



XIV Reunión Científica

Consumer-First Marketing: “cuidar al cliente” como leitmotiv empresarial

El objetivo de la Reunión Científica, organizada por la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, que este año alcanza su edición número catorce, viene siendo desde sus inicios abordar temas de investigación relevantes en la disciplina del marketing. En esta ocasión se aborda el tema de la toma de decisiones empresariales, utilizando para ello diferentes metodologías de análisis de comportamiento del consumidor. Hoy en día, las empresas han dado un giro en su estrategia empresarial al enfrentarse a clientes más empoderados y con nuevas exigencias. El rápido cambio en la conducta del consumidor hace que sea más importante que nunca centrarse en sus necesidades, “buceando” en su comportamiento para detectarlas. El programa de la reunión se articula en torno a esta proposición. Tanto las presentaciones que tendrán lugar el jueves, como la conferencia central del viernes y posterior coloquio, mostrarán cuestiones relacionadas con el estudio del consumidor (a través de diferentes metodologías) para la toma de decisiones empresariales.

La Reunión Científica resulta de interés para investigadores especializados en el campo del marketing y la investigación de mercados, para estudiantes de grado y postgrado, para empresarios y profesionales del marketing, los medios de comunicación y el consumo, para responsables políticos y técnicos en materia comercial y de nuevas tecnologías y para representantes de asociaciones empresariales a nivel de fabricante y detallista.



Keynote Speaker 13 de mayo 2022

Experimental Design

D. Giampaolo Viglia

*PROFESSOR OF MARKETING AT PORTSMOUTH UNIVERSITY
EDITOR-IN-CHIEF OF PSYCHOLOGY AND MARKETING*



Giampaolo Viglia es Catedrático de Marketing en la Universidad de Portsmouth. Editor Jefe de la revista académica *Psychology & Marketing* y Editor Asociado de *Annals of Tourism Research*. Su trabajo de investigación está relacionado con las estrategias de precio, el *revenue management*, el marketing de servicios, los procesos de decisión de compra del consumidor y la experimentación comercial. Ha publicado sus investigaciones, entre otros, en *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Retailing*, *Journal of Service Research* y *The International Journal of Research in Marketing*.

Los experimentos son una técnica de investigación de mercados muy potente. Durante décadas fueron empleados de forma habitual, pero perdieron un poco de glamour en los últimos años hasta ganar tracción de nuevo gracias a las inmensas posibilidades de aplicación que tienen en el ámbito del *retail online*.



El principal argumento en favor de los experimentos es que son de las pocas técnicas de investigación de mercados que permiten demostrar la existencia de relaciones causa – efecto entre tratamientos y resultados. El profesor Viglia nos explicó cómo un experimento puede ayudar a saber si una formación específica a ejecutivos puede llevar a sus empresas a ser más exitosas. Se trata de considerar, por ejemplo, un curso de formación a directivos como el tratamiento y una variable como los beneficios o las ventas de su empresa como el resultado. Haciendo dos grupos de ejecutivos, uno de los cuales recibe el curso mientras el otro no lo recibe (y se le llama “grupo de control”), se pueden comparar los beneficios o las ventas de sus empresas un año más tarde y comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. Si las hay, y son mayores en el caso del grupo de ejecutivos que ha recibido el tratamiento, concluiremos que existe una causalidad entre asistir al curso y los resultados empresariales.

Pero, para ello, es necesario que el experimento sea aleatorio. No podemos ofrecer el curso a una base de datos de 5000 ejecutivos y dar el tratamiento a los 2000 interesados, porque habría un sesgo de selección en el que esos 2000 serían más proactivos y probablemente mejores ejecutivos. Sería esa condición previa y no el curso la responsable de los mayores resultados. La aleatorización imprescindible para el profesor Viglia llevaría a impartir el curso sólo a 1000 de los 2000 ejecutivos que manifestaran interés. De ese modo, ambos grupos -el que recibe el tratamiento y el grupo de control- serían comparables.

Una vez establecido este requisito, el Profesor Viglia nos explicó, desde su experiencia como editor de revistas académicas, cómo la investigación publicable no puede limitarse a los experimentos de laboratorio, en los que en general a los participantes se les realizan preguntas sobre actitudes, percepciones o comportamientos, sino que deben incluir al menos un experimento de campo o *field experiment*.



Estos experimentos de campo, en los que se administra el tratamiento en la situación de compra, tienen una validez externa mucho mayor (pues la situación de compra es real) a costar de perder algo de validez interna (es difícil administrar el tratamiento de forma totalmente controlada).

Otro aspecto importante es saber cuántos participantes debe tener un experimento, sea de laboratorio o de campo. Para ello, hay que tener en cuenta tanto la dispersión de la variable resultado como el tamaño del efecto que se consigue. A mayor dispersión y menor efecto, mayor ha de ser el número de participantes en el mismo para lograr significación estadística. Afortunadamente, hoy existen métodos muy sencillos para calcular el ratio llamado “G-Power” entre ambas dimensiones (dispersión / tamaño del efecto).

Ya hacia el final de su charla, el profesor Viglia nos comentó la riqueza de posibilidades que ofrece la inclusión de variables moderadoras y mediadoras en el diseño de experimentos. Una variable moderadora es aquella que ejerce un papel de atenuador o amplificador de un efecto. Es siempre una variable exógena y totalmente independiente del tratamiento (no está afectada por ella). Por el contrario, una variable mediadora es aquella que está afectada por el tratamiento y también afecta, obviamente, al resultado. De modo que la relación causa-efecto se encauza al menos parcialmente a su través.

Al final de la sesión, el profesor Viglia nos recomendó el uso de experimentos de campo cuando fuera posible pero también comentó la importancia de incluir *checks* de manipulación y de atención cuando los experimentos se realizan en el laboratorio. Un *check* de manipulación son preguntas que se realizan en el cuestionario de respuestas para comprobar si el tratamiento se había entendido correctamente por los participantes. Y un *check* de atención son preguntas o acciones que el participante en el experimento debe responder o realizar de una forma especial para verificar que está participando en el experimento de forma comprometida. Estos *checks*



aumentan la validez interna del experimento y son muy valorados por los editores por lo que logran aumentar las posibilidades de publicación de los trabajos que los investigadores les envían.

Podemos decir, a modo de resumen, que la charla de nuestro *Keynote Speaker* el profesor Giampaolo Viglia fue una auténtica masterclass sobre el uso de la experimentación en la investigación en marketing y en *retail* y que más allá de la parte metodológica, en la que nuestro ponente es un auténtico experto, su contribución como editor de revistas científicas fue no sólo sobresaliente sino de gran interés para la comunidad académica participante en esta decimocuarta reunión científica de la Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.



Conclusiones Mesa Comportamiento del consumidor

Moderadora: Nuria García
Universidad de Oviedo

Influencia del aroma a través de internet

Ángel del Castillo
Universidad de Valencia



El sonido y el aroma tienen un uso creciente en Marketing con efectos diversos tales como generación de emociones, diferenciación de productos y atracción de los consumidores, entre otros. Los estudios han analizado tradicionalmente estos efectos en entornos físicos, pero destaca la ausencia de estudios sobre la influencia de sonido y aromas en entornos online.

La investigación presentada por el profesor del Castillo se basa en el modelo "Estímulo-Organismo-Respuesta" aplicado a la compra online, donde el olor, la música y el sonido (estímulos) pueden provocar un efecto en su organismo (p.e., placer, agradable), que generará un tipo de respuesta diferente.



El objetivo del estudio era investigar cómo influye (1) la presencia vs ausencia de olor ambiental y, (2) la (in)congruencia del olor ambiental con el olor natural del producto en: (a) la actitud hacia el anuncio; (b) el estado de ánimo; (c) la percepción de la calidad del producto; y (d) la intención de compra online del producto.

El estudio 1 se realizó a una muestra de 260 individuos y se llevó a cabo mediante un diseño entre-sujetos donde se les mostraba un anuncio (vídeo sin sonido) y se manipuló el aroma (presencia vs ausencia y congruencia) en una pantalla de 2,5x2,5m. Se eligieron los productos chocolate y pizza (dulce y salado), debido a la popularidad entre la población y se utilizaron tres aromas: chocolate, pizza y lavanda. El olor se difundió en una sala de 160 metros cuadrados, con recirculación de aire y donde todos los individuos llevaban mascarilla y mantenían distancia de seguridad (mínimo 1,5m). Se obtuvieron diferencias significativas en: (1) la actitud hacia el anuncio y el estado emocional entre el escenario incongruente y el congruente/sin olor, y (2) la percepción entre las medias de los tres grupos. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los tres grupos en la intención de compra online.

En el estudio 2 se incluyeron como estímulos, además del aroma, la música y el sonido del producto. La muestra estaba formada por 122 participantes que navegaban por una página web a través de un ordenador de sobremesa con una pantalla de 24" donde saltaba automáticamente un anuncio de 1' aproximadamente de duración y donde se manipuló la (in) congruencia del aroma, la música y el sonido intrínseco del producto. Se obtuvieron diferencias significativas entre los aromas en la intención de compra, siendo el aroma a pizza el que obtiene una mayor intención de compra. El análisis chi-cuadrado entre la variable género y el tipo de producto escogido al finalizar el experimento (pizza, chocolate o snack), muestra diferencias significativas entre los porcentajes, siendo el chocolate el producto más escogido para ambos géneros y donde el producto pizza fue escogido por el 47,4% de las mujeres, frente al 26,5% de los hombres.



¿Son realmente los consumidores más frecuentes los más valiosos? Influencia del hábito y la saciedad en la disposición a pagar y las relaciones a largo plazo

Ismael Becerril-Castrillejo
Universidad de Salamanca



El profesor Ismael Becerril estructuró su presentación en tres partes. La primera tenía por objetivo analizar la influencia del nivel habitual de consumo sobre la disposición a pagar. El nivel habitual de consumo se define como la frecuencia con la que un consumidor compra o contrata un determinado producto o servicio. Los consumidores establecemos este como una referencia sobre la que valorar una nueva compra. En función del hábito de consumo, el estímulo de una nueva compra genera en los consumidores tres tipos de respuestas: saciedad, sensibilización y habituación.

Los resultados obtenidos en este primer estudio muestran que las experiencias previas se toman como referencia en las compras actuales. La disposición a pagar se forma tanto antes de la compra como tras el uso del servicio. Esto permite concluir que: (1) Los consumidores en la etapa de sensibilización están dispuestos a pagar un 0,64% más respecto a la anterior visita. (2) Los consumidores en la etapa de habituación y saciedad están



dispuestos a pagar un 14,56% y 4,62% menos respectivamente. (3) Existe una relación no lineal entre precio de referencia y disposición a pagar. (4) Son importantes las estrategias de fidelización para mantener una oferta de valor atractiva entre consumidores habituados. (5) La discriminación en precios permite captar un mayor excedente en los consumidores sensibilizados.

En segundo lugar, se pretende estudiar de forma independiente el efecto de la saciedad sobre la disposición a pagar. Se observa que la disposición actual a pagar disminuye, respecto al consumo anterior, si la saciedad es alta. Conclusiones: (1) Los consumidores saciados están dispuestos a pagar un 11,2% menos respecto a la anterior visita. (2) Los consumidores no saciados están dispuestos a pagar un 18% más respecto a la anterior visita. (3) Existe una relación no lineal entre precio de referencia y disposición a pagar. (4) Los consumidores saciados son más sensibles al precio y la decisión de viajar se debe a motivos más diversos y (5) Los consumidores que restituyen antes su saciedad son más rentables para las empresas.

Por último, se estudia la saciedad como un constructo multidimensional y dinámico y se analiza su implicación en las altas tasas de abandono en servicios hedónicos por suscripción. Los resultados obtenidos permiten concluir: (1) La saciedad condiciona la influencia directa de la satisfacción sobre la disposición a pagar y sobre el abandono inmediato. (2) La saciedad actúa como un indicador adelantado de la intención de abandono, reduciendo progresivamente la disposición a pagar. (3) Estas medidas, accesibles por las plataformas, son de interés para conocer qué suscriptores renuevan actualmente, pero planean abandonar a futuro. (4) Contrariamente a los modelos de valor de vida de cliente, una mayor frecuencia de consumo no implica mayor beneficio percibido, ni mayor lealtad.



Eficacia de la publicidad en móvil vs PC y TV utilizando consumer neuroscience.

José R. Porto Pedrido
Universidad de Santiago de Compostela



Hoy en día, los consumidores utilizan casi 7h los móviles en internet y el contenido en vídeo en móvil supone el 63% del contenido total que se consume. Esto ha provocado que la publicidad se haya movido de los medios tradicionales a los medios digitales: el 58% del gasto total en publicidad a nivel mundial es digital y el 68% del gasto en publicidad es en móvil.

Muchos investigadores y responsables de marketing señalan el “engagement” como una buena variable para medir la eficacia de la publicidad. Gran parte de las investigaciones al respecto identifican tres dimensiones del “engagement”: cognitiva, emocional, y comportamental. En consecuencia, el *consumer neuroscience* se considera un buen complemento de la investigación tradicional (encuestas) para medir el “engagement”, ya que permite capturar y analizar las respuestas cognitivas y emocionales (no verbales) de los consumidores a varios estímulos de marketing y pueden predecir su comportamiento. Entre las posibles técnicas destacan aquellas que miden el sistema nervioso central, registrando la actividad eléctrica del cerebro (electroencefalograma) y las que miden el sistema nervioso periférico (eye tracking, respuesta galvánica de la piel/latido cardiaco, codificación facial). Además, existen diferentes métricas y diferentes algoritmos para medir las mismas métricas.



En este sentido, el trabajo del profesor José Porto trata de dar respuesta a dos cuestiones: (1) ¿Cómo se puede medir la eficacia de la publicidad en móvil? (2) ¿Es más efectiva la publicidad en móvil comparada con otros dispositivos digitales como TV o PC?

El estudio se realiza a una muestra de 60 participantes que se someten a tres experimentos cada uno (los estímulos utilizados fueron tres spots de tres marcas en cada uno de los dispositivos: móvil, PC y TV). Se utilizaron como instrumentos de medida, de forma complementaria, una encuesta y las cuatro técnicas de neurociencia comentadas anteriormente.

Las principales conclusiones e implicaciones obtenidas en el estudio fueron:

- (1) Es mejor utilizar una sola empresa de software para todos los experimentos y el mismo algoritmo, incluso si no hay consenso de cuál es el mejor.
- (2) Es necesario implementar una base de datos común para todos los análisis de reconocimiento facial.
- (3) Se deben establecer definiciones estándar de cada métrica de *consumer neuroscience* y cómo medirla.
- (4) Sería conveniente desarrollar guías para presentar los informes de resultados de cada tecnología de *consumer neuroscience* utilizada.
- (5) Cuando se diseñen anuncios es preciso tener en cuenta que no aumenten la carga cognitiva. Dado que para el mismo estímulo la carga cognitiva en móvil es mayor que en PC o TV, los anuncios deberían ser con muy poco texto y con tamaños de fuente grandes. Los resultados sugieren que es mejor utilizar videos y no textos en los anuncios en móvil.
- (6) Sería conveniente diseñar anuncios específicos para móvil que aprovechen el formato de pantalla completa que mejoren la baja atención que tiene este dispositivo e incrementen el recuerdo. Los resultados sugieren que el contenido del vídeo contribuye a mejorar más el recuerdo que el tamaño de la pantalla.
- (7) Se recomienda desarrollar anuncios para móvil diferentes de PC o TV para mejorar la excitación (arousal) y en pantalla completa para reducir las emociones negativas.



Conclusiones Mesa Redonda Estrategia empresarial

Moderadora: Primitiva Pascual
Universidad de Oviedo

Investigación académica sobre el *Brand Personality*: un análisis bibliométrico basado en la minería de textos

Víctor Calderón Fajardo

Universidad de Málaga



Teniendo en cuenta las características del mercado actual, en el que el nivel de competencia es cada vez mayor, el profesor Calderón nos presentó la gestión de la personalidad de marca o *brand personality* con un carácter estratégico. Si bien se entiende que las organizaciones alcanzan un mayor éxito cuando consolidan una relación positiva con los clientes y satisfacen sus necesidades básicas, desde esta perspectiva se entiende que, además, se debe prestar atención a las necesidades emocionales de los clientes. Por este motivo, las empresas buscan establecer un fuerte vínculo emocional, el cual puede alcanzarse a través de una gestión adecuada de la personalidad de marca. Por ello el concepto de personalidad de marca ha cobrado especial interés, tanto en el ámbito profesional como desde el punto de vista académico.

El profesor Calderón compartió los principales hallazgos de su análisis bibliométrico referido a esta temática para el periodo 1987-2021. Desde el punto de vista académico, el estudio de la personalidad de marca ha



aumentado en las dos últimas décadas. La evolución en el número de artículos en revistas académicas ha sido progresiva y gradual; sin embargo, el volumen de citas por años es asimétrico. Concretamente, aproximadamente la mitad de los trabajos desarrollados sobre *brand personality* han sido realizados en el periodo 2007-2016. Además, se pone de manifiesto cómo tan solo un 6,5% de las revistas académicas que incluyen trabajos sobre *brand personality* son las que han publicado el 21,81% de los trabajos referidos a esta temática. En el análisis desarrollado, el profesor Calderón evalúa también de manera longitudinal los temas motores vinculados a los trabajos de personalidad de marca. A partir de este análisis, sugiere cinco campos de estudio sobre los que se debe prestar especial consideración en los años futuros: (1) tecnología: la actitud hacia la marca y las intenciones de compra cuando se incorporan, por ejemplo, pre-experiencias en realidad virtual o atención al cliente con robots e inteligencia artificial; (2) turismo: los aspectos más y menos valorados por los turistas en las imágenes de los destinos han cambiado, se debe prestar especial atención a la personalidad de marca en el turismo de lujo; (3) deportes: tener en cuenta la personalidad de marca de los equipos deportivos, los grandes eventos y las de las entidades patrocinadoras, prestando especial atención a la personalidad de marca derivada de los deportes y eventos virtuales; (4) medios sociales: se manifiesta el interés de las organizaciones por conocer cómo deben transmitir y cómo puede ser percibida por los distintos públicos su personalidad de marca en los medios sociales más novedosos; (5) responsabilidad social corporativa: donde destaca la cada vez mayor presión social exigiendo este tipo de acciones por parte de las organizaciones, a la vez que aumentan las críticas hacia aquellas organizaciones que intentan mostrar una falsa preocupación por su entorno. Dentro de los cinco campos de estudios sugeridos, el profesor destacó que el concepto de personalidad de marca se ha trasladado al campo del turismo de manera tardía y aún son escasos los trabajos referidos a la personalidad de los destinos y la personalidad de marca de los destinos turísticos.



Factores clave para optimizar el papel del mánager en la gestión del cambio empresarial

Ángel Gutiérrez Íñiguez
Universidad de Cantabria



El profesor Gutiérrez comenzó destacando los fuertes procesos de transformación económica y tecnológica global experimentados durante las últimas décadas. Esta situación conlleva que los directivos o mánagers de las empresas tengan que admitir los procesos de cambio como una actividad cotidiana y necesaria para la supervivencia de su organización. No obstante, pese a esta circunstancia, aún es elevada la tasa de fracaso en los procesos de cambio. De este modo, se plantea la necesidad de conocer cómo se deben gestionar los procesos de cambio en las empresas desde un punto de vista estratégico. El trabajo presentado por el profesor Gutiérrez consistió en el análisis de la gestión del cambio en las grandes empresas, considerando tres niveles de estudio y dando lugar a tres preguntas de investigación: (1) cómo es la situación de cambio que viven hoy las empresas, (2) qué rol juegan los mánagers en la gestión del cambio y (3) cómo optimizar el rol del mánager. Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas anteriores el profesor realizó una revisión bibliográfica que dio lugar a tres resultados: (1) una propuesta de clasificación de la literatura sobre la gestión del cambio empresarial, (2) un inventario de razones para la resistencia al cambio y (3) una perspectiva



global de las principales limitaciones detectadas en la literatura sobre la Teoría de la Conducta Planificada de Ajzen (1985). Posteriormente, llevó a cabo un estudio empírico preliminar sobre la gestión del cambio en las grandes empresas: encuesta en la que participaron 56 mánager y 3 *focus group* en los que participaron 24 mánagers. Tras este análisis preliminar se revisaron los modelos teóricos para explicar la conducta de los mánagers en la empresa. Una vez desarrolladas estas técnicas, se plantea un nuevo análisis cualitativo compuesto por un nuevo *focus group* y un panel Delphi en el que participaron 8 y 19 mánagers, respectivamente. Finalmente, se llevó a cabo una investigación cuantitativa mediante una encuesta que contó con un tamaño muestral de 166 mánagers.

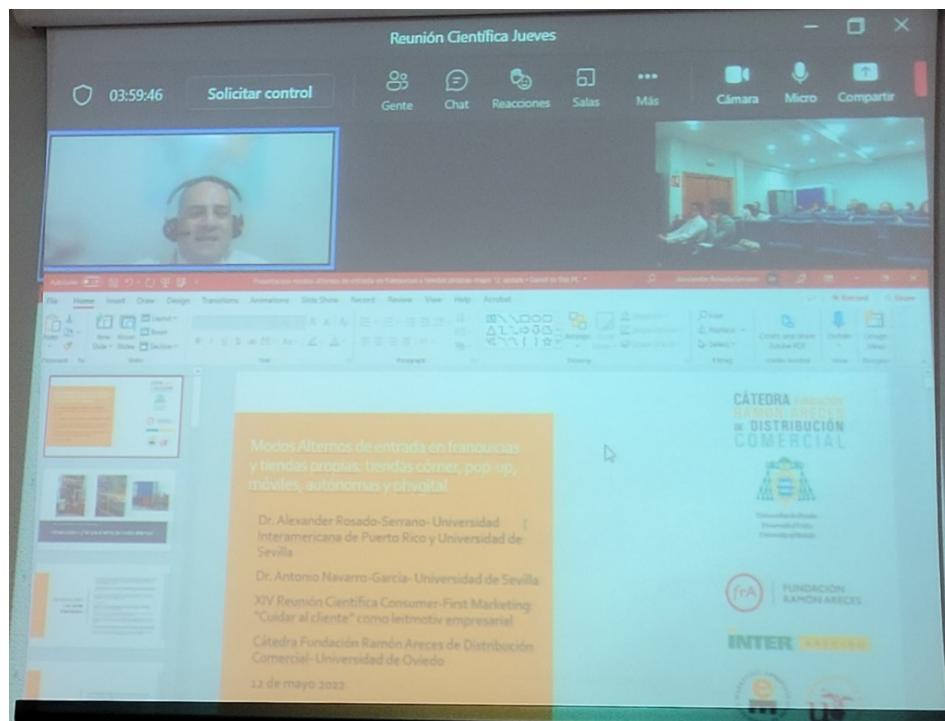
El profesor Gutiérrez mostró los distintos modelos teóricos planteados para dar respuesta a las preguntas planteadas en el estudio. Concretamente, estos modelos tenían como propósito analizar los antecedentes de la intención de comportamiento de cambio del mánager. Entre los principales resultados destacó que la variable que más aporta a la intención de comportamiento de cambio es el control percibido por el mánager, lo que apunta a la importancia de que este cuente con la información, formación, recursos, plazos, etc. necesarios para el desarrollo del cambio. La actitud tiene una incidencia significativa en la intención de comportamiento del mánager, siendo su peso relativo el equivalente, aproximadamente, al 40% del control percibido. También se hace patente la alta incidencia de la situación personal del mánager y situación de la empresa. Así, las compañías deben cuidar la situación personal de sus mánagers, invirtiendo en conciliación, seguros médicos, planes de pensiones u otros beneficios, y promoviendo una vida sana y equilibrada. Además, la compañía debe organizar retiros, sesiones grupales de planificación y otras actividades que buscan la alineación del equipo de mánager a través de la participación. El profesor Gutiérrez también señaló que el mánager que afronta un cambio tiene en cuenta cómo lo valorarán las personas de referencia, pero esa percepción no incide directamente en su intención de comportamiento respecto al cambio, sino a través de la actitud.



Modos alternos de entrada en franquicias y tiendas propias: tiendas córner, pop-up, móviles, autónomas y *phygital*

Alexander Rosado Serrano

Universidad Interamericana de Puerto Rico



El profesor Rosado presentó un análisis descriptivo de los diferentes formatos comerciales en el ámbito minorista. Este análisis se muestra relevante para empresas que deseen acceder a un nuevo mercado, independientemente de que este sea a nivel nacional tanto como internacional, y cuenten con escasos recursos para acceder a dicho mercado. Por ejemplo, cuando los costes de entrada y alquiler en una determinada zona geográfica son elevados o el conocimiento sobre los contextos legales de los potenciales territorios de entrada es escaso.

Entre las diferentes alternativas de tipos de establecimientos físicos para estas empresas, el profesor destacó el concepto de tienda córner o *store in store*. En esta modalidad, los grandes almacenes alquilan un espacio a las empresas y éstas son los encargados de gestionar aspectos como el precio, la variedad de producto ofertado o el servicio añadido al mismo. El modelo de tienda córner es beneficioso tanto para el gran almacén como para la empresa que se instala en él.



Por una parte, las tiendas córner favorecen una mayor eficiencia en el proceso de adaptación de la empresa al nuevo mercado. A su vez, los grandes almacenes diversifican su oferta, pudiendo alcanzar un efecto cascada o *spillover* derivado del aumento de tráfico en su establecimiento.

Posteriormente, el siguiente formato de establecimiento minorista presentado por el profesor Rosado fueron las tiendas efímeras o *pop up*. Estas tiendas surgen durante un periodo corto tiempo en lugares inesperados y tienen el propósito de producir experiencias memorables. A menudo, provocan diferentes reacciones entre los consumidores, como un sentido de urgencia o experiencias teatrales, entre otras. En ocasiones, este tipo de establecimientos se crean a partir de contenedores de carga, debido a su versatilidad y fácil transporte. Así, los contenedores se transforman y decoran en un espacio adecuado para la venta o exposición de los productos de la empresa, en el que cliente pueda percibir sensaciones únicas.

El siguiente formato fueron los establecimientos móviles. Estos establecimientos consisten en vehículos que han sido adaptados para favorecer la venta ambulante de productos. Por ejemplo, es frecuente el uso de caravanas o furgonetas acondicionadas para la venta itinerante.

Otro formato derivado de lo comentado anteriormente son espacios físicos en los que diferentes establecimientos se reúnen durante una determinada temporalización y en espacios físicos concretos. A menudo, este tipo de espacios comerciales están vinculados a eventos como ferias o festivales. Los establecimientos ubicados en estos espacios pueden presentar diferentes formatos, como establecimientos móviles o contenedores, entre otros.

Por último, el profesor Rosado nos habló de la experiencia *phygital*, una tendencia actual en la que las empresas tienen como objetivo esforzarse por fusionar el canal físico y el canal digital. La finalidad de la experiencia *phygital* es obtener el máximo rendimiento de ambos canales, en búsqueda de la tan ansiada omnicanalidad.