing, al darse cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor son los que dan forma al proceso. En esta etapa cobra especial relevancia la investigación de mercados, a través de la cual las empresas buscan comprender cómo quieren los consumidores los productos, pues se dan cuenta de que es absurdo producir productos que se demandan. (Casado y Sellers 2010; Domènech, 2000).

Algunos autores (Kotler, 2013) consideran que nos encontramos actualmente en una quinta etapa, de orientación al marketing personal. Esta etapa se caracteriza por el uso de la tecnología para ofrecer productos sobre una base individual; esto implica que ya no son relevantes conceptos como los segmentos de mercado o mercados objetivo.

De forma paralela a los cambios en las empresas, se han producido variaciones en los consumidores, en las que profundizaremos más adelante. Especialmente relevantes son los cambios en el proceso de compra de los consumidores. Debido principalmente al auge de las tecnologías, el tradicional proceso de compra “funnel” se ha visto revolucionado. Una consecuencia clave del nuevo proceso de compra es la necesidad de repensar la experiencia de compra del consumidor.

En los siguientes apartados desarrollaremos estas cuestiones.

2.2 EL CONTACTO ENTRE EMPRESA Y CONSUMIDOR: PROCESO Y EXPERIENCIA DE COMPRA

Es imprescindible, para entender correctamente los retos de la multicanalidad, entender el nuevo proceso de compra, las nuevas formas de contacto del consumidor y la empresa.

2.2.1 El proceso de compra

El proceso de compra es el modo en que los consumidores toman sus decisiones de compra (Kotler y Armstrong, 2008). Barón, 1978, define el proceso de compra como un proceso que consiste en “cambiar la potencialidad abstracta del dinero por la concreción de satisfacciones que ofrece el producto o servicio”. Para Vela y Bocigas, 1992 se trata de un proceso de optimización psicológica, en el que el individuo busca lograr el máximo de satisfacción con el mínimo sacrificio pecuniario posible. Moro, 2003 define este concepto como un proceso cuya consecuencia es la compra; el consumidor toma la decisión guiándose por ciertos objetivos que, junto con la información que recopile, le ayudarán a escoger entre las alternativas que se le planteen.

Tradicionalmente, se ha representado el proceso de compra como un “*funnel*” o embudo, a través del cual van pasando cada vez menos consumidores hasta llegar a la compra. Este proceso se encuentra representado en la figura 2 (Caroll y



Guzmán , 2013), y cuenta con las siguientes etapas (Moro, 2003; Kotler y Keller, 2006):

1. Reconocimiento del problema.

Mediante un estímulo se activa una necesidad.

Figura 2 El proceso de compra tradicional.
Fuente: Caroll y Guzmán, 2013

2. Búsqueda de información.

El individuo comienza a buscar información para resolver su problema. Existen distintos tipos de fuentes de información con distintos niveles de fiabilidad.

3. Evaluación de alternativas.

El individuo ha recibido información que le ha permitido aclarar dudas y diseñar alternativas; ahora emitirá juicios sobre los productos basados en sus atributos, es decir, genera expectativas sobre los productos.

4. Decisión de compra o no compra.

El consumidor adquiere el producto o servicio que considera que va a solucionar su problema de la forma más eficiente.

5. Sensaciones posteriores a la compra.

Tras la compra, el consumidor valora si el producto se ha adaptado a sus expectativas.

En cada una de estas fases influyen una serie de variables del entorno o externas en internas sobre el consumidor, como muestra la figura 4.

Sin embargo, hoy en día cada vez más las personas se encuentran constantemente conectadas a Internet (Brunetta, 2013),

“De un informe de Cisco Connected World Technology

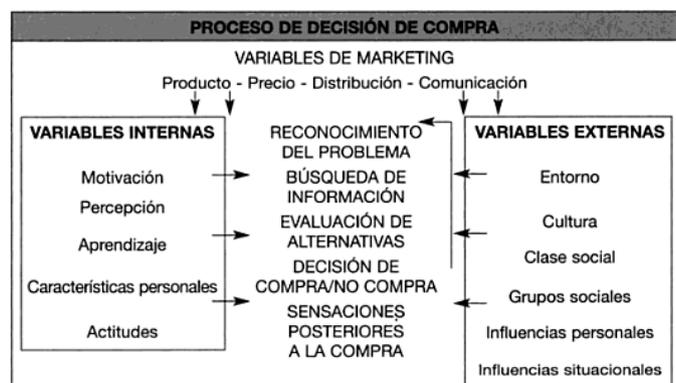


Figura 4 Proceso de compra y variables que influyen en él.
Adaptado de Kotler y Keller, 2006; Moro 2003.

Report surge que los hábitos sociales entre los jóvenes tienen que ver con permanecer conectados, y menos con la interacción cara a cara: “Los medios sociales están creciendo en influencia. En algunos casos resultan incluso más importantes que los amigos y los encuentros”, indica el trabajo”.

Esta conexión constante a información y contenidos ilimitados tiene una influencia enorme sobre las personas. Internet está cambiando la forma en que las personas aprenden, los idiomas, la comunicación interpersonal,... La magnitud de estos cambios es aún imprevisible, pues, dada la velocidad a la que evoluciona la tecnología, facilitando cada vez más la conexión y la integración de la información, las personas que están inmersas en este nivel de tecnología no han llegado todavía a una edad en la que se puedan medir las consecuencias.

Estas transformaciones sociales afectan también a la forma de consumir de las personas (Schiffman y Kanuk, 2005; García Ungil et al., 2013). Nos encontramos entonces con dos elementos angulares en la determinación del proceso de compra actual:

- **Las condiciones de mercado:** una feroz competencia en la inmensa mayoría de los sectores, una oferta de productos que tienden a la estandarización que sobrepasa la demanda y una situación económica complicada. Hemos visto que las empresas tratan de diferenciar sus productos a través de su marca. La marca, a su vez, se utiliza para generar actitudes favorables a la compra, para lo cual es clave una experiencia de compra correctamente diseñada.
- **Las condiciones tecnológicas:** es difícil entender todas las consecuencias que la tecnología tiene sobre la vida de las personas. Se pueden, sin embargo, identificar las tendencias y observar el comportamiento de los consumidores para tratar de anticiparse a estos cambios.

Estos dos elementos determinan una nueva forma de relación entre la empresa y los consumidores.

Un elemento fundamental del proceso de compra son los **momentos de la verdad**, introducidos en la gestión de servicios por Normann, 1984. Los momentos de la verdad son,

“Las situaciones en las que el cliente entra en contacto con los recursos y las formas de funcionar del proveedor de servicio” (Grönroos, 1990).

El momento de la verdad es un momento de oportunidad, puesto que la marca puede mostrar al consumidor la calidad de sus productos o servicios (Carlzon, 1991). Estos momentos pueden ser creados por la empresa; por ejemplo, después de la compra puede hacer una llamada telefónica para comprobar el buen funcionamiento y la satisfacción con lo adquirido. De hecho, hay autores que afirman que la calidad de un servicio, por ser básicamente funcional, se crea en los momentos de la verdad, principalmente con la interacción entre comprador y vendedor (Grönroos, 1990).

Procter and Gamble definió el punto físico de venta, el momento en que el consumidor se encuentra frente al lineal de todos los productos y toma de decisión de comprar uno de ellos, el **momento uno de la verdad** (FMOOT por sus siglas en inglés, *First Moment of Truth*). En 2005 el CEO de esta empresa, A. G. Lafley, en el prólogo del libro *Lovemarks* de Kevin Roberts, definió un **segundo momento de la verdad** (SMOOT, en inglés *Second Moment of Truth*),

“Las mejores marcas ganan dos momentos de la verdad de forma consistente. El primer momento ocurre en el lineal de la tienda, cuando el consumidor decide si comprar una u otra marca. El segundo ocurre en casa, cuando utiliza la marca- y queda encantado o no”.

En 2014 Google publicó un libro llamado *Ganando el Momento Cero de la Verdad*; en él establece un **tercer momento de la verdad**, previo a los anteriores, que tiene un impacto tremendo en las empresas y en las decisiones de las empresas:

- “El proceso de decisión de compra ha cambiado.
- Lo que antes era un mensaje ahora es una conversación.
- El WOM¹ tiene más fuerza que nunca.
- Ningún momento de la verdad es poco relevante.
- Los MOTs se están encontrando”. (Lecinski, 2014).

Se trata por tanto de un momento previo a las fases del proceso de compra tal y como se definía tradicionalmente. Google descubrió que existía un momento anterior, en el que el consumidor entraba en contacto con las marcas, y que parte de los buscadores (Sanna, 2013). Este ZMOOT² pone de manifiesto que el proceso tradicional ya no es válido para explicar el proceso de compra³. Los consumidores prefieren conocer productos o servicios y marcas de antemano; investigan los productos o servicios tratando de decidir si mejorarán su situación (Lecinski, 2014).

Carroll y Guzmán, 2013 han investigado este nuevo proceso de compra; como establece Google en su libro, los momentos de la verdad se aproximan entre sí: ya no se trata tanto de fases diferenciadas como de un proceso continuo y sin fisuras.

Carroll y Guzmán, 2013 han elaborado este modelo en base a las conclusiones obtenidas de su investigación⁴:

1. El proceso seguido por el consumidor es dinámico

Una diferencia evidente con el proceso de compra tradicional es que el proceso no es lineal. Los consumidores siguen las mismas fases, descubrimiento, consideración, evaluación, compra y uso, pero el proceso no termina en la fase de uso; los consumidores vuelven constantemente a repetir el proceso, sin dejar nunca la fase de evaluación. Dada la tecnología actual, los consumidores esperan poder interactuar con las empresas a través de distintos canales según sus necesidades y en el momento en que lo consideren oportuno.

Los caminos que siguen los consumidores son directos, pero no lineales, puesto que entran en contacto con las empresas a través de canales difícilmente predecibles y vuelven a decisiones que ya habían tomado. Por ejemplo, los consumidores suelen investigar otras opciones mientras se encuentran en una tienda física; en ciertas categorías de productos, como la industria inalámbrica, alrededor de uno de cada cuatro consumidores que buscan información mientras están en la tienda física acaban comprando a través de otro canal.

El ROPO⁵ es precisamente una modalidad del proceso de compra que consiste en buscar información online antes de comprar en la tienda física; la tendencia de los consumidores

¹ Boca-oreja, por sus siglas en inglés *Word Of Mouth*.

² *Zero Moment Of Truth*, momento cero de la verdad.

³ En *Winning the Zero Moment of Truth* Google expone los resultados de un estudio realizado con la empresa Shopper Sciences: tras entrevistar a 5.000 compradores en 12 categorías distintas de productos, han observado que las personas realizan comportamientos de pre-compra para todas las categorías de productos, más allá de coches, casas o productos electrónicos, que eran los habituales en el pasado.

⁴ Accenture Global Pulse Research, 2012, <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-accenture-global-consumer-pulse-research-study-2012.aspx>.

⁵ Por sus siglas en inglés, *Buy Online, Purchase Offline*

actualmente es de buscar información online relativa a nuevas tendencias, información de mercado, comparación de ofertas de productos o servicios y lectura de opiniones y consejos (Experian, 2013). La tabla inferior resume los tipos de *research* online que configuran el ROPO.

	Informativo	Comparativo	Decisivo
Qué busca	Primer contacto con la marca	Comparar productos o marcas	Información técnica y específica
Dónde busca	Web corporativa	Web corporativa y comparadores	Blogs y foros especializados
Para qué	Otorgar confianza a la marca o no	Decidir qué marca valen la pena	Elegir la marca o el producto

Tabla 1 Tipos de ROPO. Fuente: Zenith, 2012 adaptado por Sanz, 2013

2. El proceso seguido por el consumidor es más accesible

El volumen de información disponible para los consumidores es cada vez mayor, la mayoría escapando al control de cualquier proveedor de servicios. A través de la tecnología, se da poder y volumen a la “voz de los otros”, que sigue incrementando en insistencia e influencia. La información está disponible siempre y en todas partes, y puede provenir de cualquier persona o entidad.

3. El proceso seguido por el consumidor es continuo

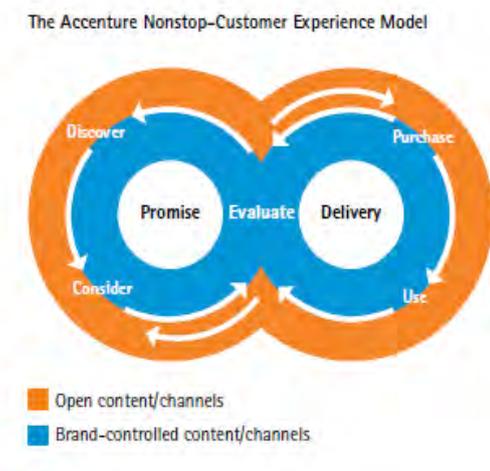


Figura 4 El Modelo Accenture *Nonstop-Customer Experience*. Fuente: Carroll y Guzmán, 2013

Los puntos de contacto con los consumidores siempre están encendidos o disponibles. Como consecuencia, es la evaluación, no la compra, de nuevos productos y servicios donde debe estar en enfoque de las empresas. Los consumidores comparan con mayor facilidad la promesa y el desempeño del producto o servicio, y las expectativas con la experiencia global de interacción con la empresa. (Carroll y Guzmán, 2013). La figura 4 muestra de forma gráfica el resultado de esta investigación.

Volviendo a los momentos de la verdad, es importante habilitar al consumidor para que elija el orden en que quiere realizarlos; es decir, el número que precede al momento (*zero*, *first* o *second*) no indica el orden, sino en qué consiste el contacto con la empresa. Por ejemplo, el ZMOOT se refiere a la búsqueda de información en principio previa a la compra o FMOOT. Sin embargo, un consumidor puede acudir a la tienda (física o virtual) y luego, o incluso mientras, buscar información sobre el producto, la marca y marcas similares (Lecinsky, 2014).

La experiencia, como resultado del nuevo proceso de compra dinámico, accesible y continuo, es donde las empresas deben poner su enfoque, puesto que el consumidor construye su evaluación comparándola con sus expectativas. (Carrol y Guzmán, 2013).

2.2.2 La experiencia de compra

Desde un punto de vista académico, los autores ofrecen diversas definiciones de este concreto, haciendo hincapié en distintos elementos:

“La experiencia de compra equivale a la experiencia del cliente global, que nace de una estrategia corporativa, cuyo fin es maximizar el beneficio de la relación comercial tanto para el propio cliente como para la compañía”. (Molina, 2012)

Meyer y Schwager, 2007 sin embargo considera que la experiencia de compra se refiere al “conjunto de señales que la compañía manda al público a través de todos los elementos que componen el entorno”. Martínez-Ribes, 2012 señala que la experiencia de compra está más relacionada con el manejo de las expectativas del consumidor en relación con lo encontrado en el punto de venta.

Sin embargo, hemos visto que el proceso de compra ya no es lineal, sino circular y continuo; es decir, la experiencia de compra ya no puede entenderse como limitada al momento de compra en si en la tienda, sino que se refiere a un concepto más integral y omnicomprendivo.

Capgemini Consulting, 2011 la define como la personificación de la marca, y de cada una de las interacciones, actuales o potenciales, entre la empresa y el consumidor. Es el resultado del desempeño físico de la empresa y de las sensaciones y emociones que genera. La experiencia de compra engloba todos los aspectos de la oferta de una empresa, desde las personas con las que el consumidor interactúa en redes sociales o en tienda, hasta la publicidad, pasando por el envase, la facilidad de uso, la accesibilidad, la fiabilidad,... Todo ello contribuye a que el consumidor construya una determinada imagen de lo que la empresa o marca representa, y unas expectativas determinadas.



Figura 5 Evolución del concepto experiencia de compra y sus funciones en la empresa. Adaptado de Martínez-Ribes, 2013.

Observamos que en definitiva, al igual que la orientación de las empresas, el papel de la experiencia de marca en la empresa ha ido variando a lo largo de la historia económica.

Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing, 2002, establece diez categorías que clasifican todo aquello que venden las empresas, entre ellas experiencias, productos y servicios,

indicando un desplazamiento de la oferta de los productos a los servicios a medida que las economías se vuelven más complejas y las necesidades se sofistican.

En el entorno económico actual observamos una tendencia hacia las experiencias, no tanto como algo que venden las empresas sino como un complemento indispensable a los productos y servicios. Como señala Alfaro, 2013, los consumidores se encuentran en un estado de pasividad emocional, a pesar de que,

“Detrás de cualquier comportamiento, hay una emoción. Las emociones no constituyen solamente un factor adicional a la razón y a los análisis coste-beneficio, sino que son el impulso final que necesita una decisión para ser tomada”.

Alfaro, 2013 señala la importancia de crear experiencias de compra para generar emociones en los consumidores. Otros autores reconocen la experiencia de compra como un elemento angular en las relaciones comerciales, puesto que,

“Independientemente del contexto, siempre se produce una experiencia cuando se da una relación comercial” (Meyer y Schwager, 2007).

Numerosos autores consideran que la clave para para lograr no sólo compras y consumidores que repiten la compra, sino también una relación sostenible con los consumidores es ofrecer experiencias únicas y satisfactorias (Alfaro, 2013; Berry et al. 2002; Srinivasan y Srivastava, 2010).

La experiencia de compra es crítica para lograr diferenciarse, para evocar la respuesta emocional deseada por la empresa y para satisfacer consumidores desilusionados, sofisticados y exigentes (Capgemini Consulting, 2011). Los consumidores tienen cantidades ingentes de información a su alcance sobre precios, productos sustitutivos, opiniones de otros consumidores,...; no obstante, estudios demuestran que las personas frecuentemente compran por motivos emocionales y racionales (Bauer et al., 2007). Zaltman explicó en una conferencia en 1997 que las preferencias y motivaciones de los consumidores no se encuentran influidas tanto por atributos funcionales de productos y servicios como por elementos subconscientes sensoriales y emocionales derivados de la experiencia completa (Zaltman, 1998). La experiencia de compra proporciona un componente emocional determinante, lo que facilita la diferenciación de otras marcas y la lealtad de los consumidores⁶.

Nos encontramos que,

“El consumidor quiere experiencias y contenidos. Quiere buscar tu marca. No quiere que le interrumpas. Quiere ser libre para elegir aquello con lo que se siente identificado y disfrutar con ello (*engagement marketing*)” (Mancebo, 2012).

La experiencia que ofrecen las marcas, por tanto no se limita a las creencias, emociones y acciones que se producen en la tienda física; para generar una actitud en el consumidor las

⁶ Un estudio realizado por Forrester en 2009 mostró que una experiencia de compra correcta se encontraba directamente relacionada con una intención de re-compra, resistencia a cambiar y probabilidad de recomendar una marca.

empresas deben estar presentes a lo largo de todo el proceso de compra de forma continua, ofreciendo experiencias y contenidos.

Las recomendaciones que se hacen a las empresas actualmente pasan por un análisis más general de las necesidades y deseos de los consumidores, y a partir de las conclusiones que se obtengan, diseñar una experiencia que les satisfaga. Una visión parcial de la experiencia de compra (ceñida a la tienda física y basada en el modelo tradicional de decisión de compra) no responde a lo que los consumidores están exigiendo, y reduce las posibilidades de que se identifiquen con una marca, se hagan miembros de su comunidad y la consideren parte de sí mismos (Bradley y Mcdonald, 2012).

El diseño de la experiencia de compra debe beneficiar a la empresa y al consumidor, para lo cual deben identificarse aquellos elementos que realmente son relevantes para los consumidores en cada momento de la verdad. El caso de las aerolíneas Low Cost es perfectamente ejemplificativo de esto; su éxito se basa en ofrecer la experiencia esperada a un precio adecuado. Otro ejemplo es la atención al cliente de Amazon: ofreciendo una atención telefónica limitada ha conseguido reducir costes, a pesar de lo cual su experiencia de compra se considera ejemplar. En definitiva, es necesario diseñar nuevas experiencias de compras integrales y coordinadas con todo el proceso de compra del consumidor.

Antes de explicar las distintas herramientas al alcance de las empresas para diseñar experiencias de compra adecuadas, se expondrán las distintas formas de gestión de los puntos de contacto entre la empresa o marca y el consumidor.

2.3 GESTIÓN DE LOS CANALES

Los **canales** son los puntos de contacto e interacción entre la empresa y el consumidor. Jones Lang LaSalle, 2012 explica la evolución de los canales en ocho etapas, que van desde el canal original de la era victoriana, en que el canal era la calle principal, hasta el M-commerce, en que las posibilidades que ofrece Internet se ven multiplicadas por los dispositivos móviles, que permiten la compra en cualquier lugar y en cualquier momento. Dentro de esta última etapa, en 2011 y 2012, se producen distintos hitos dentro del M-commerce: compra escaneando imágenes en las paredes con una aplicación móvil y publicidad interactiva.

No sólo se ha producido una multiplicación de los canales, sino que además el uso que hacen de ellos las empresas y los consumidores ha evolucionado considerablemente, como veremos ahora.



Figura 6 Unicanalidad. Adaptado de Digital Response, 2014



Figura 7 Pluralidad de canales. Adaptado de Digital Response, 2014

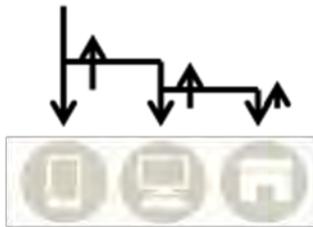


Figura 8 Cross-channel. Adaptado de Digital Response, 2014



Figura 9 Multicanalidad. Adaptado de Digital Response, 2014

Tradicionalmente, como muestra la figura 6, sólo existía **un canal lineal** entre el consumidor y la empresa: la tienda física (Nielsen, 2015; Digital Response, 2014).

Más adelante, empiezan a surgir nuevos canales, y se produce la **pluralidad de canales**: los consumidores escogen su canal de preferencia. Los canales operan sin interacción entre sí, de forma independiente. Se representa en la figura 7 (Nielsen, 2015; Digital Response, 2014).

En esta situación el consumidor percibe canales actuando de forma independiente. El objetivo de la empresa es homogeneizar los mensajes enviados a través de los distintos canales.

Correspondiente con la etapa de Internet y E-commerce que señala Jones Lang LaSalle, 2012, desde 1991 los hábitos de compra se revolucionan: los consumidores ahora son **cross-channel**, es decir, cambian de canal a lo largo del proceso de compra (figura 8). El consumidor en este caso percibe distintos canales como parte de una misma marca o empresa. Por su parte, la empresa tiene una visión única del consumidor y opera coordinando los distintos canales (Nielsen, 2015; Digital Response, 2014).

Actualmente, el *cross channel* pivota sobre tres ejes (Digital Response, 2014):

1. Multiplicación de los canales en los que interactúan la marca y el usuario (el punto de venta físico, el online, redes sociales, email, televisión, móviles,...)
2. El usuario transita de una canal a otro e interactúa con la marca en tiempo real.

3. Como consecuencia de lo anterior, el canal pasa a un segundo plano, y gana protagonismo la marca.

El *cross channel* se refiere a la combinación de canales en un mismo proceso de compra, a través de los cuales la empresa presenta unos contenidos coherentes, relevantes y personalizados: en función de la interacción del consumidor con los contenidos en un canal, en otro canal se le mostraran unos contenidos u otros. En esta estrategia, el usuario experimenta la marca, no los canales. La empresa integra las operaciones, el marketing y la tecnología en una estrategia holística (Digital Response, 2014).

Se propone así una visión integrada y única del cliente a través de los distintos canales. Mientras que en la multiplicidad de canales la empresa muestra los mismos contenidos, quizá con pequeñas adaptaciones, en todos los canales, el *cross channel* propone una visión integrada de los canales, rompiendo las fronteras entre ellos.

Por último, en los 2000s, con el auge de las tecnologías móviles, se empieza a hablar de **multicanalidad** (figura 9): el consumidor percibe la marca o el *retailer*, pero no las diferencias entre canales físicos y canales virtuales. La multicanalidad se diferencia de los múltiples canales fundamentalmente en la concepción estratégica del mercado digital (Vallejo Suárez de Puga, 2013).

La multicanalidad consiste en el uso de una combinación de canales, directos e indirectos (web corporativa, catálogos, tiendas online, email, redes sociales,...), para contactar e interactuar con el consumidor, permitiéndole responder, por ejemplo, comprando el producto, utilizando el canal que prefiera. Esta estrategia surge por la necesidad de las empresas de estar donde están sus consumidores; esta necesidad es una necesidad real, puesto que estudios demuestran que consumidores multicanales gastan entre tres y cuatro veces más que consumidores unicanales (SAS, 2014).

Para BSCS, 2012, la multicanalidad consiste en la fusión de las operaciones *retail* para permitir al consumidor la interacción a través de numerosos canales, que incluyen la tienda física, la tienda online, móviles, ventas telefónicas, compra por correo, televisión, *social media* y venta directa. La esencia de la multicanalidad, según BSCS, es que el consumidor marca la ruta que quiere seguir; la multicanalidad equivale a una verdadera conveniencia para el consumidor.

La multicanalidad permite la interacción con el consumidor, que proporciona un valioso *feedback* respecto de sus deseos y necesidades, así como una segmentación adecuada, puesto que cada canal tiene un público específico y distinto, o se utiliza en momentos distintos y con distintos propósitos.

El concepto de **omnicanalidad** se refiere a la expresión máxima de multicanalidad. La finalidad es el seguimiento de consumidores individuales a través de los canales con una organización sistematizada y unificada de la información de los consumidores, independientemente de si el canal es físico o virtual y del dispositivo utilizado por los consumidores. Con ello, la omnicanalidad permite al consumidor interactuar e involucrarse con la marca, no con el canal. Así lo expresan los directivos de los principales *retailers*,

“El retailing omnicanal significa que los consumidores entablan una relación con la marca, en vez de con un canal; todos los consumidores necesitan tener acceso pleno a la oferta completa del retailer a través de los canales” (Deloitte, 2014).

Es todo un modelo operativo, en el cual todos los canales se alinean para presentar ante el consumidor una sola “cara”, empleando una sola visión de las necesidades cambiantes del consumidor, y proporcionando a las empresas la posibilidad de responder de forma coherente y consistente a dichas necesidades. La principal característica de la omnicanalidad es su fusión de lo online y lo offline.

Todos los puntos de contacto del cliente con la empresa o la marca, sean físicos o virtuales, se alinean como un solo canal, ofreciendo una experiencia al consumidor consistente, continua y personalizada. El consumidor puede interactuar cuando quiera, donde quiera y como quiera con la empresa, a través del canal físico o virtual que quiera, y será tratado de la misma manera, pues cada interacción se convierte en una extensión de la anterior (Deloitte, 2012, citado por Deloitte, 2014), permitiendo al consumidor continuar donde lo dejó y utilizar el canal que quiera en cada momento. Implica también unificar promociones, descuentos, sistemas de lealtad,...

Este enfoque permite a las empresas dar una respuesta adecuada al nuevo consumidor, que como más adelante se explicará, es dinámico, accesible y toma decisiones de forma constante. Pone en el centro al consumidor, aprovechando toda la información y conocimiento que tiene la empresa de cada consumidor, aplicándola en cada interacción con cada consumidor individual.

2.3.1 Limitaciones de la omnicanalidad

La principal consecuencia de una estrategia omnicanal es la introducción de tecnologías en el punto de venta físico. Esto supone un cambio importante que puede afectar a el comportamiento del consumidor, puesto que no en todos los casos se reputará valioso introducir cambios (Caro y Sicilia, 2014; O’Shaughnessy, 1991) y la valoración de las nuevas tecnologías dependerá de la percepción de cada individuo (Srinivasan y Srivastava, 2010; Jantzen et al., 2012, citado por Sanz, 2013).

Para evitar en lo posible una reacción negativa (Clodfelter, 2010, citado por Sanz, 2013), las empresas pueden utilizar el modelo TAM⁷, desarrollado por Davis en 1989, que determina el grado de aceptación de la tecnología de acuerdo a cuatro factores: facilidad de uso de la tecnología, utilidad percibida por el usuario, actitud del usuario hacia la tecnología e intención de uso de la tecnología (Sanz, 2013). Sin embargo, el desarrollo vertiginoso de Internet y la creciente importancia del elemento social en las compras (Clodfelter, 2010) han provocado la insuficiencia de este modelo. Diversos autores (Di Pietro y Pantano, 2012, citado por Sanz, 2013; Clodfelter, 2010) han añadido factores para adaptar el modelo al entorno actual.

Sin embargo, al margen de los factores añadidos al modelo, existe una creciente preocupación por la protección de datos y la privacidad (Fundación de la Innovación Bankinter, 2014). Las nuevas tecnologías permiten la recopilación y análisis de una gran cantidad de información

⁷ Modelo de Aceptación de Tecnología, por sus siglas en inglés (*Technology Acceptance Model*).

sobre los consumidores (John W. Verity, Danah Boyd, citados por Zenith, 2013). Especial preocupación causan los medios de pago; las tecnologías biométricas, en las que más adelante se profundizará, proporcionan un sistema fiable de pago, pero al quedar datos como el iris o la huella dactilar almacenados, los consumidores se sienten vulnerables a potenciales robos informáticos (Clodfelter, 2010; Sanz, 2013).

La recopilación de datos, además, se encuentra sujeta a normas nacionales, mientras que las empresas operan a nivel internacional, lo que puede producir conflictos y gastos al cumplir las distintas exigencias legales, como le ha sucedido a los buscadores en la reciente sentencia europea que reconoce el derecho al olvido (La Vanguardia, 2014).

La instalación de nuevas tecnologías presentan también una serie de costes para la empresa, como la energía para hacer funcionar la tecnología, espacios de almacenamiento de datos e información confidencial y seguridad de dichos espacios o el coste de mantenimiento y renovación (Solomon et al., citado por Sanz, 2013; Fundación de la Innovación Bankinter, 2014).

Desde el punto de vista tecnológico también se plantean otros retos. Uno de los retos más grandes, más allá del almacenamiento de datos, es su interpretación y análisis (Wattenberg, 2008). En efecto, el volumen de datos a disposición de las empresas es tal que hay autores que indican que nos encontramos en la Edad de los Exabytes (Cortada, 2002; Cortada, 2011; Economist, 2010). Surgen problemas también, en personalizar de forma adecuada la experiencia del consumidor sin vulnerar la normativa de protección de datos; en España se prohíbe la recogida de datos personales (Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal) si no se cumplen determinados requisitos por parte de la empresa y del archivo en que se almacenan. Estos requisitos impiden la identificación del consumidor a través de los canales, con lo que la experiencia de compra se fragmenta a través de los canales, y no se consigue transmitir una imagen integrada de la empresa o marca por encima de los canales (PSFK, 2014).

Por último, no todas las áreas geográficas en España tienen infraestructura para soportar el nivel de tecnología que requieren herramientas que difuminan las barreras entre lo físico y lo virtual (Akami, 2014). En particular, España se encuentra a la cola de Europa en precio, seguridad y velocidad de las conexiones, salvo la velocidad de las conexiones móviles, en que el país lidera la lista de velocidad máxima de acceso (Jiménez de Luis, 2013; Akami, 2014; El Diario, 2013). Además, el perfil del internauta español vive en una ciudad por encima de los 500.000 habitantes y, aunque el porcentaje disminuirá en los próximos años, el 26,7% de los españoles entre 16 y 74 años aún no ha utilizado Internet (Experian, 2013). Todo ello limita las funcionalidades de las tecnologías, muchas de las cuales se basan en la transmisión de datos en tiempo real.

Esto no impide que los avances tecnológicos hayan tenido un impacto considerable en el consumidor, transformando sus hábitos de compra y de relación con las empresas, como veremos a continuación. Los retos mencionados tampoco implican que no se pueda implementar ninguna tecnología, sino que debe valorarse cuidadosamente por parte de las empresas si el valor añadido que aportan al consumidor y el beneficio que tienen para la empresa superan el coste y las dificultades que plantean.

2.4 EL CONSUMIDOR DEL S. XXI

El aumento de complejidad del entorno y la competencia en el mercado se produce en gran medida porque el consumidor tiene hoy un perfil distinto (Experian, 2013). El consumidor actual presenta una mayor complejidad en una serie de distintos niveles o dimensiones, según Carroll y Guzmán, 2013 :

- **Consumidores más informados:** gracias a internet, con sitios de contenido generado por los usuarios y redes sociales, los consumidores tienen acceso a inmensos volúmenes de información a un clic. Pueden incluso consultarla mientras compran, por ejemplo comparando precios o leyendo opiniones de otros consumidores. Esto afecta igualmente a la imagen y gestión de marca, puesto que los consumidores pueden acceder a información sobre malas prácticas de las empresas, o una queja de un consumidor puede convertirse en viral.
- **Consumidores más exigentes:** los consumidores redefinen lo que es valioso para ellos. Por ejemplo, hay aerolíneas que incluyen comida en sus vuelos y ponen películas en vuelos de duración inferior a las tres horas, pero suyos vuelos se retrasan de forma consistente. En cambio, aerolíneas low cost como Ryanair no ofrecen tan buen servicio durante los vuelos, pero suelen salir y llegar a su destino con puntualidad. Usuarios del primer tipo de aerolíneas no esperan que sus vuelos salgan tarde, o que perjudica a la imagen de estas empresas, por mucho que el servicio en vuelo sea superior a las low cost.
- **Consumidores más poderosos:** los consumidores cada vez más acceden a los servicios y productos que se les ofrecen en el momento que les parece más conveniente, a través del canal que consideran oportuno, esperando un tratamiento personalizado. Igualmente, como se ha explicado, internet les ofrece distintas opciones para denunciar un producto o servicio que no les satisface.
- **Consumidores más colaborativos:** cada vez más, son los propios consumidores quienes indican a las empresas cómo quieren que sus necesidades sean cubiertas y qué tipo de productos y servicios quieren. Para ello emplean sus propios dispositivos, aplicaciones y otras herramientas ajenas a la empresa o marca que produce los bienes o presta los servicios.

Por ejemplo, la empresa SUOP es una empresa de telefonía móvil que emplea un sistema colaborativo en la elaboración de la totalidad de sus servicios, desde la programación de software hasta el diseño de tarifas, los propios usuarios proponen y participan, obteniendo por ello puntos que son canjeables por dinero que se descuenta de su tarifa mensual. Este modelo de negocio genera una gran aportación de valor a los usuarios además de una lealtad de marca muy fuerte. Son los propios consumidores los que construyen la empresa, luego esta se convierte en algo suyo.

- **Consumidores más diversos:** a través de la globalización y la utilización de nuevas tecnologías, se combinan las necesidades de las empresas con la tecnología ofrecida a los consumidores, como sucede por ejemplo con los dispositivos móviles. Por otra

parte, una misma empresa sin grandes esfuerzos económicos podrá atender con sus productos o servicios consumidores con múltiples trasfondos culturales, religiosos, históricos,... Al mismo tiempo, los consumidores exigen cada vez más una personalización de la oferta, de forma que esta se adapte a sus necesidades. Por ejemplo, en las compras por internet, los consumidores demandan unos tiempos precisos y una hora concreta de entrega. Esto implica que una mayor flexibilidad por parte de las empresas es muy apreciada.

A esta demanda de personalización responde de forma particularmente efectiva el internet de las cosas: la conexión a internet de objetos permite una personalización exponencial de las actividades diarias y la rutina de todas las personas (así como una generación de gran cantidad de datos relevantes). Por ejemplo, el internet de las cosas permite que una pulsera indique al despertador el ciclo rem en que se encuentra una persona, de modo que el despertador suene en el momento adecuado. Permite también adaptar la hora de la alarma a las incidencias del tráfico y del tiempo en función de la agenda (si tenemos que entrar a trabajar a las ocho y ha habido un accidente en nuestra ruta habitual, el despertador puede sonar media hora antes de lo previsto). Las posibilidades son prácticamente infinitas: aire acondicionado o calefacción según el momento en que vayamos a llegar a casa o de la previsión del tiempo, coches que evitan accidentes reduciendo la velocidad de forma automática gracias a sensores de velocidad y espacio, lavadoras que se ponen en marcha cuando la tarifa de la electricidad es mínima,...

- **Consumidores más interactivos:** los consumidores responden más a los mensajes lanzados por las marcas o empresas, dialogando con las mismas, especialmente online. También generan contenido propio y comparten el ajeno, creando conversaciones en tiempo real sobre aquello que les interesa y preocupa.
- **Consumidores más dinámicos:** el auge de los dispositivos móviles está llevando, especialmente en generaciones más jóvenes, al siguiente paso lógico: el uso de los mismos para comprar o interactuar con las empresas o marcas. La *tablet*, el *smartphone* o la *fbplet* permiten a las personas convertirse en consumidores o interactuar con las marcas o empresas en cualquier momento y lugar. Tecnologías específicas para estos dispositivos permiten a las empresas capturar mayores ventas a través de ofertas o promociones personalizadas y generar una experiencia de marca especial y relevante.

Un buen ejemplo de tecnología aplicada a dispositivos móviles es la aplicación *Foursquare*, que emplea la geolocalización para ofrecer promociones específicas a los consumidores en función del lugar en que estén, combinándolo también con elementos de gamificación. Un modelo similar es el empleado por la aplicación móvil *Waze*, recientemente adquirida por Google, un GPS colaborativo que otorga puntos a los usuarios en función de los kilómetros que hayan recorrido con el GPS encendido y las incidencias que reporten. Para monetizarlo, se emplea un sistema de publicidad basado en geolocalización y personalización en función de las rutas habituales (Arroyo, 2012).

El consumidor del s. XXI acepta más fácilmente la interacción con las marcas y es propenso a probar nuevos productos y servicios (Sanz, 2013). Sin embargo, se ha producido una infoxicación dada la enorme cantidad de información a su alcance y por el constante bombardeo de mensajes publicitarios que recibe a través de múltiples medios y en diversos formatos (IPSOS, 2012).

El consumidor responde a este exceso de información recurriendo a marcas y productos que ya conoce, fiándose del WOM y recabando información por Internet sobre productos y marcas. Este último recurso es el concepto de ROPO (Experian, 2013) al que ya hemos hecho referencia; Internet se ha convertido así en un medio que los consumidores integran en su proceso de compra y que, por tanto, afecta a su experiencia de compra, con uno de cada cinco consumidores manifestando que prefiere utilizar su teléfono antes de ir a la tienda (el 14% acaba acudiendo a la tienda física para realizar la compra) para recabar información sobre el producto, leer opiniones de otros usuarios o encontrar ofertas y descuentos (Estudio IAB, 2012, citado por Experian, 2013).

2.4.1 El consumidor en el proceso de compra

Respecto a las tendencias en el proceso de compra, la mayoría de los consumidores utiliza **dispositivos móviles** a lo largo del proceso de compra, y la mayoría emplean múltiples dispositivos a lo largo del proceso de compra. Un estudio de ComScore de 2012, citado por Experian, 2013, el 55,2% de los usuarios de teléfonos en España tiene un *Smartphone*, siendo superada sólo por Rusia en uso de estos dispositivos. ONTSI, citado por Experian, 2013 afirma que el 56% de los internautas en los últimos tres meses ha accedido a Internet fuera de su domicilio y fuera de su lugar de trabajo utilizando algún dispositivo móvil. Un estudio del IAB, citado por Experian, 2013 muestra que el 80% de los usuarios considera indispensable su *smartphone* cuando va de compras, y el 62% de los usuarios entre 18 y 34 años compra habitualmente a través de su *Smartphone* o *tablet*. Podemos concluir por tanto que los usuarios más frecuentes de dispositivos móviles son también quienes más los utilizan durante procesos de compra.

La **categoría de producto** también afecta a la conducta de los consumidores: por ejemplo, las categorías de electrónica y productos del hogar tienen un proceso de compra que pasa por diversos canales para la mayoría de los consumidores. Esto significa que los consumidores no dedican a todos los productos el mismo esfuerzo y tiempo.

La figura inferior muestra la tendencia a combinar canales on y off line para distintas categorías de productos.

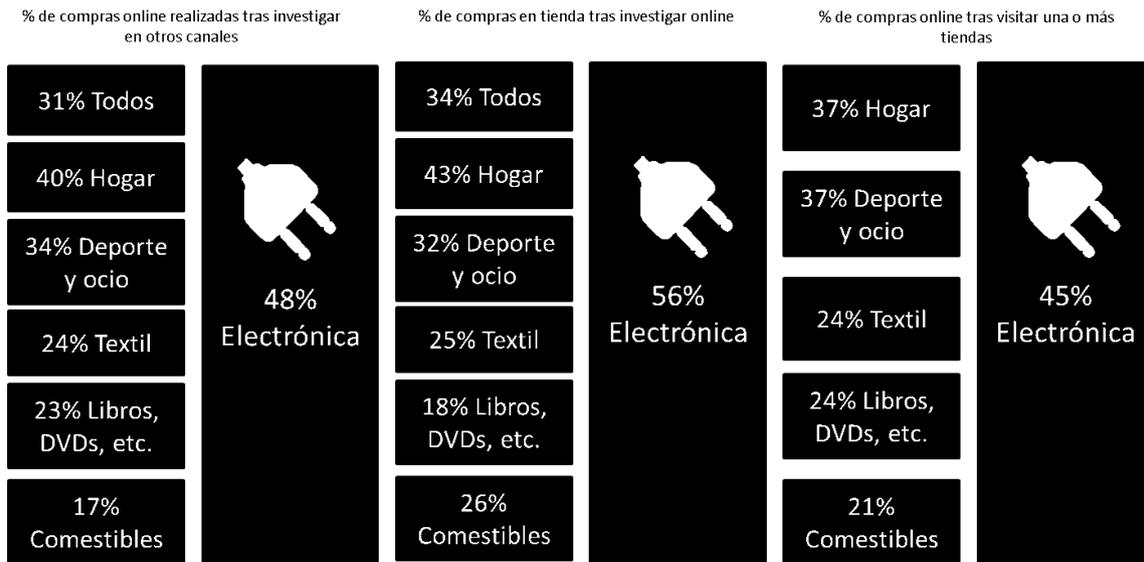


Figura 10 Combinación de canales por categorías de productos. Fuente: eBay, 2014

De forma agrupada, alrededor del 70% de los consumidores combinan canales digitales y físicos a la hora de interactuar con las empresas, como muestra la figura 11.

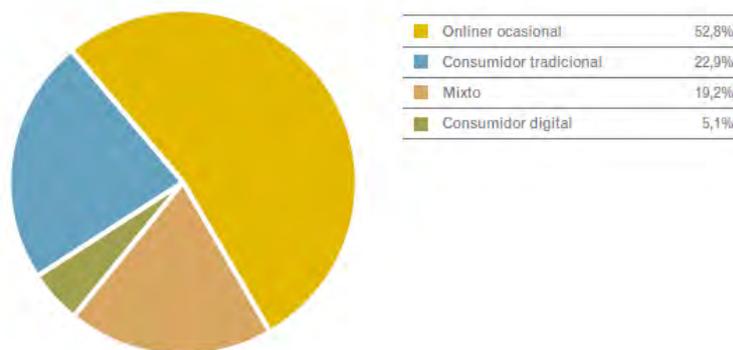


Figura 11 Tipología de los consumidores de acuerdo con la combinación de canales. Fuente: Experian, 2013.

Como podemos observar, la mayoría de los consumidores usan canales digitales durante su compra de forma ocasional, el 19,2% combinan canales de forma habitual y el 5,1% realizan sus compras puramente en canales digitales. El 22,9% de los consumidores es tradicional, es decir, no combina canales; sin embargo, la tendencia de los consumidores es de integrar canales, es decir, este porcentaje disminuirá durante los próximos años.

2.5 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN OMNICANAL

El principal beneficio para la empresa de un enfoque omnicanal es la capacidad de dar una **respuesta adecuada** al proceso de compra de los consumidores. En el mundo interconectado gracias a las tecnologías, en que las barreras entre lo online y lo offline, entre el ocio y el deber, se difuminan, es necesario ofrecer una experiencia sin discontinuidades en la relación con el consumidor. Distintas personalidades del mundo del retail coinciden en señalar la importancia

e inevitabilidad de una gestión omnicanal de la empresa⁸. Las empresas pioneras en este enfoque por tanto se están viendo favorecidas por los consumidores.

Pantano, 2010, tras realizar una serie de estudios, concluye que la disponibilidad de tecnologías avanzadas en *retail* aumenta el atractivo de la tienda física, influyendo positivamente en la percepción que tiene el consumidor del punto de venta. Paralelamente, Pantano y Naccarato, 2010 demuestran que este incremento del atractivo de la tienda física genera una serie de ventajas. En primer lugar, permite obtener de forma rápida y a bajo coste un gran volumen de información sobre los consumidores, sus preferencias y comportamientos. En segundo lugar, ofrece ventajas a los consumidores, como disponibilidad de información o facilidad de pago. En tercer lugar, mejoran la experiencia de compra del consumidor, permitiendo además promociones y comunicaciones personalizadas

Una estrategia multicanal permite a las empresas evitar fragmentación y diseminación de la información, lo que les permite la obtención de *insights*, un conocimiento y comprensión adecuados de la interacción del consumidor con la empresa y una correcta gestión y personalización de la relación con el consumidor a través de los distintos canales. En caso de no enfocar los distintos puntos de interacción con el cliente como un solo canal, se generará una experiencia de compra inconsistente, desarticulada e inconexa que no cumple las expectativas generadas en los clientes por la comunicación de la empresa.

Por otra parte, la estrategia multicanal presenta beneficios para la empresa que van más allá de la adecuada cobertura de las necesidades del cliente:

- **Ventas más lucrativas**

Una gestión adecuada de los canales, personalizando la atención al cliente en el canal que escoja, genera ventas de mayor valor.

La figura inferior es el resultado de un estudio realizado por Deloitte. Se preguntó a los consumidores el valor de su compra más reciente, y la combinación de canales utilizada en Inglaterra y Alemania. Como se observa, la combinación de canales on y off line tiene un valor medio de ticket de compra superior al uso de un solo canal a lo largo del proceso de compra.

⁸ Entrevistas del report de Deloitte: *“The retailers interviewed recognise that as consumers use more channels for shopping, retailers need to adapt to this behaviour, although some retailers have been quicker to embrace this mode of shopping than others. Embracing omnichannel retailing was seen as inevitable by most interviewees, as mobility and ubiquity are today a reality”*.



Figura 12 Valor medio del tiquet de compra según la combinación de canales. Fuente: Deloitte, 2014

Los consumidores que interactúan con la empresa a través de numerosos canales suelen realizar compras online de productos no disponibles en tiendas locales⁹. Esto sucede tanto a nivel nacional como internacional; a través por ejemplo del Smartphone, estos consumidores pueden comprar productos agotados en la tienda de la esquina o productos de empresas que no tienen presencia física en su país; de esta forma se flexibiliza la experiencia de compra de los consumidores.

- **Captación de consumidores habituales**

Los consumidores habituales son aquellos que compran, al menos una vez por semana, productos y servicios distintos de los alimentarios (*non-grocery products* en inglés). Estos consumidores habituales utilizan un mayor número de puntos de contacto, usualmente una combinación de canales on y off line, con las marcas, y realizan compras de valor superior a la media. La presencia en múltiples canales, por ejemplo proporcionando información acerca de la calidad y valor de productos, aumenta por tanto las posibilidades de atraer a consumidores que realizan compras de mayor valor.

- **Notoriedad y lealtad de marca**

Los consumidores omnichannel muestran asimismo un mayor *engagement* y una mayor lealtad hacia las marcas que compran y que ofrecen una imagen integrada a través de los distintos canales.

BSCS en 2012 publicó una serie de predicciones basadas en sus estudios; estas son algunas de las predicciones y conclusiones obtenidas:

- El 25% del total de las ventas en *retail* serán por canales online en 2020.
- En el primer trimestre de 2012, 8,2% de las ventas online de *retailers* fueron móviles, con una tasa de crecimiento de dos años del 2.000%.
- Las tiendas físicas tendrán un papel crucial en modelos *click and collect*.

⁹ Hasta el 25% de recientes compras online o a través del Smartphone en Inglaterra (9 millones de euros) y Alemania (7 millones de euros) fueron de productos no disponibles en tiendas locales. Deloitte report.

Un enfoque integrado de los canales crea oportunidades para explotar el rápido crecimiento de ventas en canales emergentes como los dispositivos móviles y para capturar mercados lucrativos: compradores habituales y compradores que planean realizar compras de mayor valor usan de forma más frecuente un amplio abanico de canales para sus compras, por lo que la presencia del retailer en distintos canales puede ayudar a contactar con este segmento de mercado. Las empresas que adoptan este enfoque gozan por tanto de una ventaja competitiva. Sin embargo, en el largo plazo, atendiendo a las tendencias que muestran estudios como el de BSCS, la estrategia multicanal será condición necesaria para sobrevivir en el mercado.

Una estrategia multicanal, por último, ofrece importantes oportunidades ventajas para la ampliación de mercados. También puede crear nuevas fuentes de competición, lo que potencialmente podría llevar a una redistribución de cuotas de mercado entre los retailers. Igualmente, permite la expansión a nivel internacional, incluso realizando test de aceptación de productos o marcas antes de abrir una tienda física.

3. PARTE II: HERRAMIENTAS Y CASOS

Hasta ahora hemos analizado los cambios en el entorno y los consumidores y su comportamiento al interactuar con las empresas o marcas y productos. A continuación se realiza un análisis estructurado de lo que hay a disposición de las empresas para gestionar la omnicanalidad, es decir, para integrar canales físicos con canales virtuales, con el objetivo de facilitar a las empresas el diseño de una experiencia de compra alineada con el proceso de compra actual y de acuerdo con una estrategia omnicanal.

El punto de partida en este análisis es poner al consumidor en el centro de la estrategia omnicanal (PSFK, 2014; Accenture, 2013), permitiéndole decidir dónde, cuándo y cómo compra, y de ofrecer un valor adicional en la tienda física a través de las tecnologías disponibles, potenciando sus características diferenciales: *people, products, place* (Scott Lachut, citado por PSFK, 2014). Especialmente valiosa a estos efectos es la penetración de dispositivos móviles (Ström, 2015) en España, 84% (Marketing Directo, 2013) cuyas cámaras, escáneres y tecnología GPS abren un sinfín de posibilidades.

La clasificación se ofrece conforme a distintos criterios, señalando las cuestiones que se consideran claves para responder adecuadamente a las exigencias de los consumidores. A los efectos de ilustrar buenas prácticas en la implementación de estas herramientas se proponen ejemplos prácticos de empresas en un formato de ficha, así como ejemplos en texto.

3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

La tabla inferior resume distintos criterios de clasificación de las herramientas que, combinando canales off y online permiten diseñar una experiencia omnichannel. Se han seleccionado estas clasificaciones tras una cuidada criterios de clasificación son la pirámide diseñada por *Space for Experience*, 2009, que distingue tecnologías en función de tres criterios: tecnologías que enriquecen la experiencia de compra, tecnologías que facilitan el proceso de compra y tecnologías que facilitan el acceso a la compra. Esta clasificación se ha descartado por dos motivos. Por un lado, es difícil agrupar tecnologías conforme a estos criterios, porque

son fundamentalmente subjetivos; lo que para un consumidor es enriquecedor de la experiencia de compra para otro puede ser una facilidad o incluso un obstáculo, como señalábamos en las limitaciones de la gestión multicanal. Por otro lado, los criterios propuestos no permiten una sistematización clara, sino que las tecnologías pueden clasificarse en una o varias de las categorías.

Otro criterio descartado por motivos similares es el propuesto por Jones Lang LaSalle, 2012: en este caso se clasifican los canales de acuerdo con las fases del proceso de compra tradicional modificado por la empresa: concienciación, búsqueda, adquisición, entrega y devoluciones. Puesto que este proceso ya no es lineal, sino continuo, simultáneo y circular, esta clasificación tampoco permite ordenar herramientas en una sola categoría: Jones Lang LaSalle habla de catálogos, por ejemplo. Este canal puede clasificarse tanto en la categoría de concienciación como en la de búsqueda; es por ello que este criterio se ha descartado.

Objetivo del consumidor	Proceso de compra	Tecnología	Dispositivo	Marketing mix
Conocer	ZMOOT	Tecnologías biométricas	Físico	Product
Evaluar y compartir	FMOOT	Códigos y tecnologías de pago	Móvil	Price
Pagar	SMOOT	Tecnologías de asistencia	Fijo	Place
Comprar		Tecnologías interactivas		Promotion

Tabla 1 Clasificación de las herramientas de gestión de multicanalidad. Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan las clasificaciones propuestas.

3.1.1 Herramientas según el objetivo del consumidor

Se ha explicado cómo el proceso de compra ha variado; se llevan a cabo las mismas actividades, pero no de forma lineal, sino de manera continua o circular. Las actividades que realizan los consumidores son:

- Conocer: se trata de la búsqueda de información sobre los productos y las marcas. Se incluyen en esta actividad la comparación de precios y el WOM, sea virtual o físico, provenga de F&F¹⁰ o de desconocidos (como blogueros o videoblogueros), que tienen un papel muy relevante en el comportamiento de compra de los consumidores (Marketing Directo, 2013).

En el caso de Skybubb, las empresas pueden interactuar con el consumidor de una forma inusual y relevante, fusionando lo virtual y lo real, ofreciéndole información por canales poco convencionales, con lo que los consumidores no la bloquean.

¹⁰ *Friends and Family*, en español familia y amigos.

¿Quién? Zoompin

El caso de Skybubb

¿Cuándo? Desde 2013

¿Dónde? Madrid

¿Para qué? Proponer nuevas experiencias basadas en la realidad aumentada

¿Cómo? Uno de los proyectos que tiene la empresa Zoompin es Skybubb, una aplicación que permite a los usuarios interactuar con el entorno y la realidad aumentada, por ejemplo descubriendo promociones o dejando mensajes a otras personas. A través de la cámara del *smartphone* los usuarios pueden descubrir y explotar burbujas que ofrecen todo tipo de contenido.

¿Qué se consiguió? Una de las acciones llevada a cabo por Skybubb ha sido para Ford en el Open de Tenis Roma *Internazionali BNL D'Italia*, en la que los usuarios debían capturar pelotas de tenis que botaban (digitalmente) por el campo. La acción incrementó en un 70% la asistencia al stand de Skybubb con respecto al año anterior.

Fuente: www.youtube.com/watch?v=a3ZULa2L5hA



- Evaluar y compartir: esta dimensión se refiere al aspecto social del proceso de compra. Al margen del canal en que el consumidor escoja interactuar con la empresa, es conveniente poner a su disposición la posibilidad de evaluar los productos o servicios y compartir su experiencia de compra y su valoración del producto.

Un buen ejemplo de gestión omnicanal de esta dimensión es la empresa Booking.com. Este buscador de hoteles debe gran parte de su popularidad a la garantía de que los comentarios y puntuaciones de sus hoteles han sido generados por personas que verdaderamente se han hospedado en esos hoteles. Es más, la empresa tiene una aplicación móvil que permite evaluar el hotel y compartir la experiencia en tiempo real.

- Comprar: en esta actividad se incluyen la decisión de comprar (que podemos plasmar en “añadir al carro de la compra”, expresión válida tanto para la compra online como física) y la entrega de lo adquirido al consumidor. Para optimizar la satisfacción al consumidor en este último aspecto es necesario que la empresa tenga una gestión logística pulida y optimizada: los productos tienen que estar en el lugar que el consumidor decida cuando lo decida.

Zara, en su reciente digitalización, ha desarrollado una buena estrategia omnicanal para este objetivo del consumidor. Flexibilizando las opciones y optimizando la gestión logística, puede ofrecer a sus consumidores la opción de escoger entre un servicio de recogida en tienda gratuito, un servicio de entrega a domicilio estándar por un precio un poco mayor y un servicio de entrega a domicilio *express*.

- Pagar: por su importancia y los retos que supone, se ha tomado la decisión de considerar el pago una actividad separada de la anterior. Ya hemos visto que estos son los datos que más inseguridad causan (más que fotos o la ubicación en tiempo real), y

desde un punto de vista tecnológico, resulta difícil diseñar un sistema de pago que sea a la vez cómodo y seguro.

Buenos ejemplos de gestión de pago omnicanal son Apple, combinando tecnologías *contactless* o *NFC* y tecnologías biométricas, que se detallarán más adelante, que permite a los usuarios pagar a través de su teléfono (Mocholi, 2015; Apple, 2014), y Expedia, una de las agencias de viajes online más importantes, que admite pagos en Bitcoin, una tecnología que está revolucionando el dinero (Rentero, 2014).

Las empresas deben proporcionar a los consumidores la oportunidad de realizar esas actividades en cualquier canal que elijan. En la tienda física se pueden incluir dispositivos que permitan la búsqueda de información y evaluar y compartir a través de la conexión a Internet. Estos dispositivos se pueden utilizar incluso para adquirir productos expuestos en la tienda, dando al consumidor la oportunidad de conocer algo más sobre el producto con una descripción o breve vídeo, y de cambiar el color, la talla, el tamaño, pedir algún tipo de personalización del producto,... Se pueden utilizar también para pagar o canjear promociones.

Otra posibilidad es crear una aplicación móvil que aporte valor al consumidor en la tienda física. En las aplicaciones móviles profundizaremos más adelante.

3.1.2 Herramientas según el proceso de compra

Hemos explicado por qué las fases del proceso tradicional de compra no son válidas a efectos de clasificar las herramientas; por ello, se ha optado por estructurar la clasificación conforme al proceso de compra tal como lo describen Google y Procter and Gamble: en base a los momentos de la verdad.

Una buena forma de gestionar una integración de canales virtuales y físicos es asegurarse que en ambos entornos se habilita la posibilidad de que el consumidor pueda, por un lado, **pasar por los tres momentos de la verdad tanto online como offline**, y, por otro, que pueda **cambiar de canal cuando lo desee**, en cualquiera de los momentos. Es decir, se debe ofrecer al consumidor la posibilidad de interactuar con la marca y buscar información sobre la misma (ZMOOT) tanto en la tienda física como en canales virtuales, como redes sociales o la web corporativa. Igualmente, se debe permitir al consumidor que ha buscado información en la tienda física comprar online (FMOOT), y al que ha recabado información online, comprar en la tienda física.

No basta con que los canales físicos y virtuales se encuentren operativos y adaptados a los dispositivos (en esto profundizaremos más adelante), sino que la empresa o marca debe seguir al consumidor entre canales, personalizando el tratamiento; básicamente, debe aplicar el *cross-channel* en canales físicos y virtuales.

El objetivo debe ser también permitir una **transición fluida entre momentos de la verdad**, facilitando la continuidad de cada fase. Hemos visto que el proceso de compra es circular en el entorno actual: las empresas deben flexibilizar su relación con los consumidores y, para ello, sus funciones y organización, con el objetivo de permitir a los consumidores compaginar los momentos de la verdad.

¿Quién? Closket

El caso de Closket

¿Cuándo? Desde 2013

¿Dónde? www.closket.com

¿Para qué? Ofrecer una nueva concepción de las tiendas de segunda mano

¿Cómo? Esta empresa ofrece productos de segunda mano de bloggers y blogueras. Los propios bloggers quienes recomiendan la tienda, incluyendo el link de acceso, con lo que se facilita la transición del ZMOOT (búsqueda de información) al FMOOT (compra).

¿Qué se consiguió? A 24 de marzo de 2015 la empresa tiene 7.478 seguidores en Facebook, así como publicaciones regulares de bloggers, datos importantes considerando que la empresa se constituyó en 2013.

Fuente: <https://es-es.facebook.com/closket>



Veamos un ejemplo; la figura 13 muestra algunos de los canales que entran en juego en el momento cero de la verdad, canales virtuales y físicos. La empresa debe tratar de permitir que, en el ZMOOT, el consumidor pueda moverse por todos estos canales y se le reconozca; los avances tecnológicos permiten el seguimiento del consumidor incluso cuando la transición es entre canales virtuales y físicos.

A través de la creación de perfiles, de aplicaciones o del registro con redes sociales se puede seguir el trayecto del consumidor *on* y *offline* para posibilitar su cambio de canales y para unificar la búsqueda de información (ZMOOT) y la compra (FMOOT).

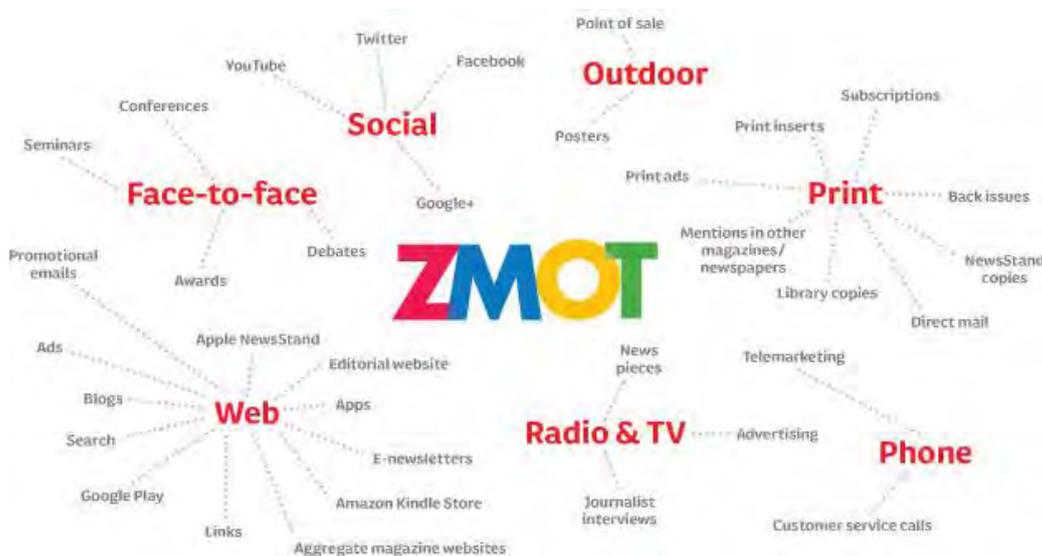


Figura 13 Componentes del ZMOOT. Fuente: Lecinsky, 2014

La empresa debe tener en cuenta esta cuestión en la gestión de la omnicanalidad: los consumidores van y retroceden por los momentos de la verdad o incluso los combinan. Esto es lo que sucede cuando consumidores buscan información en sus *smartphones* mientras están en la tienda física o cuando describen en tiempo real su experiencia de compra. En el ejemplo anterior de el uso de una aplicación móvil para seguir al consumidor por los canales que utilice

en el ZMOOT, se puede gestionar la transición entre el momento cero y el momento uno de la verdad combinando la información recabada en el ZMOOT a través de *cookies* con tecnologías de geolocalización para ofrecer al consumidor un descuento o promoción cuando vaya a la tienda o pase cerca de ella.

Las empresas pueden, también en las aplicaciones o en las propias tiendas físicas, crear espacios para el SMOOT, permitiendo al cliente experimentar de forma directa el uso del producto. Puesto que el WOM sigue siendo uno de los elementos de influencia más importantes de la decisión de compra, conocer las evaluaciones de productos es importante para la empresa. Al crear un espacio de estas características, la empresa puede con ciertos límites marcar las pautas para compartir la experiencia de los consumidores, que se convertirá en ZMOOT para otros consumidores.

3.1.3 Herramientas según la tecnología

En este apartado examinaremos de forma breve algunas de las tecnologías disponibles para integrar canales virtuales y físicos, tomando como referencia la clasificación elaborada por Sanz, 2013.

- **Tecnologías biométricas.**

La base de estas tecnologías es el uso de una característica física única a cada individuo como identificador, principalmente las huellas dactilares o el iris. El consumidor incluye en los datos que proporciona una imagen o grabación este identificador, y posteriormente, empleará un lector de la característica identificativa para realizar operaciones, que recogerá la característica empleada, la comparará con la guardada en la base de datos y permitirá continuar con la operación o devolverá un mensaje de error (Sanz, 2013).

¿Quién? Apple

El caso de Apple

¿Cuándo? Desde 2014

¿Dónde? Alcance mundial

¿Para qué? Mantenerse en la cresta de la ola de la innovación tecnológica

¿Cómo? Empleando una combinación de tecnologías *NFC* y biométricas (lo que llama Touch ID) Apple posibilita un pago mucho más ágil que los métodos tradicionales de tarjeta de crédito o efectivo. Touch ID está basado en reconocimiento de huella dactilar, que se escanea mediante un lector instalado debajo del botón central del iPhone. La confirmación del pago produce una pequeña vibración en el *smartphone*, posibilitando que el usuario pueda pagar sin necesidad de mirar el teléfono.

¿Qué se consiguió? En parte debido a este método de pago, el lanzamiento del iPhone 6 recibió una gran cobertura mediática, y se generó expectación para el lanzamiento del iWatch.

Fuente: <https://www.apple.com/es/iphone-6/touch-id/>



Según Clodfelter, 2010, citado por Sanz, 2013, los rasgos identificativos más utilizados actualmente son la huella dactilar, el iris, la geometría de la mano, el reconocimiento facial, el reconocimiento de voz y el reconocimiento de la firma según la presión ejercida y el tiempo empleado en firmar.

La principal ventaja que ofrecen estas tecnologías es como su comodidad como medio de pago. Aún no se ha producido una implantación generalizada de estas tecnologías, aunque hay *start ups* como *PayTouch* que implementan estas tecnologías en otras empresas, como hoteles (Hotel Ushuaia Ibiza Beach, España), ocio y restauración (Sanz, 2013).

Los grandes temores o riesgos de estas tecnologías son la privacidad y la posibilidad de falsificación. En cuanto a la privacidad, las empresas deben garantizar medidas de seguridad adecuadas. Respecto de la posibilidad de falsificación, las empresas deben emplear métodos para evitar que personas distintas del autorizado realicen operaciones. Respecto de las huellas digitales, fotografías de alta calidad se han utilizado para burlar estas medidas de seguridad. Por otra parte, similitudes entre identificadores o lectores defectuosos pueden dar lugar a errores. *Paytouch* incrementa la seguridad mediante lectores de pulso y de relieve de la piel y mediante el uso de dos dedos a la vez: el índice y el corazón de la mano derecha o el anular y el corazón de la izquierda (Sanz, 2013).

- **Códigos y tecnologías de pago**

Su funcionamiento se basa en lectores que escanean barras de anchuras variables que previamente se han colocado en los productos. Las barras y los espacios representan pequeñas cadenas de caracteres que cuando escaneadas proporcionan información; esta correspondencia entre la información y el código es la simbología. Las simbologías pueden ser continuas o discretas o bidimensionales o multidimensionales. Es continua la simbología en la que los caracteres individuales no se pueden interpretar por sí mismos. Es discreta aquella simbología en la que todos y cada uno de los caracteres pueden ser interpretados individualmente. Es bidimensional la simbología cuyo código se basa en barras anchas o estrechas. Es multidimensional la simbología cuyo código se determina en función del múltiplo de una anchura determinada; es decir, se emplean barras con anchura X, 2X, 3X y 4X (Wikipedia, 2015).

El más extendido actualmente es el código de barras tradicional, o EAN o EPC¹¹, que es un código de barras lineal.

¹¹ EAN: por sus siglas en inglés, *European Article Number*; UPC: por sus siglas en inglés, *Universal Product code*.

Otro código de barras común es el código QR¹², que es un código bidimensional diseñado para un escaneo rápido de información. Es de forma cuadrada y tiene un patrón de cuadros claros y oscuros en tres de las esquinas del cuadrado (Wikipedia, 2015). Para su escaneo desde un dispositivo móvil es suficiente la cámara del propio dispositivo.

¿Quién? Tesco / Home Plus

El caso de Tesco

¿Cuándo? 2011

¿Dónde? Corea del Sur

¿Para qué? Superar a Emart sin aumentar el número de tiendas



¿Cómo? Llevando la tienda a las personas: se colocaron imágenes de lineales en el metro con un código QR para cada producto; descargando la aplicación las personas podían escanear los productos en el metro y tener la compra en casa cuando llegasen de trabajar.

¿Qué se consiguió? Se convirtió el tiempo de espera del metro en tiempo de compra; 10.200.87 consumidores entraron en la tienda online, el número de usuarios registrados incrementó un 76% y las compras online aumentaron un 130%; Tesco ha conseguido convertirse en el número uno online en Corea.

Fuente <https://www.youtube.com/watch?v=MBGYFXlwcow>

Existe también el código BiDi, que es una versión del código QR creada por Telefónica-Movistar en 2008 (Sanz, 2013). Son códigos privados que requieren una aplicación de lectura específica y el envío de un SMS. Se diferencian de los QR en su diseño, pues no tienen los característicos cuadros en tres esquinas. *Retailers* en España los emplean para ofrecer promociones o condiciones ventajosas en la contratación de sus productos o servicios o para ofrecer información sobre el producto o cuestiones complementarias (por ejemplo, videos de tendencias de moda) (Sanz, 2013; Brynjolfsson et al., 2013).

Las aplicaciones de los códigos son múltiples; se pueden emplear para dar información, para enviar promociones según el lugar en que se escanee el código (puesto que éste se encuentra en un sitio fijo), para añadir al carrito de la compra en una tienda física, para pagar,... No obstante, para su uso, exige la descarga de aplicaciones que permitan escanear los códigos o acceder a los contenidos o información que proporcionen.

Una de las aplicaciones más relevantes de esta tecnología es la fijación de precio; según el consumidor, estos códigos permiten adaptar el precio al consumidor. Un ejemplo de esto son las tiendas de World Duty Free (WDF en adelante) de los aeropuertos; un estudio realizado por esta empresa demostró que en las tiendas hay distintos consumidores según el momento del día; distintos a efectos de los productos que compran y lo que están dispuestos a pagar. WDF ha implantado etiquetas electrónicas en los aeropuertos más importantes a nivel mundial, que le permiten ajustar los precios, coincidiendo los más elevados con la llegada de vuelos de aerolíneas de alto *standing* y los más baratos con las *low cost*, normalmente durante la madrugada. Otros *retailers* pueden aplicar esto mediante códigos, que tienen un menor coste que las etiquetas electrónicas (Wikipedia, 2015).

¹² Por sus siglas en inglés, *Quick Response*.

¿Quién? Emart

El caso de Emart - *Sunnysale*

¿Cuándo? 2012

¿Dónde? Corea del Sur

¿Para qué? Aumentar las ventas a una hora determinada (12:00-13:00)

¿Cómo? Diseñando un mupi con determinados salientes que a la hora deseada crea unas sombras que constituyen un código QR, permitiendo a las personas escanearlo. El código redirigía a una página web especialmente creada para esta *sunnysale* y proporcionaba un descuento a los consumidores.

¿Qué se consiguió? Se ha aumentado el número de localizaciones del mupi en Seúl. Se vendieron 12.000 cupones *sunny sale*, los usuarios registrados aumentaron un 58% en relación al mes anterior, las ventas en el horario señalado se incrementaron en un 25% y se logró cobertura mediática.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=EvIJfUySmYO>



Por otra parte, existen una serie de etiquetas que coloquialmente se conocen como códigos de barra inteligentes, porque no necesitan ser escaneados, sino que son detectados de forma automática por el escáner en el momento en que entran en su área de alcance (Sanz, 2013). Una de ellas es la etiqueta RFID¹³, que contiene un microchip que almacena información y es lo que el escáner detecta (Sanz, 2013). Sus principales aplicaciones actualmente tienen que ver con la seguridad de los productos en las tiendas.

Basándose, entre otras, en tecnologías como la RFID, surge la tecnología NFC¹⁴ de comunicación inalámbrica entre dispositivos (Sanz, 2013). El área de alcance del escáner es limitada, en torno a 10-20 cms; sin embargo, esto no constituye tanto una limitación como *“una medida de seguridad blanda, pues dificulta que un agente externo lea el tráfico de datos entre los dispositivos”* (Sanz, 2013). Una de las principales aplicaciones en *retail* de esta tecnología es el pago, sustituyendo las tarjetas de crédito y el pago en efectivo. Mediante la descarga de aplicaciones como *Google Wallet* o *Telefónica Wallet* en el *Smartphone* los consumidores pueden emplear tecnología NFC para pagar en determinados establecimientos. También se aplica esta tecnología para hacer *check-in* en las tiendas o establecimientos para obtener promociones y acceder a ofertas (Sanz, 2013).

- ***Tecnologías de asistencia***

El denominador común de estas tecnologías es la búsqueda de la comodidad del consumidor y la facilitación de la compra por canales físicos o virtuales. Se trata de innovaciones que ofrecen un valor añadido al consumidor.

¹³ Por sus siglas en inglés, *Radio Frequency Identification Tag*.

¹⁴ Por sus siglas en inglés, *Near Field Communication*.

Una de las tecnologías más importantes son las aplicaciones móviles. Se ha señalado ya la importancia creciente de los dispositivos móviles en el proceso de compra, y parte de esta importancia pasa por las aplicaciones disponibles para los consumidores. Las aplicaciones pueden ser de terceros, como por ejemplo comparadores de precios de productos de distintos distribuidores, o propias del *retailer*.

¿Quién? Target

¿Cuándo? 2014

¿Dónde? EEUU

¿Para qué? Ampliar las plataformas de venta

¿Cómo? La aplicación móvil incluye tecnología de reconocimiento de imagen, de forma que, enfocando con la cámara del dispositivo móvil una imagen impresa en determinadas revistas, la aplicación reconoce los productos que hay en la imagen, acude a su base de datos e informa al usuario de los que hay a la venta en Target, permitiéndole comprar directamente a través de la aplicación.

¿Qué se consiguió? En el primer mes del lanzamiento de la nueva aplicación, algunas de sus funciones se han utilizado 400.000, el 60% del tráfico de la web provenía de dispositivos móviles y las ventas de dispositivos móviles se duplicaron respecto del año pasado en las mismas fechas.

Fuente: http://www.pymnts.com/news/2015/target-aims-at-mobile-in-store-experience/#.VRFG_7GWTm0

El caso de Target



Un gran valor añadido de las aplicaciones móviles es el tiempo real (en inglés *in real time*, IRT). Por ejemplo, *Supercuts* es una peluquería que permite reservar cita con antelación a través de su aplicación: el consumidor puede ver las citas de otros consumidores en tiempo real, y reservar la hora libre que prefiere basándose en esa información. También se puede combinar con tecnologías de geolocalización (Brynjolfsson et al., 2013), que se explicarán más adelante; por ejemplo, *Loopt*, de Mountain View, proveedora de servicios en tiempo real basado en localización, permite a los consumidores encontrar amigos cerca y recibir cupones y recompensas por estar en lugares específicos; es una herramienta que pueden utilizar los *retailers* como tarjeta de fidelización para conectar con sus clientes en tiempo real y en función de su localización.

Otras innovaciones en la tienda física responden a la tendencia a involucrar al consumidor en la empresa. Así, en muchas tiendas hay auto-escáneres, con lo que los propios clientes van escaneando los códigos de barras de los productos que añaden a su carrito de la compra, sea con escáneres de la propia tienda o con aplicaciones del *smartphone* del consumidor; también hay *auto-check out*, cajas en las que el propio consumidor escanea los productos de su carrito y paga. En distribuidores como Alcampo o Carrefour podemos encontrar la posibilidad de auto-escaneo con escáneres proporcionados por el establecimiento y en Alcampo, además, la “caja amiga” permite a los clientes escanear sus productos y pagar por ellos.

En alimentación existe también el auto-pesado, que proporciona al cliente la posibilidad de pesar sus productos sin ayuda del personal de tienda; la báscula utilizada permite seleccionar la categoría de producto que se está pesando e imprime una pegatina indicando los artículos pesados y un código de barras que agiliza el paso por caja.

¿Quién? Bloomingdale's

El caso de Bloomingdales

¿Cuándo? 2014

¿Dónde? EEUU

¿Para qué? Elemento de una estrategia omnicanal

¿Cómo? Uno de los elementos de esta tienda de Bloomingdale's son los iPads colocados delante de los productos que muestran videos sobre la elaboración (artesanal) de las prendas o modelos con la prenda puesta que se pueden girar en la pantalla y que permiten elegir distintas tallas o cambiar el color de las prendas.

¿Qué se consiguió? No constan datos específicos de esta acción.

Fuente <http://www.psfk.com/2014/10/macys-bloomingdales-testing-smart-fitting-rooms.html>



Por último, hay establecimientos que incluyen dispositivos de información fijos, que son todos aquellos colocados en el establecimiento que los clientes pueden utilizar para obtener información adicional sobre los productos (tallas, colores, promociones y descuentos,...) o para compartir su experiencia, por ejemplo, subiendo fotos a las redes sociales de lo adquirido.

¿Quién? Burberry

El caso de Burberry

¿Cuándo? 2012

¿Dónde? 121 Regent Street London

¿Para qué? Fusionar Burberry.com con una experiencia física (Bailey, 2012)

¿Cómo? Uno de los elementos de esta tienda de Burberry son los iPads colocados delante de los productos que muestran videos sobre la elaboración (artesanal) de las prendas o modelos con la prenda puesta que se pueden girar en la pantalla y que permiten elegir distintas tallas o cambiar el color de las prendas.

¿Qué se consiguió? No constan datos específicos de esta acción.

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=CokbQWI_15U



- **Tecnologías interactivas y virtuales**

Empresas como Nike (Marketing News, 2013) emplean tecnologías que permiten a los consumidores interactuar con elementos de la tienda a través de pantallas generalmente táctiles, aunque se puede sustituir esta funcionalidad por ratones o teclados. Así, las estanterías virtuales muestran estantes y productos en tamaño real con posibilidad de *zoom* y los escaparates interactivos permiten a los consumidores interactuar, sea a través de una experiencia de compra o a través de modelos creativos que incitan al consumidor a entrar en la tienda (Sanz, 2013; PULSIER, 2013). Con estas tecnologías, los consumidores no sólo reciben información, sino que interactúan con ella (PULSIER, 2013).

¿Quién? Nike y Fuel Station		El caso de Nike	
¿Cuándo? 2012			
¿Dónde? Londres			
¿Para qué? Integración de tecnología punta en el punto de venta físico			
¿Cómo? A base de pantallas interactivas y paredes de cristal líquido Nike ha creado una tienda que ofrece experiencias únicas en el centro comercial temporal Boxpark. Las pantallas animan al consumidor a moverse y mostrar su nivel de actividad, capturan el movimiento y generan piezas artísticas que el consumidor puede compartir en redes sociales. Los propios espejos son <i>magic mirrors</i> , pantallas que se encienden al aproximarse un consumidor y le animan a conocer productos. Proporciona además información sobre los productos y las actividades organizadas por Nike.			
¿Qué se consiguió? La presencia de una tienda que integraba elementos tradicionales de Nike inspirados en su tienda original de 1970 y elementos de última tecnología le ha valido una importante cobertura en medios informativos y blogs especializados, que han tomado esta tienda como referencia de buenas prácticas.			
Fuente: https://vimeo.com/38098738			

Las pantallas interactivas tienen la ventaja de requerir poco aprendizaje, luego la curva de aprendizaje es muy pequeña (PULSIER, 2013). Desde un punto de vista técnico, existen diversas posibilidades que ofrecen distintas ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, existen distintas tecnologías para recoger las pulsaciones táctiles; la pantalla puede ser resistiva, compuesta por varias láminas que al entrar en contacto entre sí producen cambios de corriente que registran la pulsación. Son pantallas baratas y precisas; presentan mayor resistencia al polvo y al agua, y puede ser utilizada con cualquier objeto que genere una presión sobre las láminas, como un lápiz específico o incluso con las manos enguantadas. Su principal desventaja es la reducción de brillo y la necesidad de ejercer una presión mayor que la habitual. La pantalla puede ser capacitativa: en este caso la superficie está cargada por un campo de electrones controlados o por una luz infrarroja, registrándose la pulsación por modificarse la carga eléctrica de la pantalla con el dedo o al interrumpir los haces infrarrojos.

Estas pantallas permiten registrar más de una pulsación a la vez y ofrece una nitidez de imagen superior; sin embargo, sólo detecta pulsaciones que se realicen con las manos o con lápices específicos.

Variaciones de estas tecnologías son el *digital signage* y los *magic mirrors*. Schaeffler, 2013 define el *digital signage* como un *display* digital gestionado de forma remota, normalmente relacionado con ventas, marketing y publicidad cuyo contenido puede cambiar para emitir mensajes dirigidos específicamente a ciertas personas (en inglés, *targeted*) sin modificar el cartel físico.

El *digital signage* va más allá de lo publicitario, proporcionando información al tiempo que emite mensajes educacionales y ambientadores. Bunn, 2011 por su parte, describe esta tecnología como una red de *displays* electrónicos y digitales manejados de manera centralizada y que son individualmente dirigibles para la exposición de texto, vídeos o animaciones para publicitar, informar, entretener y *merchandising* dirigidos a un público objetivo. El *digital signage* es un sistema de cartelería interior o exterior que consiste en un sistema de pantallas coordinadas distribuidas por el establecimiento (Sanz, 2013).

El objetivo es llamar la atención del cliente cautivándole con contenidos interactivos y mejorando la comunicación entre la marca y el consumidor. El uso exterior se basa en el gran impacto causado por las dimensiones de las pantallas y la instalación en zonas con un importante tráfico de personas. Beneficio más importante del *digital signage* es su interacción con el entorno; otras ventajas que presenta son flexibilidad, inmediatez, targetización, o conexión con redes sociales (Página principal de JCDecaux).

¿Quién? McDonalds		El caso de McDonald's
¿Cuándo? 2012		
¿Dónde? Polonia		
¿Para qué? Personalizar la oferta y atraer la atención del consumidor		
¿Cómo? Una pantalla en la estación central de Varsovia muestra, junto al tiempo que falta para el próximo tren, qué productos de McDonalds le da tiempo al consumidor a comer que esté esperando ese tren.		
¿Qué se consiguió? McDonald's logró entender la necesidad de los consumidores en un entorno concreto y ofrecer sus productos de forma original y llamativa, sin ser intrusivo o molesto. Esta pantalla ha sido aplaudida por los medios; El Publicista señaló esta acción como uno de los diez mejores ejemplos de utilización de <i>digital signage</i> del 2012.		
Fuente: http://www.youtube.com/watch?v=yTu6Eslg_B0		

En cuanto a los *magic mirrors*, con pantallas interactivas que sustituyen a los espejos tradicionales de los probadores de las tiendas y combinan tecnologías para facilitar el proceso de probarse ropa. Estas pantallas funcionan como parte del *digital signage* o como espejos normales hasta que se acerca un consumidor; entonces se transforman y permiten al

consumidor verse en las pantallas con un determinado producto o prenda puesto. Para esto, se proyecta la prenda o producto seleccionado por el consumidor sobre imágenes del consumidor que una cámara de alta definición toma en tiempo real, adaptándose incluso a los movimientos del consumidor (Sanz, 2013). Las posibilidades que esta tecnología abre son múltiples: se puede modificar el producto, cambiando su tamaño o color o personalizándolo; se pueden seleccionar imágenes tomadas por el *magic mirror* y subirlas a redes sociales; y se puede comprar y pagar desde la propia pantalla.

Una de las tecnologías de interacción más potentes y que más posibilidades ofrece sin un coste elevado es la **geolocalización**. En realidad, señala Sanz, 2013, el término correcto es georreferenciación, y consiste en situar geográficamente un en tiempo real, a través de coordenadas geográficas. Dado el auge y la penetración de los dispositivos móviles, una gran mayoría de los usuarios de *smartphones* se encuentran localizados geográficamente, sobre todo porque hay numerosas funcionalidades que sólo funcionan cuando el GPS se encuentra activado, como Google Maps u otras aplicaciones de navegación, o la aplicación de *Find My iPhone* para IOS (en los dispositivos de Apple la función de localización se encuentra activada por defecto) (Peña, 2012); más aún, se encuentran localizados los consumidores que son más propensos a utilizar diversos canales en su proceso de compra, tal y como se ha explicado en el análisis de los consumidores.

La geolocalización tiene un potencial enorme en *retail*, especialmente en combinación con otras tecnologías, como aplicaciones móviles, realidad aumentada o el Internet de las cosas. Se trata de una tecnología que aporta valor a los consumidores (Brynjolfsson et al., 2013): la gran mayoría de los usuarios de *smartphones* (el 74% de los usuarios de *smartphone* estadounidenses en 2012, Pew Research Center, citado por Brynjolfsson, 2013) utilizan sus teléfonos para obtener información basada en localización

Una de las aplicaciones basadas en tecnologías de comunicación es *Foursquare*. Esta aplicación detecta cuándo un consumidor está cerca de un establecimiento que forma parte de sus clientes y ofrece recompensas o promociones por entrar y hacer *check-in* en un establecimiento. Hay también un elemento de gamificación, pues hay especiales recompensas para aquellos consumidores que hagan *check-in* más veces en un determinado establecimiento, por ejemplo, ser declarado alcalde de un establecimiento determinado. Se trata de una aplicación que no se ha explotado al máximo en España; Starbucks es cliente de *Foursquare* en España y en EEUU; cuando un consumidor se convierte en alcalde de un establecimiento español, simplemente aparece su nombre en la aplicación. En los establecimientos americanos, se prepara un recibimiento especial que en algunos casos incluye globos y confeti.

Foursquare aporta valor a los consumidores, como muestran los beneficios económicos que ha producido para sus clientes (TrendSCL y Simplycit, 2011); sin embargo, tras algunos años de uso, los consumidores están empezando a encontrar posibilidades de mejora (Ray, 2010). Principalmente se está detectando que *Foursquare* no utiliza todos los datos a su disposición para ofrecer información valiosa y relevante a sus usuarios; por ejemplo, a pesar de que su modelo de negocio se basa en tecnologías de georreferenciación, no discrimina ofertas por criterios geográficos: sabiendo dónde vive un consumidor, no tiene mucho sentido saturarle con ofertas de establecimientos muy lejanos de su ruta habitual porque una vez hizo *check-in*

en ellos. Lo mismo sucede con la discriminación de ofertas por los gustos de los consumidores; teniendo datos sobre las ofertas a las que responden los usuarios se debe construir un sistema personalizado de recomendaciones y ofertas; no tiene sentido ofrecerle de forma continua a alguien que nunca ha entrado en un Starbucks ofertas para esta empresa. (Ray, 2010).

En España, las empresas con mayor número de *check-ins* son distribuidores: El Corte Inglés, Mercadona y Carrefour (Sanz, 2013).

Por último, otra herramienta muy útil es la **realidad aumentada**, una tecnología que consiste en fusionar visualmente contenido digital con el entorno del usuario en tiempo real, generalmente a través del *smartphone*. Las posibilidades de aplicación de esta tecnología en *retail* son cuasi infinitas: puede utilizarse para testar casi cualquier cosa, desde productos hasta diseño de tiendas, por ejemplo con las gafas Epson Moverio BT 2000 desarrolladas por la empresa Droiders que pueden reproducir una imagen en tres dimensiones y mostrar diferentes imágenes según el movimiento que realiza el usuario (Masegosa, 2014).

¿Quién? Yihaodian

¿Cuándo? 12 de octubre 2012

¿Dónde? China

¿Para qué? Superar a competidores atendiendo a la preferencia de los consumidores por la tienda física

¿Cómo? Empresa creó 1.000 centros comerciales virtuales en China. A través de una aplicación, los usuarios podían enfocar su alrededor con la cámara de su *Smartphone* o *tablet* y “ver” un centro comercial: podían pasear entre los lineales, examinar los productos y comprar; la compra realizada se enviaba a sus domicilios. Muchos de estos centros comerciales se encontraban en lugares en los que sería imposible construir un dentro físico, como en la ciudad prohibida o en el parking de Carrefour, uno de los principales competidores de Yihaodian.

¿Qué se consiguió? La acción tuvo un gran impacto mediático, y produjo en tres meses un incremento del 17% en el resultado de la empresa.

Fuente: www.youtube.com/watch?v=hJqIplR3nI

El caso de Yihaodian



¿Quién? National Geographic + AppShaker

¿Cuándo? 2011

¿Dónde? Tokyo

¿Para qué? Atraer la atención de los consumidores

¿Cómo? Utilizando realidad aumentada, las personas que estaban en el centro comercial pudieron interactuar con todo tipo de animales en distintos hábitats: delfines, leopardos, dinosaurios,...

¿Qué se consiguió? Esta acción fue recogida en los medios, y logró atraer a los consumidores, generando una experiencia positiva que muchos han compartido en redes sociales. Se consiguió también acercar animales y ambientes a los consumidores.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=oqCFJIRK6wU> y <https://www.youtube.com/watch?v=IHF1tQmDLj0>

El caso de National Geographic



Por ejemplo, se diseña una tienda digital y se traslada el diseño a las gafas; cuando el usuario mueve la cabeza hacia la derecha, la imagen se desplaza igualmente para mostrarle lo que vería si la tienda diseñada se hubiera construido.

Se puede utilizar para personalizar centros comerciales de forma original, como el centro National Geographic. Ofrece también funciones similares a las de los códigos de barras: escaneando una imagen preparada con aplicación móvil se puede acceder a contenido interactivo.

<p>¿Quién? Mercedes + RMG Connect</p> <p>¿Cuándo? 2013</p> <p>¿Dónde? España</p> <p>¿Para qué? Promoción por el lanzamiento del Mercedes Clase A</p> <p>¿Cómo? Las empresas imprimieron anuncios específicos en sus catálogos. Se indicaba a los lectores que esa página se podía escanear con una aplicación determinada de descarga gratuita (la aplicación se podía descargar a través del escaneo de un código QR). El escaneo de la imagen permitía a los usuarios personalizar del Mercedes Clase A y compartir el resultado en redes sociales, además de dar información y contenidos interactivos, proporcionando una experiencia especial y diferente.</p> <p>¿Qué se consiguió? La empresa logró un gran impacto en los medios como El Mundo o el Economista durante el lanzamiento del nuevo modelo.</p> <p>Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=qAO8DSAeMIA</p>	<p>El caso de Mercedes</p>
---	----------------------------

3.1.4 Herramientas según el dispositivo

En este apartado distinguimos las categorías que podemos ver en la figura inferior. En primer lugar, se distingue entre lo físico y lo virtual, por ser esta la diferenciación principal que se realiza hoy en día al explicar los canales y al diseñar una experiencia de compra. Dentro del entorno físico, el buque insignia de la empresa o marca es la tienda; por su importancia y se ha resaltado dentro del ámbito offline. En el ámbito digital diferenciamos entre los dispositivos que son empleados por los usuarios para navegar por el entorno virtual, indicando en cada los más importantes: el ordenador en los fijos y el *smartphone* y la *tablet* en los móviles.

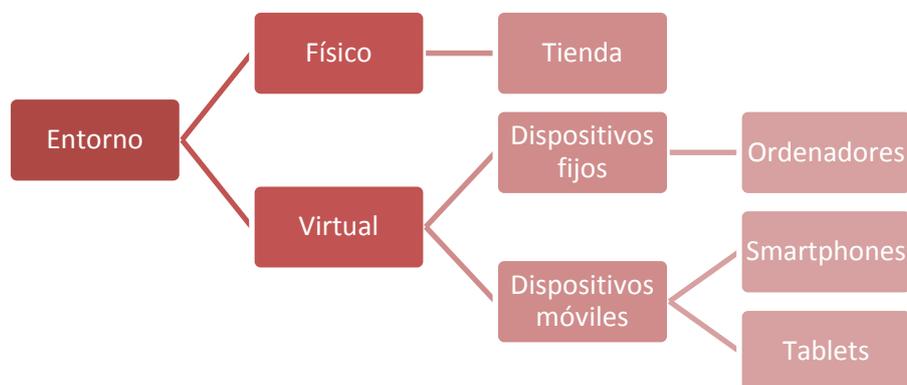


Figura 14 Clasificación de los dispositivos. Elaboración propia.

Habitualmente las empresas al diseñar una experiencia de compra miran la figura superior de derecha a izquierda, es decir, fragmentando y parcelando las acciones que se van a llevar a cabo en cada rama del esquema. Generan experiencias distintas para la tienda física y para el entorno virtual. Consideramos que dados los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor actual en el proceso de compra, este no es el enfoque adecuado. Es necesario plantear una experiencia de compra unificada, una sola independientemente del canal en el que esté el consumidor.

Sin embargo, sí es necesario que la empresa tenga en cuenta por dónde va a acceder el consumidor a la experiencia: la tienda, el ordenador, el *smartphone* o la tablet. Especialmente teniendo en cuenta el desplazamiento que se está produciendo entre dispositivos (primero lo más importante era la tienda, como hemos visto en la evolución de la gestión de canales; luego, con la revolución de Internet los ordenadores; y actualmente, los dispositivos móviles) las empresas tienen que asegurarse de cumplir una serie de prescripciones.

En primer lugar, **todos los canales deben estar adaptados** a los distintos dispositivos; teniendo en cuenta la creciente importancia de los *smartphones* y *tablets*, es muy importante ofrecer un acceso cómodo y ágil a los canales para estos dispositivos. Es inadmisibles, por ejemplo, que una página web no sea *responsive* una tecnología sencilla que adapta el formato de la página web al tamaño de la pantalla.

En segundo lugar, **toda la información debe de estar disponible** a través de todos los canales. No es recomendable que no se hallen catalogados en la web productos que se encuentran en la tienda. Tampoco debería faltar en la tienda física información sobre los productos que suele haber disponible en la web, como colores, tamaños, opiniones de otros consumidores, recomendaciones,...

Por último, la presentación de la información tiene que ser **consistente con la imagen de marca** que la empresa quiere transmitir. Esto significa que, tanto la tienda física como los canales virtuales deben alinearse, con una misma estrategia, uno a través del *merchandising* característico de su medio, para transmitir una imagen y una experiencia de marca unificada.

3.1.5 Herramientas según el marketing mix

En este apartado se van a exponer las cuestiones más importantes a tener en cuenta para cada una de las Ps del marketing mix a la hora de implementar una estrategia omnicanal.

- *Product*



<http://modiface.com/>

Dos de las tendencias más destacadas respecto del producto (PSFK, 2014) son la reinención del *merchandising* tradicional y la personalización. Un buen ejemplo de personalización es ModiFace, una aplicación que emplea una tecnología de realidad aumentada patentada para mostrar efectos de

maquillaje y recomendar cuidados para la piel, como muestra la imagen inferior. Los usuarios se ponen delante de su dispositivo y pueden ver en tiempo real y en 3D efectos de maquillaje realistas, que se pueden desglosar en pasos, modificar, reproducir y pausar. También, en función de un análisis realizado a través de la cámara del dispositivo, la aplicación recomienda productos para el cuidado de la piel o para el maquillaje.

En cuanto al merchandising, tal y como expone PSFK, 2014, hay que ir más allá del *merchandising* tradicional y desarrollar experiencias de compra centradas en el consumidor que le permitan conocer directamente y de forma novedosa el producto. Así, ha surgido la tendencia en las empresas de dejar probar los productos a los consumidores antes de pagar. GU es una tienda de ropa japonesa que permite a los consumidores llevar la ropa durante un día antes de pagar; T-Mobile invita a sus consumidores a testar sus productos durante siete días.

Esto se encuadra en el desplazamiento que hemos visto de los productos y servicios a las experiencias; la experiencia es el *merchadising* más efectivo, y engloba todos los elementos tradicionales (rótulo, escaparate, ambientación, surtido,... (Rodríguez 2002 citado por Lorenzo et al., 2007) y los introducidos por los avances tecnológicos, como por ejemplo el dominio de la web corporativa o catálogos electrónicos (Lorenzo et al., 2007).

- **Price**

La tendencia en esta P es también hacia la personalización; las empresas están tratando de adecuar el precio de sus productos al valor percibido por los consumidores. Ya hemos visto el ejemplo de World Duty Free con las etiquetas electrónicas. Otro ejemplo es la *start-up* Acuérdalo que ofrece a los consumidores la posibilidad de poner su propio precio a los artículos disponibles en su página web por un tiempo limitado. Los proveedores de los productos deciden si aceptan el precio de cada consumidor; si lo aceptan, los consumidores adquieren el producto por lo que les parece que vale.



<https://www.acuerdalo.com/>

- **Place**

El lugar está dejando de ser relevante; los dispositivos móviles permiten la compra en cualquier sitio y en cualquier momento, lo que ha propiciado la disminución de importancia del lugar físico. Es más importante que todos los productos se encuentren inventariados, de forma que los consumidores puedan encontrarlos en canales virtuales, como un catálogo online o la propia web corporativa, que que se encuentren en la tienda física.

Por otra parte, sí es importante alinear estrategias y estéticas entre canales virtuales y físicos; la web corporativa, y todos los demás canales virtuales (correos electrónicos o perfiles en redes sociales, por ejemplo) tienen que estar en consonancia con la tienda física y todos los demás canales físicos (por ejemplo, anuncios en revistas impresas o *fliers*).

- **Promotion**

Los consumidores, como hemos visto, son conscientes de la cantidad de datos que dejan en su navegación por Internet y por el uso de otras tecnologías como la localización. A cambio de todos esos datos esperan un tratamiento personalizado, al margen del canal a través del cual interactúan con la empresa.

La comunicación de las empresas tiene que moverse de medios saturados como pueden ser banners en páginas webs (Burke et al., 2005) a medios y canales en los que el consumidor elige lo que recibe, es decir, escoge lo que es relevante.

Por tanto, las empresas deben centrarse en generar contenido relevante para sus consumidores (y para ello deben utilizar los datos que tiene disponibles sobre el consumidor) y ponerlo a su disposición en canales “consentidos”, como puede ser un perfil en redes sociales, una aplicación móvil o la tienda física.

4. PARTE III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se han explicado los beneficios de una gestión multicanal de los puntos de contacto con los consumidores para las empresas en la primera parte de este trabajo; la presencia de las empresas en aquellos lugares en los que está el consumidor, junto con la creación de experiencias de compra valiosas que generen emociones, son elementos básicos para la supervivencia de las empresas en el mercado. Podemos observarlo comparando dos situaciones: las empresas de servicios de telefonía se encuentran enzarzadas en guerras de precios, ofreciendo cada vez peores servicios por la necesidad de reducir precios y por tanto costes; sin embargo, aunque los consumidores exigen precios cada vez más bajos para sus tarifas, están dispuestos a comprar iPhones, y lo mismo sucede con otros productos de Apple, que son considerablemente más caros que el resto de terminales. Esto es porque Apple ha conseguido conectar emocionalmente con sus consumidores.

En la situación del mercado, de exceso de oferta y de estado de saturación de información de los consumidores, la alternativa es diferenciarse o morir (Trout et al., 2009). Y la forma más fácil de diferenciarse es ofrecer una experiencia de compra adecuada a los hábitos y necesidades del consumidor del s. XXI. Este consumidor es crítico con los mensajes de las empresas; se siente responsable del medioambiente y de las condiciones laborales de las personas que fabrican los productos que compra; es informado, exigente, quiere participar en el proceso de compra y en la empresa, y elige lo que quiere ver y recibir, las marcas a las que quiere seguir.

Por otro lado, su proceso de compra ya no es lineal, sino continuo y circular; los momentos de la verdad (búsqueda de información, compra y uso) se mantienen, pero no se realizan en orden, sino a la vez, particularmente los dos primeros, y no necesariamente se realizan todos en el mismo sitio. Surgen así dos conceptos que explican comportamientos novedosos: el ROPO, que consiste en buscar información online y comprar en canales físicos, y el *showrooming*, que consiste en buscar productos en la tienda física para luego comprarlos online a menor precio. Sabemos, además, que a pesar de todos estos cambios en los

consumidores, lo que más influencia la decisión de comprar un producto son el WOM (aunque este concepto incluye ahora no sólo personas del entorno familiar y amistoso del consumidor, sino también desconocidos que son considerados como expertos, como son los blogueros y videoblogueros) y la tienda física.

En este contexto, las empresas tienen que gestionar múltiples canales de contacto con los consumidores, alineando estrategias en todos ellos. Sólo en el área de la comunicación y la publicidad esto supone un reto importante; pero los consumidores exigen no sólo que la comunicación esté integrada, sino que la empresa al completo funcione como una sola entidad en cada uno de los puntos de contacto. Por ello, en apartados anteriores nos hemos centrado en clasificar herramientas disponibles para las empresas para gestionar la integración de canales físicos y virtuales.

4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE OMNICALIDAD

Tras el estudio del marco conceptual, analizadas las herramientas y con base en el informe de PSFK sobre el futuro del *retail*, se ha elaborado una propuesta de modelo de gestión integrada de los canales orientado al diseño de una experiencia de compra óptima basada en cinco palancas.



Figura 15 Modelo de Gestión de Omnicanalidad. Elaboración propia.

Este modelo señala lo que debe ofrecer la tienda física al consumidor en combinación con otros canales.



<http://www.lasbotasdenancysinatra.com/ponchos-capas-bufamantas-con-que-tendencia-te-quedas/>

- Personalizar

La comunicación y la interacción con los consumidores debe estar alineada con interacciones pasadas con el consumidor. No es difícil que la empresa posea información sobre los gustos y hábitos del consumidor; la empresa debe hacer uso de esa información para ofrecerle promociones relevantes, recomendaciones acertadas,..., es decir, para ofrecer una experiencia de compra personalizada (PSFK, 2014).

Para ello, la empresa debe personalizar las comunicaciones y flexibilizar sus operaciones de forma que el consumidor pueda diseñar su propio proceso de compra e, incluso, el producto.

Diversas empresas como SUOP o Mercedes en el lanzamiento del Clase A, ejemplos que ya hemos explicado, han comprendido correctamente esta palanca, y ofrecen a los consumidores personalizar su producto, Mercedes de forma virtual en una campaña de lanzamiento, y SOUP como parte fundamental de su propuesta de valor.

Otra empresa ha comprendido perfectamente en qué consiste la personalización es Burberry. Por un lado, permite personalizar sus productos, como por ejemplo las capas de la nueva colección, con las iniciales de quien la va a llevar, como podemos ver en la imagen lateral. Por otro, su gestión de los canales online y offline, así como una logística impecable permite a los consumidores interactuar con la empresa en cualquier momento y lugar, y comprar en cualquier momento o lugar; por ejemplo, los desfiles de las nuevas colecciones se emiten en tiempo real en Twitter, y los consumidores pueden en ese mismo momento adquirir las prendas que llevan las modelos, personalizando la talla, el color, etc.

- **Permitir**

El sitio físico de una empresa o marca debe facilitar al consumidor la consecución de sus objetivos. De acuerdo con lo expuesto, los elementos que más pueden beneficiarse de una reinversión son el pago y la entrega de los productos adquiridos.

PSFK, 2014 sugiere convertir toda la tienda física en un medio de pago, a través de aplicaciones móviles o tecnologías *contactless*. En cuanto a la recepción de la mercancía, las tecnologías expuestas ofrecen múltiples posibilidades que presentan retos importantes para la logística; sin embargo, hay empresas, como Amazon, que han logrado optimizar la gestión de esta función de la empresa: ha desarrollado un algoritmo que le permite, en función de los *clicks* sobre un producto y otras variables relativas al comportamiento del consumidor en la web, predecir la compra de un producto y enviarlo antes de que lo compre a almacenes cercanos al comprador potencial, con lo que el producto tardará mucho menos en ser recibido por el comprador.

Con una gestión eficaz de la logística, se pueden ofrecer al consumidor múltiples posibilidades: comprar en tienda y recibir en casa, comprar online y recoger en tienda, comprar en la tienda productos agotados que se enviarán desde otra tienda distinta,...

- **Probar**

Diseñar una nueva experiencia de compra exige repensar el *merchandising* tradicional (PSFK, 2014). Así, una de las tendencias actuales más efectivas es permitir la prueba de los productos antes de su adquisición definitiva (PSFK, 2014), invirtiendo el orden habitual de los momentos de la verdad: primero tiene lugar la experiencia de uso del producto, y después la compra.

La empresa GU japonesa, por ejemplo, permite a sus consumidores llevar la ropa por un día antes de comprarla, como indica la imagen inferior (<http://www.gu-japan.com/>). IKEA y Airbnb realizaron una campaña en Australia, en la que se ofreció a los consumidores la posibilidad de pasar una noche en las tiendas de IKEA, en habitaciones diseñadas en distintos estilos y con los muebles de la empresa (<https://www.youtube.com/watch?v=vrrar24ddaeg>, video subido al canal de IKEA australiano).



<http://es.slideshare.net/PSFK/psfk-future-of-retail-2015>

- Potenciar



El objetivo es que la empresa o marca sea el centro de una comunidad de consumidores. La empresa tiene de convertirse en un símbolo de estilo de vida ideal para su público objetivo, y de convertir la tienda en el centro de ese estilo de vida. Por ejemplo, Urban Outfitters ofrece en sus tiendas un espacio premium para tomar un café y para reparar productos, como podemos ver en la imagen inferior.

<http://sprudge.com/urban-outfitters-manhattan-coffee-bar-44940.html>

Lo que se busca es también promocionar y reconocer los esfuerzos y aspiraciones de los consumidores. PCH y Radiochack ofertan productos diseñados por sus productos junto con los de marcas reconocidas. La Fundación de la Innovación de Bankinter ofrece múltiples posibilidades de aprendizaje y financiación a emprendedores españoles. Reconocer el valor de las aportaciones de los consumidores fomenta la creación de una comunidad con un fuerte sentido de pertenencia y elevada lealtad. Burberry, partiendo de la tradición musical británica patrocina promesas musicales y ha creado un espacio donde quienes lo deseen pueden compartir grabaciones de sus canciones; además, proporciona música en directo en sus desfiles para dar a conocer a los mejores, y organiza eventos musicales en su tienda en Londres, como muestra la imagen lateral.

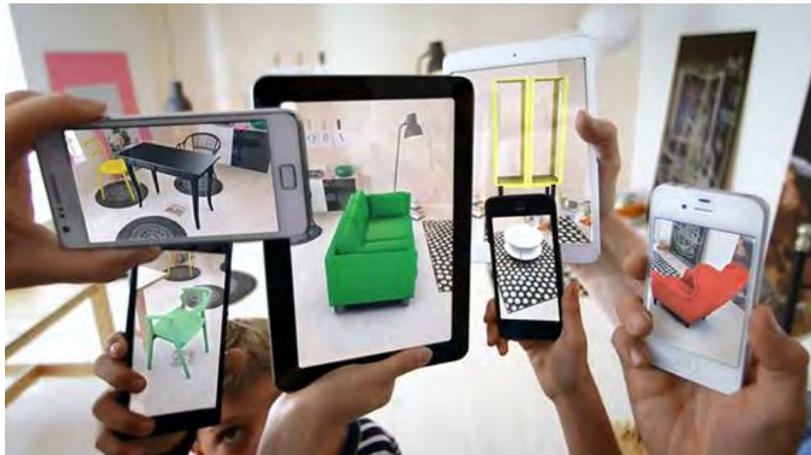


<http://www.gq.com/style/blogs/the-gq-eye/stores>

- **Proyectar**

La empresa debe ofrecer la posibilidad de visualizar el resultado de la compra de los consumidores. La adaptación de las tecnologías de escaneo y realidad virtual permiten tanto la personalización de los productos como la visualización del resultado final.

Un ejemplo de implementación de esta palanca es el catálogo de 2014 de IKEA que, a través de su aplicación móvil, permitía escanear ciertas páginas del catálogo y luego, a través de la cámara, ver los muebles en las habitaciones del consumidor, como muestra la imagen inferior. Permitía, también, sacar fotos o grabar vídeos y compartirlos en redes sociales.



<http://www.androidsis.com/ikea-lanza-una-aplicacion-de-realidad-aumentada/>

Burberry, en su tienda física, también permite a los consumidores visualizar el producto en su posesión: muchos de los espejos de la tienda son pantallas que, cuando el consumidor retira un producto de su sitio, reproducen breves vídeos dando información sobre el producto y su elaboración artesanal; finalizado el vídeo, el consumidor vuelve a verse en el espejo con el producto en la mano. Esta es una buena estrategia para crear conexiones emocionales entre el consumidor y el producto y también la marca.



<http://www.timeout.com/london/shopping/burberrys-biggest-store-opens-on-regent-street>

La adecuada integración de los canales aún es una tarea pendiente en muchas empresas, y las herramientas examinadas ofrecen todavía innumerables posibilidades en su aplicación. Todo apunta a que los consumidores van a continuar incorporando elementos digitales a su proceso de compra, y por tanto, lo mismo harán las empresas en su gestión de los canales. Se sugiere

por tanto que se continúe investigando a los consumidores y su comportamiento en los distintos canales, para comprender mejor sus necesidades. Estudios futuros podrán ofrecer otras herramientas en función de esas necesidades, o profundizar en distintas clasificaciones que permitan a la empresa diseñar una experiencia de compra adecuada a sus consumidores. Este trabajo, a pesar de su alcance limitado a las herramientas de integración de lo virtual y lo físico, puede ser el marco de referencia para futuras investigaciones.

5. **BIBLIOGRAFÍA**

- Mario Costeja, el Español que Venció a Google. (2014). *La Vanguardia*, <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/internet/20140514/54407896513/mario-costeja-google.html>.
- Alfaro, E. (2013). *El ABC de la FANScination*. Wolters Kluwer.
- Apple. (2014). Presentación del iOS 8.1.
- Arroyo, L. (2012). Waze Comienza a Monetizar, con Ayuda de los Anuncios Móviles. *Conética*.
- Bauer, H., Heinrich, D., & Martin, I. (2007). *How to Create High Emotional Consumer-Brand Relationships? The Casualities of Brand Passion*. Univeridad de Mannheim.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). *Managing the Total Consumer Experience*. MIT Sloan Review 43.
- Bradley, A. J., & McDonald, M. P. (2011). *La Organización Social: Convertir en Resultados las Oportunidades de las Redes Sociales*. Harvard School Publishing Corporation.
- Braidot, N. (2002). *Nuevo Marketing Total*. McGraw Hill.
- Brunetta, H. (2013). *Marketing Digital: Claves para Implementar Estrategias Efectivas en Redes Sociales*. Dalaga.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- BSCS. (2012). *The Rise and Rise of Multi-channel Retailing*.
- Bunn, L. (2011). *Digital Signage Ecosystem*.
- Burke, M., Hornof, A., Nilsen, E., & Gorman, N. (2005). High- Cost Banner Blindness: Ads Increase Perceived Workload, Hinder Visual Search and Are Forgotten. *Transactions on Computer-Human Interaction*, Vol. 12, Págs. 423-445.
- Capgemini Consulting. (2011). *Customer Experience- What's it all About?*
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Carroll, D., & Guzmán, I. (2013). *The New Omni-channel Approach to Serving Customers*. Accenture.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing, Teoría y Práctica*. Editorial Club Universitario.
- Clodfelter, R. (2010). Biometric Technology in Retailing: Will Consumers Accept Fingerprint Authentication? *Journal of Retailing and Consumer Services* 17, 181-188.
- Cohen, W. A. (2008). *En Clase con Drucker: Diecisiete Lecciones Magistrales*. Grupo Editorial Norma.

- Cortada, J. W. (2002). *Making the Information Society*. Prentice Hall.
- Cortada, J. W. (2011). *Information and the Modern Corporation*. Massachusetts Institute of Technology.
- Damasio, A. R. (1999). *Descartes' Error*. Grosset/Putnam Book. G. P. Putman's Sons.
- Davara, A. (2013). *Multicanalidad. Revolución Espress*. D/A Retail.
- Deloitte. (2014). *The Omnichannel Opportunity*.
- Dholakia, R., Zhao, M., & Dholakia, N. (Marzo 2005). Multichannel Retailing: a Case Study of Early Experiences. *Journal of Interactive Marketing*.
- Digital Magazine. (2012). Nike + Fuel Station, Nuevo Concepto de Tienda Interactiva para los Amantes del Deporte. www.digitalvmagazine.com.
- Digital Response. (s.f.). Marketing Multicanal, Omnicanal y Cross Channel. 2014. Acceso a través de <http://www.digitalresponse.es/blog/que-es-el-cross-channel-marketing/>.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight your Customers.
- Domènech Castillo, J. (2000). *Trade Marketing*. ESIC Editorial.
- Economist. (25 de 2 de 2010). Data, Data Everywhere. *The Economist*.
- El Diario. (14 de 10 de 2013). Internet en España. *El Diario*.
- El Publicista. (2013). Diez Ejemplos de Cómo el Digital Signage Puede Ayudar a las Marcas. www.elpublicista.es.
- Esteban Talaya, A., & Mondéjar Jimenez, J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. ESIC Editorial.
- Experian Marketing Services. (2013). *Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail*.
- Fernández del Hoyo, A. P. (2006). Origen y Evolución del Marketing Internacional. *Contribuciones a la Economía*.
- García Ungil, C., Núñez Martínez, R., Salas Salas, N., & Suanya Sag, O. (2013). *El Cliente Social: Retos de la Atención al Cliente en el Universo de las Redes Sociales*. Profit Editorial.
- García, J. C. (2003). *La Gestión Moderna del Comercio Minorista*. ESIC Editorial.
- Graziani, C. (s.f.). 2004. En R. Dvoskin, *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia* (pág. Anexo I). Ediciones Granica S. A.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Ediciones Díaz Santos.
- Ipsos. (2012). *El consumidor caleidoscópico*. Acceso a través de <http://es.slideshare.net/ZenithES/elconsumidor-caleidoscopico-2012>.

- Jones Lang LaSalle. (2012). *Retail 3.0: the Evolution of Multi-channel Retail Distribution*.
- Kevin, R. (2005). *Lovemarks*. Empresa Activa.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Pearson Education.
- Kotler, P. (26 de Abril de 2013). Marketing for Better World. (N. U. (eTalks), Entrevistador)
- Kotler, P., & Armdtrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. McGRaw-Hill.
- Larrate, L. B. (1978). *Fundamentos de Marketing-Mix*. Edición ICAI.
- Lecinski, J. (2014). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: la Revolución de las Marcas*. ESIC Editorial.
- Luis, Á. J. (24 de 4 de 2013). Internet en España. *El Mundo*.
- Maldonado, S. (2012). Analítica Web:Asignación de Méritos y Multicanalidad. *Revista de la comunicación y el Marketing Digital*.
- Mancebo, F. (2012). *La Evolución del Marketing: hacia un Mundo de Experiencias*. Marketing Directo.
- Marketing Directo. (2013). España, País Líder en la Penetración Móvil en Europa con un 84%. www.marketingdirecto.com.
- Marketing Directo. (2013). La Influencia en los Consumidores de los Blogs Arrasa frente a las Redes Sociales. www.marketingdirecto.com.
- Marketing News. (2013). Un Escaparate Interactivo de Nike Permite Comprar sin Entrar en la Tienda. www.marketingnews.es.
- Marketing Schools. (2012). *Traditional Marketing: Explore the Strategy of Traditional Marketing*. Acceso a través de <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/traditional-marketing.html>.
- Marquina Sanchez, M. L. (2012). *Gobernanza Global del Comercio en Internet*. Edición INAP.
- Martínez-Ribes, J., Solé, L., & Carvajal, P. (2000). *Fidelizando Clientes. Detectar y Mantener al Cliente Leal*. Eada Gestión.
- Martínez-Ribes, L. (2013). La experiencia de Compra: una Historia de Seducción. www.america-retail.com.

- Masegosa, I. (2014). Epson Moverio: Otra Forma de Ver la Realidad Aumentada. www.droiders.com/es/epson-moverio/.
- McGoldrick, P. J., & Collins, N. (2007). Multichannel Retailing: Profiling the Multichannel Shopper. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Branding and Sustainable Competitive Advantage: Building Virtual Presence*. Harvard Business Review.
- Mocholi, A. (2015). Métodos de Pago Online en M-Commerce y en Aplicaciones Móviles. www.yeeply.com.
- Moro, M. L. (2003). *Los Consumidores del Siglo XXI*. ESIC Editorial.
- Muñiz, R. (2010). *Evolución y Futuro del Marketing*. Marketing XXI.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo: un Enfoque Estratégico*. Ediciones Diaz de Santos.
- Optionas Mail Order. (2015). *Multichannel Retailing Inphographic*.
- Paixao, M. (2014). La Evolución del Marketing. *IDaccion*.
- Pantano, E. (2010). New Technologies and Retailing: Trends and Directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 171-172.
- Pantano, E., & Naccarato, G. (2010). Entertainment in Retailing: The Influences of Advanced Technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 200-204.
- Peña, C. (2012). ¿Cómo Funciona la Aplicación Find My iPhone? www.parentesis.com.
- Piñero, M. S., & Caro Jiménez, M. (2014). Las Emociones y la Resistencia al Cambio de las Actitudes. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 18, Págs. 17-31.
- PULSIER. (2013). *Tecnología Interactiva: lo que Hay que Saber*. Googleos Innovación Tecnológica S.L.
- Ray, A. (2010). Foursquare's Starbucks Mistake: Five Ways Foursquare Advertising Is Getting Less Interesting. www.blogs.forrester.com.
- Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Dood Profits and True Growth*. Harvard Business School Press.
- Rentero, A. (2014). Expedia, la Mayor Agencia de Viajes Online del Mundo, Ya Admite Pagos en Bitcoin. www.theinquirer.es.
- Romero, C. L., Jiménez, J. A., & Jiménez, J. M. (2007). Merchandising en Internet: Nuevas Tendencias del Marketing en el Punto de Venta. *Conferencia IADIS Ibero-Americana*.

- Ruiz, J. I., Velilla, J., Brunetta, H., Molina, C., Navarro, B., Martínez-Ribes, L., y otros. (s.f.). *Customer Experience*. Acceso a través de <http://www.thecustomerexperience.es/home.htm>.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación Rentable en Marketing*. MarCom Ediciones.
- Sanz Ull, A. (2013). *El Nuevo ADN de la Experiencia de Compra: la Tecnología*.
- SAS. (Consultado en marzo 2014). Multichannel Marketing. What it is and Why it Matters. Marketing Insights, acceso a través de http://www.sas.com/en_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html.
- Schaeffler, J. (2013). *Digital Signage*. Focal Press.
- Schierhoiz, R., Gussmann, S., Kolbe, L. M., & Otrowski, A. (2006). *Don't Call Us, We'll Call You*. Journal of Information, Science and Technolugu.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. A. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Prentice Hall.
- Schiffman, L. G., Lazar Kanuk, L., & Hansen, H. (2008). *Consumer Behaviour: A European Outlook*. Pearson Education.
- Schöenberger, V. M., & Cukier, K. (2013). *Big Data: la Revolución de los Datos Masivos*. Turner Publicaciones.
- Shusterman, J. (2014). *Coordinating Your Channel Marketing Initiatives*. Acceso a través de <http://www.sproutloud.com/>.
- Srinivasan, S., & Srivastava, R. (2010). Cretaing the Futuristic Retail Experience through Experimental Marketing: Is it Possible? *Journal of Retaila and Leisure Property*, 193-199.
- Stählberg, M., & Maila, V. (2014). *Shopper Marketing: Cómo Aumentar las Decisiones de Compra en el Punto de Venta*. Profit Editorial.
- TrendSCL; Simplycit. (2011). Estudio de Comportamiento Foursquare. www.trendscl.com.
- Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2009). *Diferenciarse o Morir: Cómo Sobrevivir en un Entorno Hipercompetitivo de Alto Riesgo*. Pirámide.
- Vallejo Suárez de Puga, G. (2013). Múltiples Canales o Multicanalidad. *Revista de la Comunicación y el Marketing Digital*.
- Vargas, F. (2007). *Evolución del Marketing*. UTEPSA.
- Vasques Casielles, R., Díaz, M., & Del Río Lanza, A. B. (2000). *Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor*. Ediciones Oviedo.
- Vela, C., & Bocigas, O. (1992). *Fundamentos de Marketing*. ESIC Editorial.

Villaseca Morales, D. (Julio 2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. ESIC Editorial.

Wattenberg, M. (6 de 23 de 2008). Visualizing Big Data: Bar Charts for Words. (M. Horowitz, Entrevistador) Wired.

Wikipedia. (2015). Código de Barras. *Wikipedia*.

YouGov. (2012). *Britons not Willing to Queue*.

Zaltman, G., & Braun, K. (1998). Mind of the Market.

Zenith. (2013). Big Data y los Principales Retos que Presenta para los Profesionales del Marketing. *BlogginZenith*, 3.

Casos

Casos	Link
El caso de Skybubb	http://www.skybubb.com/
El caso de Apple	https://www.apple.com/apple-pay/
El caso de Tesco	https://www.youtube.com/watch?v=MBGYFXIwcow
El caso de Emart	https://www.youtube.com/watch?v=EvJfUySmY0
El caso de Target	http://www.cbsnews.com/news/target-introduces-image-recognition-shopping-app/
El caso de Burberry	https://www.youtube.com/watch?v=CokbQWI_15U
El caso de Bloomingdale's	http://www.psfk.com/2014/10/macys-bloomingdales-testing-smart-fitting-rooms.html
El caso de Nike	https://www.youtube.com/watch?v=y3yaVEa2UkM
El caso de McDonalds	https://www.youtube.com/watch?v=yTu6EsLg_B0
El caso de Yihaodian	https://www.youtube.com/watch?v=hJqIplIR3nl
El caso de National Geographic	https://www.youtube.com/watch?v=oqCFJIRK6wU
El caso de Mercedes	https://www.youtube.com/watch?v=qAO8DSAeMIA

ANEXOS