

EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE UNA EMPRESA OMNICANAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Laura Fernández Méndez

Universidad Pontificia Comillas–ICADE

E-mail: lfmendez@icade.comillas.edu

Nuria Viejo Fernández

Universidad de Oviedo

E-mail: nuriavjf@uniovi.es

Resumen:

En este trabajo se pretende analizar cuál es el estado actual de la investigación académica enfocada en la estrategia omnicanal u Omni-Channel Retailing (OCR) y la transformación digital en el sector detallista. Para alcanzar este objetivo se realiza una revisión sistemática de la literatura, utilizando la base de datos Web of Science Core Collection. Se explicarán y justificarán las palabras clave que forman parte de la ecuación de búsqueda utilizada, así como los criterios de selección y patrones que permiten elegir los artículos usados en esta revisión de la literatura. De este análisis, se determinan las líneas de investigación existentes hasta el momento y se proponen posibles líneas de investigación futuras para seguir avanzando en esta área. En particular, se refleja de forma clara, la necesidad de profundizar en el análisis de la OCR y la transformación digital desde la perspectiva de la propia empresa (por ejemplo, estrategia, gestión y organización).

Palabras clave:

Omnicanalidad, digitalización, management, phygital, retail.

JEL classification: M31



THE INNER WORKINGS OF AN OMNICHANNEL ENTERPRISE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA

Abstract:

In this paper, we aim to analyze the current state of academic research focused on omnichannel strategy or Omni-Channel Retailing (OCR) and digital transformation in the retail sector. To achieve this objective, we conduct a systematic literature review using the Web of Science Core Collection database. The keywords forming the search equation will be explained and justified, as well as the selection criteria and patterns used to choose the articles included in this literature review. From this analysis, we identify the existing lines of research and propose potential future research directions to further advance this field. Specifically, there is a clear need to delve deeper into the analysis of OCR and digital transformation from the perspective of the company itself (e.g., strategy, management, and organization).

Keywords:

Omnichannel, digitalization, management, phygital, retail.



DIRECTORES

Dña. María José Sanzo Pérez

Catedrática Comercialización e Investigación de
Mercados. Universidad de Oviedo

D. Eduardo Estrada Alonso

Profesor Titular de Derecho Civil. Universidad de
Oviedo

COORDINADORA

Dña. Nuria Viejo Fernández

Profesora Comercialización e Investigación de
Mercados. Universidad de Oviedo

CONSEJO EDITORIAL

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra

Director de la Fundación Ramón Areces

D. Jaime Terceiro Lomba

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Miguel Jerez Méndez

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web:
<http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

1. INTRODUCCIÓN

El detallista, minorista o retail es uno de los sectores más atractivos para el estudio dentro del área de marketing y de gestión empresarial o management. Se caracteriza por ser un sector versátil y dinámico, que a lo largo de su historia ha afrontado las múltiples transformaciones sufridas por la sociedad. De igual forma, se ha enfrentado a profundas crisis económicas y sanitarias de las que no sólo ha salido victorioso, sino también fortalecido. De hecho, con la pandemia del coronavirus ha quedado demostrada la importancia del comercio minorista, tanto económica como socialmente. No obstante, el SARS-CoV2 también ha dejado constancia de la debilidad que puede suponer para los detallistas no realizar los cambios necesarios en el momento y forma adecuados. Así, Estados Unidos y la Unión Europea han vivido el cierre masivo de muchos comercios, haciendo que el pensamiento premonitorio del “apocalipsis retail” parezca una realidad.

Sin embargo, la pregunta que cabe plantearse es: ¿Estamos realmente ante un apocalipsis del sector detallista? Tanto los profesionales expertos en el negocio minorista como los académicos tienen una visión más positiva. Creen que las compañías que liderarán el entorno detallista se transformarán y desarrollarán conceptos empresariales disruptivos que supondrán un verdadero avance, en comparación con lo que se ha visto hasta ahora. En palabras de Dimas Gimeno, exdirector general de El Corte Inglés, y actual director general y fundador de KAPITA y WOW Concept (Madrid), los detallistas que liderarán el futuro serán aquellos que sepan realizar un “retail reset”.

El origen de la transformación minorista no se encuentra en la COVID-19, sino a finales de los años 90, momento en el que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, en especial, internet irrumpen en los negocios. Desde la entrada del nuevo siglo, se comprueba que los detallistas han incorporado nuevos canales de comunicación y venta, y cambiado su visión de cómo tienen que ser las tiendas físicas, jugando la digitalización un papel clave. Para ello, la estrategia empresarial también tiene que cambiar y adaptarse a la nueva realidad. Todos estos cambios forman parte de uno de los conceptos que mayor repercusión tienen en la actualidad en los negocios minoristas y que, de acuerdo con World Retail Congress (2020) está transformando este sector, la estrategia omnicanal u Omni-Channel Retailing (OCR). La OCR se define como la estrategia que integra todos los canales y puntos de contacto disponibles en la actualidad para crear una experiencia de consumo fluida y sincronizada, que diluya las

barreras entre los entornos físico y virtual del minorista, y aumente el compromiso o engagement del consumidor (Grewal et al., 2018; Flavián et al., 2016).

A pesar de la relevancia del término, la consecución de la omnicanalidad está aún lejos de ser una realidad en el entorno minorista (Iglesias-Pradas et al., 2022). El principal problema reside en que las empresas aún conservan una mentalidad de silo, como consecuencia del arraigo que tiene la cultura de la tienda física. En este sentido, el canal online se integra en la organización, pero no de manera estratégica. Quizás por ello, el término phygital retailing (también llamado phygital omni-channel o phygital shopping experience) está empezando a cobrar auge. El concepto phygital hace referencia a la transformación de las tiendas físicas que se rediseñan incluyendo las herramientas digitales, para ofrecer una nueva experiencia al cliente e incrementar la rentabilidad de los establecimientos comerciales (Batat, 2019).

Ante esta situación, como investigadores nos planteamos varias cuestiones: ¿Es OCR una ardid? ¿El concepto phygital sustituirá a OCR como éste lo hiciera con el término estrategia multicanal (gestión independiente de los canales físico y digital)? La revisión de la literatura académica permite concluir que, independientemente del término utilizado (OCR, phygital retailing, o cualquier otro término que se adopte), el mayor problema es la falta de universalidad en la implementación que supone la integración de los canales, físico y virtual, dentro de las empresas.

Dado que existe hasta el momento gran cantidad de trabajos analizando este tema, nuestra consideración es que éste es el momento idóneo para realizar una revisión sistemática de la literatura, que nos permita ver qué se ha estudiado hasta el momento y hacia dónde se puede seguir trabajando. Para ello, en este trabajo se analiza la intersección de tres dimensiones: la estrategia omnicanal, la estrategia y gestión de la empresa y la digitalización. De la revisión de la literatura se proponen finalmente varias líneas de investigación, que los investigadores en este tema pueden seguir, de cara a continuar ahondando en el conocimiento sobre esta área con gran repercusión en el retail.

2. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

La revisión sistemática es una metodología de análisis de la literatura científica sobre un tema, cuyo objetivo es minimizar el sesgo de subjetividad que implican otros tipos de revisiones (Mallett et al., 2012; Roehrich et al., 2014). De acuerdo con Tranfield et al. (2003), esta

metodología pretende mejorar el proceso de revisión de la literatura para que sea sistemático, transparente y replicable, mejorando el conocimiento existente y detectando posibles lagunas y futuras líneas de investigación.

La revisión sistemática es actualmente un proceso recurrente dentro de la investigación académica y, especialmente, en el área de gestión empresarial (Dionisio & de Vargas, 2020). El entorno de los negocios es altamente cambiante, donde las corrientes y fenómenos se suceden de forma constante y continua. En este sentido, existe un amplio abanico de posibilidades a estudiar y se hace necesaria una metodología que ayude a desarrollar una investigación rigurosa y robusta. Siempre con el objetivo de que, tanto la comunidad científica como la empresarial tomen las decisiones correctas (João-Roland & Granados, 2020).

La principal ventaja que aporta la revisión sistemática es que reduce la incertidumbre al gestionar grandes cantidades de información (Haustein & Larivière, 2015). Mediante la combinación de diferentes criterios de filtrado (Tregua et al., 2021), la información se clasifica y pondera en función de su relevancia. Sin embargo, como cualquier otro procedimiento tiene limitaciones. Así, la revisión sistemática se considera un proceso complejo, en el que es necesario elegir entre una gran cantidad de información. Asimismo, es complicado fechar el momento hasta el que debe realizarse el análisis. Por este motivo, la revisión sistemática requiere planificación (Tranfield et al., 2003).

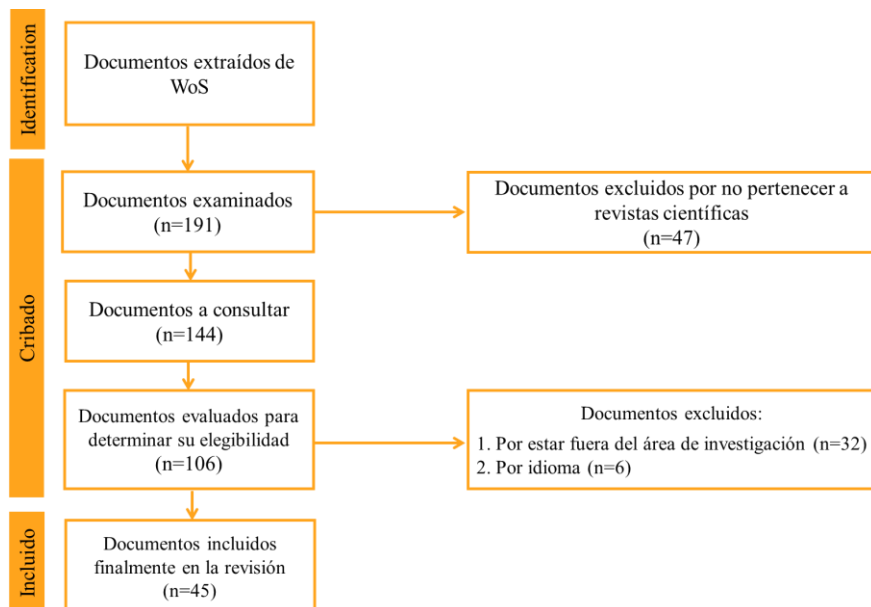
En este estudio, el proceso de revisión sistemática de la literatura se organizó en torno a cuatro etapas. En la primera etapa (planificación), se establecieron las palabras clave para identificar la bibliografía esencial. En este caso, las palabras clave elegidas fueron las siguientes: *“omnichannel”, “omni-channel”, “phygital”, “omnichannel retailing”, “omni-channel retailing”, “phygital retailing”, “digital”, “digitalization”, “digitalisation”, “strategy”, “strategic”, “management”, “strategy management”, “organizational”, “managing”, “organizing”, “organising”*.

La segunda etapa (selección) es donde se definió la base de datos y los criterios generales de selección de las publicaciones. En este trabajo se ha utilizado la base de datos Web of Science (WoS) Core Collection. Se seleccionó por su prestigio dentro de la comunidad científica y académica, ya que dispone de las investigaciones con mayor relevancia e interés (de Souza et al., 2020; de Winter et al., 2013; Halpern & Fernández-Méndez, 2022; Martín-Martín et al., 2018), en especial, dentro del área de “Economía y Empresa”.

En la tercera llamada cribado, se aplicaron los filtros y criterios de inclusión a las publicaciones que componían la muestra. Por último, la cuarta etapa es donde se procede al análisis y se presenta una descripción general de los resultados de forma descriptiva y temática, y un análisis de las palabras clave para determinar las variables relacionadas.

Si bien no es estrictamente necesario seguir una metodología concreta a la hora de realizar una revisión sistemática, este trabajo sigue los criterios de la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses). Como resultado se obtiene un diagrama de flujo, que tal y como se muestra en la Figura 1, sigue los pasos anteriormente comentados para llegar a un número asequible y manejable de artículos académicos para analizar.

Figura 1. Diagrama de flujo, de acuerdo a la declaración PRISMA (2020)



Para la detección de los trabajos a incluir en la muestra se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda en WoS:

TITLE-ABS-KEY ((«omnichannel» OR «omni-channel» OR «phygital» OR «omnichannel retailing» OR «omni-channel retailing» OR «phygital retailing») AND («digital» OR «digitalization» OR «digitalisation») AND («strategy» OR «strategic» OR «management» OR «strategy management» OR «organizational» OR «managing» OR «organizing» OR «organising»)).

Esta ecuación se centra en la búsqueda de todos los documentos en los que ya sea en su título, en el resumen (abstract) o entre las distintas palabras clave propuestas (keywords), aparezcan los términos citados. Tal y como puede apreciarse en la ecuación de búsqueda descrita previamente, se ha buscado la intersección de tres grandes bloques o componentes (utilizando para ello el operador booleano AND). El primero está relacionado con la gestión coordinada de los canales offline y online en el sector detallista, considerando las diferentes acepciones por las que dicha coordinación puede denominarse en la literatura. El segundo bloque contiene la digitalización, por ser la transformación básica a la que tienen que atender las empresas minoristas si quieren adaptarse a las exigencias de los clientes actuales y proporcionar una experiencia única, continua y holística. Por último, el tercer componente de esta ecuación hace referencia a la estrategia de gestión organizacional, ya que la implantación de la OCR conlleva cambios que afectan a la empresa en su conjunto y a su visión de los negocios. En cada bloque se ha intentado incluir todos los términos y variaciones de estos que se utilizan habitualmente en la literatura.

Como resultado de la aplicación directa de la ecuación de búsqueda señalada anteriormente, se obtienen 191 documentos. De este conjunto, se excluyen todos aquellos documentos que no sean artículos publicados en revistas científicas (capítulos de libro, actas de congresos, entre otros). La aplicación de este criterio se debe a la consideración de que los artículos ofrecen una mayor calidad científica al ser sometidos a una revisión por pares. Aplicada esta restricción, la cifra pasa a 144 artículos. A continuación, se filtra por área de investigación que, en este caso, será “business economics”. Se obtienen así, un total de 112 artículos. Finalmente, se aplica el criterio del idioma. Se elige el idioma inglés, ya que garantiza que los artículos analizados están publicados en revistas de alto impacto en los índices JCR (Journal Citation Reports) y SJR (SCImago Journal Rank). El resultado final para el estudio después de aplicar los distintos cribados son 106 artículos

3. RESULTADOS

De la muestra final de 106 artículos, para esta revisión sistemática de la literatura se han seleccionado un total de 45 artículos atendiendo a varios criterios. El primer criterio es el número de citas que han recibido los trabajos. Tal y como se observa en la Tabla 1 hay varios artículos de reciente publicación por lo que no tienen un elevado número de citas, por este motivo se ha tenido también en cuenta el año de publicación. Consideramos que este es un

criterio de especial relevancia, ya que la OCR ha obtenido una considerable repercusión en el entorno científico y académico en los últimos cinco años principalmente. De igual forma, se considera uno de los recientes recursos de cribado que ofrece WoS denominado “debate”. Se trata de documentos que generan un debate abierto (en muchos casos informal) sobre un tema en cuestión. Como ya se comentó en la introducción de este trabajo, el concepto que alude a la gestión coordinada de canales físicos y virtuales genera controversia y, ni siquiera, existe acuerdo en su denominación dentro de la comunidad científica. Por esta razón, tener en cuenta artículos con escasas citas (debido a su reciente publicación), pero que sean capaces de generar debate, resultan interesantes a la hora de realizar una revisión sistemática de la literatura correcta y actualizada del tema que se trata en este trabajo.

Tabla 1. Artículos seleccionados para la revisión sistemática

Título del artículo	Autores	Año de publicación	Número de citas
From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing	Verhoef et al.	2015	979
Competing in the Age of Omnichannel Retailing	Brynjolfsson et al.	2013	402
Marketing the Future of Shopping	Rigby	2011	276
Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned	Hansen & Sia	2015	123
Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study	Hure et al.	2017	111
Supply chain digitalization: past, present and future	Seyedghorban et al.	2020	62
Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective	Jocevski et al.	2019	59
Technology adoption for the integration of online-offline purchasing Omnichannel strategies in the retail environment	Savastano et al.	2019	46
Challenges at the marketing-operations interface in omni-channel retail environments	Bijmolt et al.	2021	41
Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research	Cui et al.	2021	36
Adding Voice to the Omnichannel and How that Affects Brand Trust	Pagani et al.	2019	33
An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience	Hickman et al.	2020	31
Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies	Hosseini et al.	2018	31
Forays into omnichannel: An online retailer's strategies for managing product returns	Mandal et al.	2021	30
When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage	Sun et al.	2020	26
Multi-period price optimization problem for omnichannel retailers accounting for customer heterogeneity	Gupta et al.	2019	26
A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains	Pereira & Frazzon	2021	25
Digital Environment in Global Markets: Cross-Cultural Implications for Evolving Customer Journeys	Nam & Kannan	2020	24
Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls	Frishammar et al.	2018	24
Digital health information seeking in an omni-channel environment: A shared decision-making and service-dominant logic perspective	Dahl et al.	2021	23

Tabla 1. Artículos seleccionados para la revisión sistemática (continuación)

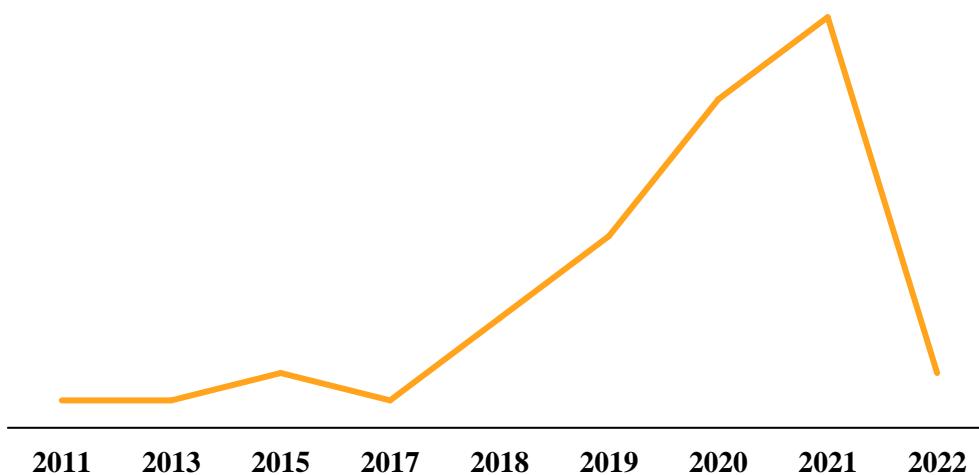
Título del artículo	Autores	Año de publicación	Número de citas
From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research	Hanninen et al.	2021	23
Does technostress inhibit employee innovation? Examining the linear and curvilinear influence of technostress creators	Chandra et al.	2019	23
Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework	Ishfaq et al.	2022	18
Blurring the lines between physical and digital spaces: Business Model Innovation in Retailing	Jocevski	2020	18
Showcasing optimization in omnichannel retailing	Park et al.	2021	17
The implications of digital marketing on WeChat for luxury fashion brands in China	Liu et al.	2019	17
Omnichannel retail move in a dual-channel supply chain	Shao	2021	16
Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology	Miell et al.	2018	16
Achieving resilience and business sustainability during COVID-19: The Role of Lean Supply Chain practices and digitalization	Trabucco & De Giovanni	2021	15
Mobile payment and online to offline retail business models	Liao & Yang	2020	15
Customer supercharging in experience-centric channels	Bell et al.	2020	15
Omnichannel logistics network design with integrated customer preference for deliveries and returns	Guerrero-Lorente et al.	2020	15
Assessing product availability in omnichannel retail networks in the presence of on-demand inventory transshipment and product substitution	Derhami et al.	2021	14
Going with the flow: smart shopping malls and omnichannel retailing	Ameen et al.	2021	14
Impact of customers' digital banking adoption on hidden defection: A combined analytical-empirical approach	Son et al.	2020	14
Omni-channel retailing: some reflections	Verhoef	2021	13
Omnichannel Management in B2B. Complexity-based model. Empirical evidence from a panel of experts based on Fuzzy Cognitive Maps	Alonso-Garcia et al.	2021	12
Practical insights for sales force digitalization success	Zoltners et al.	2021	12
Antecedents and consequences of cross-effects: An empirical analysis of omni-coupons	Ravula et al.	2020	12
How website browsing impacts expectations of store features	Loupiac & Goudey	2019	12
Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: Enabling logistics and supply chain analytics	Hoehle et al.	2018	12
What help do you need for your fashion shopping? A typology of curated fashion shoppers based on shopping motivations	Sebald & Jacob	2020	11
Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective	Lorenzo-Romero et al.	2020	10
Omni-channel integration: the matter of information and digital technology	Saghiri & Mirzabeiki	2021	3
Omnichannel retailing: a tale of three sectors	Iglesias-Pradas et al.	2022	1

Seleccionados los 45 artículos, se procede a un análisis que tiene dos partes diferenciadas. En primer lugar, se reflejan los resultados del análisis descriptivo cronológico de los artículos y sobre cuáles son las revistas científicas en los que dichos papers están publicados. A continuación, se muestra un análisis temático mediante la co-ocurrencia, para el que se ha utilizado utilizando el software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010).

3.1 Análisis descriptivo

En el Gráfico 1 aparece recogido el número de artículos publicados anualmente. Se observa que el año de inicio de estas publicaciones se sitúa en 2011, si bien su crecimiento es bastante tímido hasta el año 2017. A partir de este año se produce un incremento en el número de publicaciones que se ralentiza (drásticamente) en el año 2022. Tras acudir a WoS para tratar de conocer qué motiva este decrecimiento tan acusado (cuando el tema es de actualidad, de acuerdo con *World Retail Congress* (2020) y las prioridades 2020-2022 de *Marketing Science Institute*), se comprueba que coincide con el auge del concepto *phygital*, o del estudio en profundidad de comportamientos omnicanal específicos como, por ejemplo, BOPS (*Buy Online, Pick-up in Store*), concepto análogo al *click and collect*. Estos artículos no se incluyen dentro de la selección de los 45 *papers* por su reciente publicación y escaso o nulo número de citas.

Gráfico 1. Número de artículos publicados anualmente



En lo que a publicaciones se refiere, conviene comentar que la relación entre la OCR y la digitalización desde la perspectiva empresarial es de interés para múltiples revistas del área de marketing y gestión. Todas ellas cuentan con alto impacto, tanto en el índice JCR como SJR. Dentro del Gráfico 2, se refleja que las revistas *European Journal of Operational Research* e *International Journal of Retail & Distribution Management* son las que mayor número de publicaciones contienen, aunque no hay diferencias significativas con el resto de revistas que mayor número de publicaciones tienen sobre esta temática.

Gráfico 2. Distribución de publicaciones por revista



3.2 Análisis y descripción de los clústeres temáticos identificados

Tras el análisis descriptivo se realiza un análisis temático, con el objetivo de identificar los clústeres existentes (i.e., grupos homogéneos relacionados con la temática conceptual que se estudia en este trabajo) y comprobar su estructura. Para ello, se utiliza el software de libre acceso VOSviewer. La principal ventaja de este programa es que permite una visualización más sencilla de los mapas bibliométricos que a su vez, posibilita una toma de decisiones más fácil y sencilla. De acuerdo con Tranfield et al. (2003), la información obtenida a través de VOSviewer permite conocer qué se ha estudiado hasta el momento y cuál es el área, sector o concepto en el que se trabaja actualmente. Asimismo, se podrán trazar las posibles líneas de investigación futuras, ya que se pueden detectar aquellos vacíos que hay en la literatura y que son de interés tanto para la disciplina como para las organizaciones. En este sentido, conocer los vacíos que hay en los estudios académicos permitirá proponer un modelo conceptual, objetivo último de este trabajo de investigación.

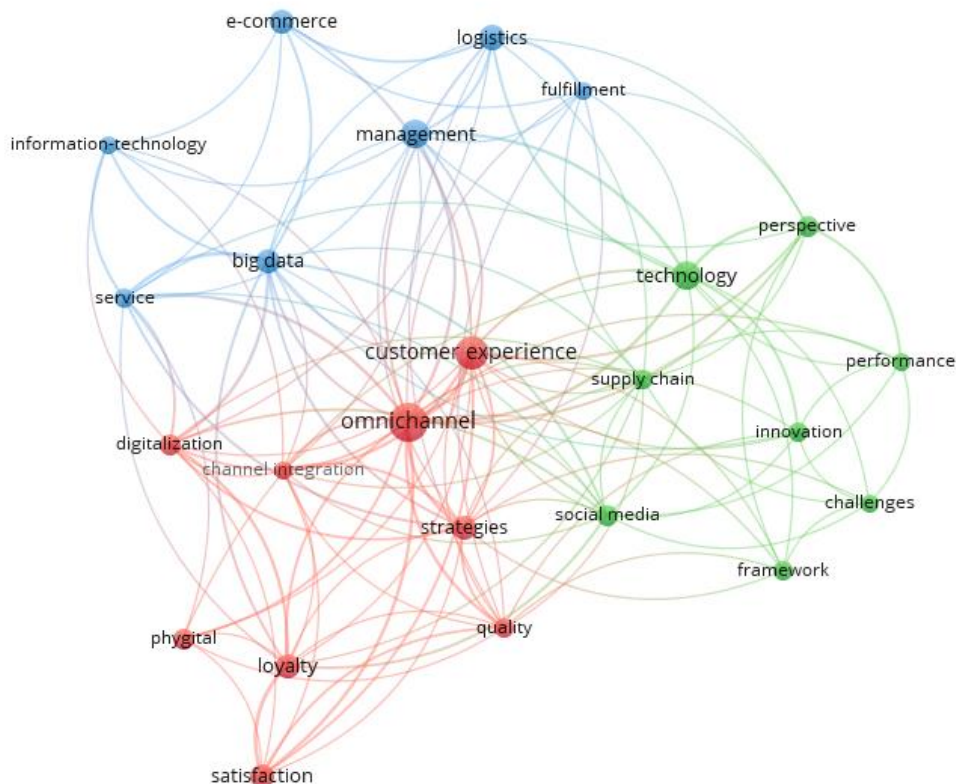
Para realizar el análisis temático se introdujeron en el software VOSviewer los 45 artículos seleccionados previamente. Como método de estudio se eligió el análisis de co-palabras, el cual estudia las apariciones conjuntas de dos términos o conceptos en un documento, con el objetivo de identificar la estructura conceptual y temática de un dominio científico (Gálvez, 2018). El análisis de co-palabras conlleva el análisis de co-ocurrencia que, de acuerdo con Gálvez (2018), dentro de la comunidad académica se considera uno de los métodos más eficaces para descubrir las tendencias y temas emergentes en un campo científico.

Se identificaron las palabras clave mediante la función de co-palabras disponible en el software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010). El programa proporciona tres métodos para el análisis de co-ocurrencia de las palabras clave. La primera opción se centra en resaltar las relaciones entre las keywords que los autores consideran que son la esencia de su investigación. El segundo método denominado dentro de VOSviewer como “palabras clave plus” contempla la adición de palabras que el equipo editorial estima que se pueden vincular al artículo en cuestión, para facilitar su búsqueda en las bases de datos. La tercera opción consiste en contemplar todas las palabras clave, siendo este último el método elegido en este trabajo. La justificación de esta elección es que el objetivo del presente estudio es la identificación de los conceptos relacionados con la implantación de una gestión coordinada de canales offline y online desde una perspectiva empresarial. En este sentido, los papers constan de un número limitado de palabras clave, lo que puede suponer la posibilidad de que éstas no indiquen adecuadamente el contenido de lo que se está buscando.

Se seleccionaron los términos más repetidos, excluyendo aquellos que podrían generar alguna distorsión. Este es el caso de las diferentes formas de hacer referencia a la estrategia omnicanal. Se opta por elegir aquella forma que es más recurrente dentro de los artículos, “omnichannel”. De igual forma, se excluyen las diferentes modalidades de referirse a la experiencia del consumidor (consumer experience, shopping experience, entre otros). Por último, no se ha tenido en cuenta el concepto retail o retailing, ya que los trabajos analizados se centran en este sector y se utiliza de manera recurrente en los artículos, sin que aporte la suficiente relevancia para este análisis.

En la Figura 2 se pueden apreciar las redes generadas por las interacciones entre los términos que configuran los diferentes clústeres. Los círculos de mayor tamaño corresponden a las palabras con mayor presencia en los artículos analizados. Por su parte, los colores permiten diferenciar los clústeres encontrados. El color rojo corresponde a los términos con mayor densidad y más recurrentes. Estos están relacionados con la OCR, la integración de canales y con como la digitalización supone una mayor y mejor experiencia de compra del cliente (clúster 1). El color verde representa una presencia intermedia y forma el clúster 2, que se relaciona con la integración de la tecnología dentro de la cadena de suministro para generar mayor rentabilidad al negocio. Finalmente, el color azul corresponde a aquellos términos con menor presencia, pero que son relevantes para el análisis. En este caso, se refiere a la gestión del negocio desde interior o back-office (clúster 3).

Figura 2. Redes generadas por las interacciones entre términos



La relación de términos de cada uno de los clústeres obtenidos se recoge en la Tabla 2.

Tabla 2. Palabras clave incluidas en los clústeres obtenidos a través del análisis de la co-ocurrencia

Clúster 1 (9 términos)	Clúster 2 (8 términos)	Clúster 3 (7 términos)
Omnichannel Customer experience Channel integration Digitalization Phygital Loyalty Satisfaction Strategy Quality	Technology Supply chain Social media Perspective Innovation Performance Challenges Framework	Management Logistics Fulfillment Big Data Service Information-technology E-commerce

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 La OCR y la experiencia del consumidor

El primero de los clústeres que se identifica en el análisis de la literatura engloba los términos que hacen referencia a la gestión coordinada y plena de los canales, físico y virtual. De hecho,

incluye las dos acepciones por las que en la actualidad se puede hacer referencia a este término, OCR y phygital. Asimismo, se refleja la importante relación que tiene la omnicanalidad para proporcionar una experiencia positiva, única y diferenciadora al consumidor (customer experience). El trabajo más citado (979 citas) elaborado por Verhoef et al. (2015) realiza un análisis de los diferentes grados de gestión de canales existentes actualmente, y la relevancia que supone integrar el canal online con la tienda física para mejorar la lealtad del cliente. En este sentido, el estudio desarrollado por Brynjolfsson et al. (2013) (segundo por relevancia en cuanto al número de citas, 402) establece la prioridad que supone para las empresas que persigan ser omnicanal, llevar a cabo una transformación digital de manera estratégica.

Si bien el concepto de opticanalidad, entendido como la elección de puntos de contacto que mejoren la experiencia del consumidor (evitando la idea “cuantos más canales mejor”), no se recoge en los artículos seleccionados por su escaso nivel de repercusión actual, sí que es una conclusión que se puede establecer tras la revisión de la literatura. De esta forma, conviene que la integración de los canales responda a la combinación óptima de puntos de contacto offline y online, teniendo en cuenta la relación coste-beneficio. Las empresas han de ser conscientes de que los nuevos puntos de contacto que se incorporen deberán ser rentables, no sólo para la organización, sino también para su target. Los clientes han de estar dispuestos a usarlos pudiendo experimentar, además, una mejora en su relación con la empresa. De igual forma, esta combinación óptima también ha de considerar que la introducción de los puntos de contacto de que se trate, no se solape con la acción de los que ya tenía la compañía. Es decir que, en la medida de lo posible, se puedan aprovechar las sinergias entre las nuevas incorporaciones y las ya existentes. Así, se recoge en el trabajo de Son et al. (2020), en el que se relaciona la integración de canales óptima con un incremento de la lealtad de los consumidores.

4.2 La tecnología y la cadena de suministro

La cadena de suministro incluye todos los procesos y procedimientos desde que el detallista recibe la mercancía procedente de las empresas fabricantes hasta que llega al consumidor final. En este sentido, el canal virtual imprime un cambio drástico en la gestión de los minoristas no sólo por el hecho de una transformación de la gestión del negocio (Pereira & Frazzon, 2021), sino también porque los consumidores se han acostumbrado a una mayor variedad y premura en su compra. Este cambio se complica aún más, cuando el entorno físico y digital tienen que estar coordinados de manera plena. De acuerdo con Seyedghorban et al. (2020), si las

compañías realmente quieren proporcionar una experiencia única y continua, la cadena de valor de los minoristas debe ser más ágil. Para esto es necesario la incorporación de la tecnología que sea más conveniente para la organización en cada momento (internet de las cosas –IoT–, Big Data, entre otras).

La inclusión de herramientas tecnológicas no hace prescindir de los recursos humanos. Su capacidad para interpretar la información y detectar errores les hace ser el elemento complementario para que la cadena de valor responda a los nuevos retos empresariales. Solo con la combinación de estos recursos, los detallistas serán capaces de reducir los tiempos de ejecución de sus actividades, mitigar errores en sus pedidos y reducir los costes operativos, que son indicadores clave para conseguir el máximo rendimiento dentro de un entorno omnicanal (Pereira & Frazzon, 2021).

4.3 Necesidad de una gestión adecuada (management)

Cualquier cambio estratégico en una organización necesita de una visión empresarial clara y una gestión adecuada. Como cualquier otra estrategia, la OCR supone que la alta dirección se implique en el proyecto, tanto en términos de apoyo para su correcto funcionamiento como en términos de actitud hacia el riesgo. La transformación digital es un hecho inseparable a la hora de implantar la estrategia omnicanal, si bien la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin, el engagement del consumidor. Por este motivo, la incorporación de un nuevo canal para vender y comunicarse con el comprador no responde a una moda, sino que conlleva que la empresa se vertebré por una tecnología adecuada que mejore los procesos y procedimientos, y, además, proporcione una información transparente a lo largo y ancho de la organización para conseguir que el consumidor desarrolle el customer experience (Hansen & Sia, 2015; Hosseini et al., 2018; Saghiri et al., 2021).

5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Del análisis realizado surgen también cuestiones no analizadas en la literatura y que constituyen líneas de investigación interesantes a futuro. Tal y como se observa en la Figura 2, existe una carencia de trabajos que analicen el papel que juega el funcionamiento interno o innerworking de las empresas en el éxito y/o implementación de la omnicanalidad. Asimismo, se puede ver cómo el término management se ha estudiado, principalmente, con relación a las actividades logísticas y la experiencia de compra del cliente. Sin embargo, los cambios organizativos

ocurridos en las empresas que adoptan la omnicanalidad, así como la gestión de dicho cambio, no han sido analizados en profundidad.

Tampoco existe un vínculo del management con todo lo relacionado con la implantación de la tecnología como medio para conseguir un fin, proporcionar una respuesta adaptada al cliente, o con la cadena de suministro. Sin embargo, son cuestiones para las que se necesita una respuesta, ya que informes como, por ejemplo, Retail Tech (2022) elaborado por Kapita han constatado que la mayoría de las enseñas comerciales que afirman ser omnicanal no utilizan la misma cadena de suministro para el entorno offline como para el online, como consecuencia de una gestión independiente de los canales. Por su parte, INCISIV & Google Cloud (2021) destacan la importancia de la llamada visibilidad de inventario (ofrecer la posibilidad de comprar todos los productos disponibles en el catálogo en cualquier punto de contacto, offline u online), que no se cumple entre aquellas empresas que se considera tienen implantada la OCR. De ahí, la necesidad de que las organizaciones gestionen la tecnología de manera adecuada.

Esta misma propuesta de INCISIV & Google Cloud (2021) permite visualizar la carencia de investigación que analice la relación entre la tecnología para proporcionar información (information-technology) y la integración de canales. En la actualidad, los nuevos avances tecnológicos como es el caso del Big Data pueden utilizarse para identificar tendencias, patrones de conducta de los compradores y detectar sus necesidades o demandas. De esta forma, se podría dar una respuesta ad-hoc sobre qué tipo de acciones es conveniente realizar en cada canal y cómo se pueden combinar para mejorar la relación con el cliente.

Un mejor conocimiento de los cambios organizativos sufridos por las empresas que adoptan la omnicanalidad puede ayudar a que las enseñas comerciales enfoquen y gestionen de la mejor manera posible estos cambios. De forma similar, la estrategia empresarial se ha analizado desde la perspectiva del consumidor, normalmente, con foco en el análisis de las implicaciones de la OCR para los clientes. La visión desde la perspectiva de la empresa queda relegada a algunos estudios de caso que identifican factores barrera y/o factores facilitadores en la adopción de la omnicanalidad.

De forma más tímida, se ha conectado la estrategia y la gestión con la digitalización en el ámbito de la omnicanalidad, pero sin llegar a un análisis en profundidad de esta relación. Resulta difícil entender la adopción de la omnicanalidad sin una estrategia empresarial con una digitalización integrada en la misma, al ser esta pieza clave en la fusión de canales. Asimismo, la digitalización

forma parte hoy día de la estrategia de muchas compañías y está revolucionando sus modelos de negocio. En este sentido, una mayor investigación en cómo se está utilizando la digitalización en la OCR podría ayudar a encontrar las formas más adecuadas de su integración en la empresa desde el punto de vista de la estrategia y la gestión.

En conclusión, implantar una experiencia omnicanal o phygital de éxito, es decir, la integración plena del entorno físico y el digital, necesita del estudio desde la perspectiva de la empresa. Por tanto, conviene conocer qué papel juega la digitalización y cómo ha de utilizarse para mejorar la rentabilidad y la relación con los clientes. Teniendo en cuenta, además, que la OCR es más que la mera incorporación de tecnología o digitalizar una firma empresarial. Se trata de una estrategia que necesita el apoyo y la implicación de toda la estructura organizativa, en especial, de la alta dirección que conviene provea de los fondos y recursos adecuados para desarrollar la OCR, proporcionar la motivación suficiente al equipo responsable y facilitar la cooperación y comunicación entre las distintas áreas funcionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batat, W. 2019. *Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es*. Routledge.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., Rahman, M. S. (2013). "Competing in the age of omnichannel retailing". *MIT sloan management Review*.
- de Souza, P.H., Moreira, M.F., de Souza, Wagner Vilas Boas (2020). "The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research". *Management Decision*, [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-03-2019-0383/full/html>.
- de Winter, J.C., Zadpoor, A.A., Dodou, D. (2013). "The expansion of Google Scholar versus Web of Science: a longitudinal study". *Scientometrics*, 98(2), 1547-1565.
- Dionisio, M., de Vargas, E.R. (2020). "Corporate social innovation: A systematic literature review". *International Business Review*, 29(2), 101641.
- Flavián, C., Gurrea, R., Orús, C. (2016). "Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch". *Journal of Consumer Behaviour*, 15(5), 459-476.
- Galvez, C. (2018). "Co-word analysis applied to highly cited papers in library and information science (2007-2017)". *Transinformacao*, 30(3), 277-286.
- Grewal, D., Motyka, S., Levy, M. (2018). "The evolution and future of retailing and retailing education". *Journal of Marketing Education*, 40, 85-93.
- Halpern Serra, C., Fernández Méndez, L. (2022). The role of digitalisation in firms' international value creation: An integrative conceptual framework and a research agenda. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/76513>.
- Hansen, R., Sia, S. K. (2015). "Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned". *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Haustein, S., Larivière, V. 2015. "The use of bibliometrics for assessing research: Possibilities, limitations and adverse effects" in *Incentives and performance* (pp. 121-139). Springer.
- Hosseini, S., Merz, M., Röglinger, M., Wenninger, A. (2018). "Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies". *Decision Support Systems*, 109, 74-88.
- Iglesias-Pradas, S., Acquila-Natale, E., Del-Río-Carazo, L. (2022). "Omnichannel retailing: a tale of three sectors". *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3305-3336.
- INCISIV & Google Cloud (2021). *Retail return*. <https://www.incisiv.com/report-2021-state-of-the-industry-retail-returns>.
- João-Roland, I. de S., Granados, M.L. (2020). "Social innovation drivers in social enterprises: systematic review". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 775-795.
- Mallett, R., Hagen-Zanker, J., Slater, R., Duvendack, M. (2012). "The benefits and challenges of using systematic reviews in international development research". *Journal of Development Effectiveness*, 4(3), 445-455.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., Delgado LópezCózar, E. (2018). "Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories". *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Pereira, M.M., Frazzon, E.M. (2021). "A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains". *International Journal of Information Management*, 57, 102165.
- Retail Tech 2022 Category Map by Kapita (2022). https://drive.google.com/file/d/1N4AWO_3bWea8C8_kb_6Zz7EwXnHksvk-/view?usp=sharing.
- Roehrich, J. K., Lewis, M. A., George, G. (2014). "Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review". *Social Science & Medicine*, 113, 110-119.
- Saghiri, S., Mirzabeiki, V. (2021). "Omni-channel integration: the matter of information and digital Technology". *International Journal of Operations & Production Management*, 41(11), 1660-1710.
-

-
- Seyedghorban, Z., Tahernejad, H., Meriton, R., Graham, G. (2020). "Supply chain digitalization: past, present and future". *Production Planning & Control*, 31(2-3), 96-114.
- Son, Y., Kwon, H. E., Tayi, G. K., Oh, W. (2020). "Impact of customers' digital banking adoption on hidden defection: A combined analytical-empirical approach". *Journal of Operations Management*, 66(4), 418-440.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review". *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Tregua, M., Brozovic, D., D'Auria, A. (2021). "15 years of service-dominant logic: analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004)". *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563-606.
- Van Eck, N., Waltman, L. (2010). "Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping". *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Verhoef, P.C., Kannan, P. K., Inman, J.J. (2015). "From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing". *Journal of Retailing*, 91, 174-181.
- World Retail Congress (2020). *Omni-Channel Retailing: The new normal*. <https://www.worldretailcongress.com/partner-content/omni-channel-retailing-the-new-normal>.