

Experiencia del cliente y determinantes de la adopción de la banca omnicanal en Honduras

Customer experience and determinants of omnichannel banking adoption in Honduras

GRACIA ANDINO¹ 

Universidad Autónoma de Honduras

RESUMEN

Cada disrupción tecnológica trastoca el panorama de las instituciones bancarias y las obliga a redefinir sus estrategias de negocio para cumplir con las expectativas de los clientes. Estas estrategias implican la unificación y homologación de los canales físicos, digitales, propios y de terceros, por lo cual se requiere el conocimiento del modelo omnicanal. El estudio analiza, mediante el modelo PLS-SEM, cómo el riesgo percibido y compatibilidad percibida son determinantes de la experiencia del cliente en la adopción de la banca omnicanal en Honduras. La investigación es de tipo exploratoria de corte transversal, mediante la que se valida una escala de medida con una muestra de 299 clientes. Los resultados finales revelan la necesidad del despliegue de estrategias que garanticen la consistencia de la experiencia omnicanal para que el cliente no encuentre diferencias al explorar contenidos, al entrar en contacto con el servicio al cliente brindado en cada canal, en la calidad de los productos y servicios así como el desempeño de los mismos. En este sentido, es prioritario que la información capturada en cada canal, sea utilizada e integrada al resto de canales, de tal manera que la experiencia en el uso de canales sea flexible y sinérgica y con ello aumentar la adopción de la banca omnicanal.

Palabras clave: Compatibilidad percibida; Experiencia del cliente; Omnicanal; Riesgo percibido; SmartPLS Clasificación JEL: M3, G2

1 Candidata a doctora en Dirección Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Docente de Administración de Proyectos, Administración de Créditos, Globalización Bancaria; Departamento de Banca y Finanzas, de la UNAH. Máster en Administración de Empresas. Head de Medios de Pago y Servicios Financieros en Banco Hondureño del Café. Email: gracia.andino@unah.edu.hn

ABSTRACT

Each technological disruption changes the landscape of banking institutions and forces them to redefine their business strategies to meet customer expectations. These strategies involve the unification and standardization of physical, digital, proprietary and third-party channels, which requires knowledge of the omnichannel model. The study analyzes, through the PLS-SEM model, how perceived risk and perceived compatibility are determinants of customer experience in the adoption of omnichannel banking in Honduras. The research is an exploratory cross-sectional study, through which a measurement scale was validated with a sample of 299 customers. The final results revealed the need to deploy strategies that guarantee the consistency of the omnichannel experience so that the customer does not find differences when exploring content, when coming into contact with the customer service provided in each channel, in the quality of products and services as well as their performance. In this sense, it is a priority that the information captured in each channel is used and integrated to the rest of the channels, so that the experience in the use of channels is flexible and synergistic and thus increase the adoption of omnichannel banking.

Keywords: Perceived Compatibility; Customer Experience; Omnichannel; Perceived Risk; SmartPLS.

1. Introducción

A medida que las tecnologías de la información y la comunicación evolucionan, el comercio electrónico minorista se transforma de tal manera que todos los dispositivos tecnológicos utilizados para hacerlo posible están omnipresentes y al alcance de todos. Los consumidores usan sus propios dispositivos para realizar búsquedas, comparar productos, pedir consejos o buscar alternativas más baratas y obtener los mejores beneficios (Wetzlinger et al., 2017). De acuerdo con Ditrendia (2021) la cantidad de usuarios de dispositivos móviles es 5,22 mil millones a nivel mundial, lo que supone un aumento de más de 93 millones de usuarios desde el año 2020.

El creciente poder de las plataformas en línea es una de las características que cambia los paradigmas de negocio y de relación entre los agentes comerciales. Estas plataformas han tenido un gran impacto en el desarrollo de la economía digital y su crecimiento se ha visto acompañado por un cambio en la jerarquía de los líderes de los sectores, como Amazon y Facebook que se han convertido en las primeras plataformas en línea. De acuerdo con Barriball et al., (2020) el ritmo de cambio y el impacto de los agentes de negocios y de las plataformas en línea

han afectado a las empresas tradicionales, las que han cambiado gradualmente sus estrategias de negocios para adaptarse a los nuevos escenarios, dentro de estas grandes empresas están los bancos. Según Accenture (2022) los bancos quieren ser una súper aplicación, debido a que esta innovación está dominando más aspectos del mundo digital y la interacción humana, y están integrando los servicios financieros en estas grandes plataformas en línea, permitiendo una nueva forma de “comercio social”.

Uno de los métodos que las grandes empresas tradicionales han utilizado para transformar sus modelos de negocios y de operación es el modelo de negocio omnicanal. Desde el punto de vista de Melero et al., (2016), un modelo de negocios omnicanal es una estrategia de negocio que emplea una red de canales distintos (online, tiendas físicas y móviles) para ofrecer de manera conjunta a los consumidores una experiencia de compra integral, es decir, desde el comienzo hasta el fin del del proceso de compra. En la literatura, la primera definición omnicanal fue propuesta por Riby (2011, p.65), como interacciones con los clientes a través de canales integrados que permitan una experiencia sin fisuras.

En este contexto, la omnicanalidad tiene como objetivo “brindar una experiencia de cliente fluida, independiente del canal, ya que los clientes esperan una experiencia de servicio consistente, uniforme e integrada” (Rebaque-Rivas & Gil-Rodríguez, 2019, p.116). Pero una estrategia de negocio omnicanal no solo implica el estandarizar los procesos de negocio y la gestión de los recursos, incluyendo la información, sino que es una forma de operar completa y coordinada con el fin de maximizar el valor de la empresa (Neslin et al., 2006).

De acuerdo con las estadísticas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2021) para el cierre al mes de diciembre del año 2020, el total de usuarios de aplicaciones digitales en Honduras ascendió a 874.704 personas. El 73,1 % de las instituciones del sistema financiero regulado contaron con al menos un canal digital, registrando un aumento del 6,2 % de crecimiento en canales o puntos de servicio. Del total de canales, el 93 % pertenecen de los bancos comerciales. El gran reto de los bancos tradicionales en Honduras radica en conservar la esencia de la marca, los productos y servicios para lograr que sus clientes adopten los canales digitales, y que a su vez se sientan cómodos y muestren aceptación del despliegue de estrategias de integración de canales.

Basándose en la Teoría de Difusión de la Innovación, este estudio pretende analizar, mediante el modelo PLS-SEM, cómo el riesgo percibido y la compatibilidad percibida son determinantes de la experiencia del cliente en la adopción de la banca omnicanal en Honduras. La investigación se desarrolla en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta la revisión de literatura. En el segundo capítulo se describen el modelo conceptual de la investigación. En el tercer capítulo el marco metodológico y se presentan los instrumentos y técnicas de recolección de datos. En el cuarto capítulo se explica el análisis estadístico de los resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones, las limitaciones y las líneas de trabajo futuro, así como las referencias bibliográficas.

2. Revisión de la literatura

En esta sección se elabora una revisión bibliográfica de los conceptos generales, principios, teorías a partir de los cuales se sustenta la experiencia del cliente omnicanal. Los conceptos a considerar son: compatibilidad percibida, riesgo percibido entre otros.

Experiencia del cliente omnicanal

Con el auge de la globalización, las empresas establecen relaciones comerciales a través de diferentes puntos de contacto tanto físicos como digitales. Los puntos de contacto con los clientes, según Reddick & Anthopoulos (2014) se dividen en: canales tradicionales (reuniones cara a cara, llamadas telefónicas y correspondencia escrita o impresa), canales electrónicos (correo electrónico y sitios web) y nuevos medios digitales (mensajería de texto, aplicaciones móviles y redes sociales). Dado el creciente enfoque en la experiencia del cliente, las interacciones entre el cliente y la empresa se combinan y evolucionan con el tiempo en las fases de búsqueda, compra, consumo y posventa (Neslin et al., 2006), al mismo tiempo que estas experiencias se acumulan (Homburg et al., 2015), y se repiten dentro de un canal (Lemon & Verhoef, 2016).

La empresa no debe ver los canales en silos, sino como componentes de una estrategia de contacto general que comprenda el verdadero valor y el propósito del contacto, empleando un enfoque sistémico de extremo a extremo para la entrega de los productos y servicios (Varney, 2006). A nivel organizacional, una de las preocupaciones es la integración y migración de clientes de canales tradicionales a canales más rentables (Madsen & Kræmmergaard, 2016). Desde el punto de vista de Kernaghan (2013),

el movimiento de clientes a canales en línea es un argumento para reducir costos y mejorar.

Por lo tanto, es fundamental reconocer que la experiencia del cliente no se limita a la interacción en puntos de contacto físicos; implica gestionar apropiadamente los canales digitales creados para maximizar los beneficios de la empresa. En este sentido, Neslin et al. (2006) expresa que la tarea más difícil para los gerentes es coordinar los objetivos, el diseño y el despliegue de canales para generar las sinergias. La estrategia de los canales debe ser implementada transversalmente en las empresas con el fin de lograr una experiencia de cliente satisfactoria.

Para Chen et al. (2018) la omnicanal ha tratado temas relacionados con las acciones de las empresas, por ejemplo, el modelo de negocio, la estrategia, la optimización de la combinación de canales y las respuestas de los clientes —como la satisfacción del cliente, calidad del servicio, lealtad a la marca, experiencia del cliente—. El enfoque omnicanal se ha utilizado esencialmente como herramienta para maximizar la experiencia del cliente y mientras detecta los aspectos a mejorar.

Determinantes de la adopción de la banca omnicanal

La Teoría de Difusión de la Innovación tiene como objetivo explicar el proceso por el cual las innovaciones se difunden a la sociedad. Según esta teoría, la difusión se logra mediante cinco factores: la percepción de la innovación, el grado de compatibilidad de la innovación con los valores y las experiencias pasadas de los adoptantes potenciales, el grado de necesidad percibida de la innovación, el grado de facilidad para adoptar la innovación y el grado de soporte social (Rogers, 1983). En un estudio realizado por Liao et al., (1999) se trató de demostrar que la compatibilidad percibida y el riesgo

percibido eran determinantes en la adopción de la banca virtual.

Montoya et al., (2003) encontraron que los atributos del sitio web, como la estructura de navegación, la calidad del contenido de la información y el estilo gráfico, afectan en las decisiones de uso del canal y las percepciones de riesgo. Esta percepción debería disminuir a medida que el cliente mejora sus competencias técnicas y se sienta más cómodo; sin embargo, es un impulso importante en la experiencia del cliente. De acuerdo con Lin et al., (2009) la percepción de riesgo se relaciona negativamente con la intención de utilización de los canales en línea. El riesgo percibido se define como la pérdida potencial percibida por un consumidor al considerar el uso de canales en línea en comparación con canales fuera de línea (Amaro y Duarte, 2015).

La compatibilidad percibida es el grado de aceptación o conformidad por parte del consumidor y esta puede ser funcional y de imagen (Rifon, 2006). La proliferación de herramientas de tecnologías de la información —a través de las que se pueden compartir los datos y el conocimiento de los clientes en un entorno digital—, impulsó el comercio al proporcionar servicios basados en las preferencias de los consumidores (Zwass, 2010). Por lo tanto, si los esfuerzos de integración se basan en las preferencias y necesidades de los clientes, conducirá al uso diferenciado de canales (Schramm-Klein et al., 2011). Amaro y Duarte (2015) comprobaron que la compatibilidad es un fuerte predictor del recorrido del cliente durante el proceso de compra en línea.

La omnicanalidad enfatiza la gestión de sinérgica de los canales para lograr una experiencia del cliente fluida, integrada y consistente (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Posteriormente, Herhausen et al. (2015) puso en relieve la importancia de integrar canales en línea y fuera de línea como elemento influyente durante las fases de búsqueda

y compra. De acuerdo con un estudio realizado por Baura, (2019) en Hong Kong el 64 % de los clientes está interesado en recibir más que solo los servicios financieros de su banco, valoran la integración de servicios de asistencia, salud, transporte y reservas de viajes dentro de la aplicación de su banco. Sin embargo, esta integración implica fluidez en la conectividad entre canales (Shen et al., 2018), de tal manera que los clientes experimenten continuidad en la transición, lectura y exploración de contenido o búsqueda de información de los productos o servicios para sus necesidades específicas.

En un estudio llevado a cabo por Kazancoglu & Aydin (2018) demostró que los usuarios perciben riesgos financieros al detectar diferencias de precios entre la aplicación móvil y la tienda física, y la falta de notificación después de haber confirmado un pago. Como una forma de mitigar dichos riesgos, Rogers (1983) propuso que la flexibilidad en el proceso de adopción de una innovación puede reducir los errores y alentar la personalización de la innovación para que se adapte más apropiadamente a las condiciones locales y/o cambiantes. Para Baura (2019) una forma de empoderar financieramente a los clientes es dándoles acceso personalizado a la información y servicios.

El mapa del viaje del cliente es una herramienta ampliamente utilizada para representar la experiencia del usuario con un servicio (Moon et al., 2016). Una buena experiencia omnicanal permite: 1) reducir el riesgo de perder al cliente durante el *customer journey* al proporcionar una experiencia de servicio al cliente integrado; y 2) alentar al cliente a continuar su viaje con la empresa, proporcionando canales cruzados, intuitivos y sin interrupciones de las transiciones en cada punto de contacto para adaptarse a las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente (Rebaque-Rivas & Gil-Rodríguez, 2019).

Modelo conceptual de la investigación

Mediante del modelo conceptual de la investigación, que se basa en la Teoría de Difusión de la Innovación (IDT) se focalizan las hipótesis, mediante las que se explica cómo la percepción de riesgo y la compatibilidad percibida —considerados en esta investigación como constructos de orden superior— y sus medidas reflectantes son determinantes de la experiencia del cliente omnicanal. A continuación, se presenta las hipótesis de investigación:

Tabla 1.
Planteamiento de hipótesis

N	Coficiente de trayectoria
H1	La compatibilidad percibida entre canales se relaciona positivamente con la experiencia del cliente omnicanal
H2	La conectividad entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida
H3	La integración entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida
H4	La consistencia entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida
H5	El riesgo percibido por el cliente en el cruce de canales se relaciona negativamente con la experiencia del cliente omnicanal
H6	La flexibilidad de los canales se relaciona negativamente con el riesgo percibido
H7	La personalización de los canales se relaciona negativamente con el riesgo percibido

Fuente: elaboración propia

3. Metodología

Población y muestra

De acuerdo con la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2021) para el cierre al mes de diciembre del año 2020, el total de usuarios de aplicaciones digitales en Honduras ascendió a 874.704 personas; de las cuales el 52,23 % son hombres y el 47,77 % mujeres. En este sentido, para esta investigación fue necesario estimar cinco parámetros, por lo cual el tamaño de la muestra recomendada de acuerdo con Rex B. Kline, (2016) es de 20:1, lo que arroja un resultado de $n = 100$. Con la ayuda del software

para la recolección de datos SurveyMonkey, fue posible la distribución a través de medios digitales como correo electrónico y mensajería instantánea, logrando recopilar 299 respuestas válidas para el análisis de resultados.

Participantes

Del total de respuestas utilizables para el análisis de datos, 167 eran mujeres y 132 hombres, la mayoría en rango de edad entre 25 y 34 años (48,83 %) y de 35 a 44 años (29,43 %); con educación superior (75,90 %). Las características demográficas más detalladas se presentaron en la tabla 2.

Tabla 2.
Información demográfica de la muestra

Ítems	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	132	44,1 %
	Femenino	167	55,9 %
Edad	de 15 a 24 años	40	13,38 %
	de 25 a 34 años	146	48,83 %
	de 35 a 44 años	88	29,43 %
	de 45 a 54 años	18	6,02 %
	de 55 a 64 años	5	1,67 %
	más de 65 años	2	0,67 %
Nivel de Educación	Educación Media	72	24,10 %
	Educación Superior	227	75,90 %
Tiempo con la institución	Menos de 1 año	25	8,40 %
	De 1 a 5 años	120	40,10 %
	De 6 a 10 años	101	33,80 %
	11 o más años	53	17,70 %

Fuente: elaboración propia

Diseño

Se llevó a cabo un estudio transversal con el fin de validar una escala de medida y extraer resultados exploratorios; con ayuda del software SmartPLS 3.3.5 (Ringle et al., 2015), considerada como una herramienta exploratoria flexible que proporciona un resultado de relevancia predictiva. Con ella fue posible incorporar

fácilmente la construcción del modelo reflexivo-formativo de forma simultánea (Afthanorhan et al., 2020). Para la estimación del modelo se siguió “enfoque disjunto de dos etapas” propuesto por Sarstedt et al. (2019, p.3), en el cual se calcularon las puntuaciones de todas las construcciones de orden inferior para el modelo de ruta y se agregaron, como nuevas variables,

al conjunto de datos para medir en la segunda etapa los constructos de orden superior.

Instrumento

Para comprobar las hipótesis se realizó una escala de medida, la que fue distribuida a través de una plataforma de encuestas en línea profesional mediante el método de muestreo de bola de nieve. Los elementos para la medición de los constructos de orden inferior se desarrollaron siguiendo el enfoque recomendado por Rogers (1983) en la Teoría de Difusión de la Innovación (IDT) pero adaptados al contexto de la banca omnicanal. Adicionalmente, se consideraron los aportes de estudios previos en el contexto de comercio minorista omnicanal llevados a cabo por Shi et al. (2020) en China, así como los aportes de Liao et al. (1999); Rifon (2006); Amaro y Duarte (2015); Lazaris & Vrechopoulos

(2014); Herhausen et al. (2015); Shen et al. (2018); Kazancoglu & Aydin, (2018).

Para asegurar la calidad del instrumento, se solicitó la opinión de cinco expertos con experiencia laboral bancaria en áreas de servicio al cliente, estrategia comercial, medios de pago y proyectos de transformación digital. Sus sugerencias fueron integradas previo a la distribución. El formato de respuesta consiste en una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta que van desde 1 a 5, donde 1 representa total desacuerdo y 5 total acuerdo. El instrumento inicia con una pregunta de filtrado, con la cual se trató de determinar si los encuestados utilizan los servicios de banca digital. Solo los encuestados que tenían experiencias de uso de servicios digitales en un banco podían participar en la encuesta. A continuación, se muestra el soporte teórico de las variables:

Tabla 3
Soporte teórico de las variables

Constructo de orden superior	Constructo de orden inferior	Elemento de medición	Evidencia bibliográfica
Compatibilidad percibida	Conectividad	CN1-Puedo verificar el estatus de los productos, servicios y consultas realizadas en cualquiera de los canales que el banco ha puesto a mi disposición.	(Rogers, 1983) (Liao et al., 1999) (Rifon, 2006) (Amaro y Duarte, 2015) (Lazaris & Vrechopoulos, 2014) (Herhausen et al., 2015) (Madsen & Kræmmergaard, 2016) (Shen et al., 2018)
		CN2-Puedo consultar información sobre productos y servicios básicos (cuentas de ahorro o prestamos) en diferentes canales.	
		CN3-Puedo verificar el estatus de las gestiones que he realizado en un canal físico (agencia o sucursal bancaria) en un canal digital (banca por internet, aplicación móvil de su banco, atención telefónica de su banco).	
		CN4-La actualización de información (sobre productos, promociones, descuentos, cambios, etc.) es constante a través de los diferentes canales.	
		CN5-Mi código de usuario para ingresar a la banca en línea está conectado en el resto de canales que requieren mi identificación.	
		CN6-Mis interacciones con el servicio al cliente a través de diferentes canales están interconectadas.	
	Integración	IN1-Mis interacciones a través de los diferentes canales se integran y se tienen en cuenta para cada gestión que realice con mi Banco.	
		IN2-Los productos y servicios que ofrece el banco están integrados en todos los canales.	
		IN3-Las descripciones de los productos y servicios están integradas en los diferentes canales.	
		IN4-El lanzamiento de nuevos productos y servicios se refleja de forma inmediata a través de diferentes canales.	
		IN5-Puedo optar a los beneficios de los productos y servicios indistintamente del canal que utilice.	
		IN6-Tengo acceso a las promociones indistintamente del canal que utilice.	
	Consistencia	CS1-Las marcas registradas, los nombres comerciales y los lemas que usa mi banco son consistentes en los diferentes canales.	
		CS2-Tengo la sensación de que el servicio al cliente es consistente en los diferentes canales.	
		CS3-La imagen del servicio al cliente es consistente en los diferentes canales.	
		CS4-Recibo respuestas consistentes a través de diferentes canales.	
		CS5-La calidad de los productos y servicios es consistente indistintamente del canal.	
		CS6-El desempeño de los productos y servicios es consistente indistintamente del canal.	

Constructo de orden superior	Constructo de orden inferior	Elemento de medición	Evidencia bibliográfica
Riesgo percibido	Flexibilidad	FL1-Puedo consultar sobre productos y servicios en las agencias o sucursales bancarias y confirmarlos en línea.	(Rogers, 1983) (Liao et al., 1999) (Montoya et al., 2003) (Lin et al., 2009) (Amaro y Duarte, 2015) (Verhoef et al., 2015) (Wetzlinger et al., 2017) (Kazancoglu & Aydin, 2018) (Rebaque-Rivas & Gil-Rodríguez, 2019)
		FL2-Puedo elegir canales alternativos para un servicio determinado.	
		FL3-Puedo realizar la gestión de un producto o servicio en línea y confirmar posteriormente dicha gestión en una agencia o sucursal bancaria.	
		FL4-El servicio postventa está disponible en diferentes canales.	
		FL5-Puedo realizar gestiones específicas a través de mi canal preferido.	
	Personalización	PL1-Considero que mi información personal es utilizada para las sugerencias de productos y servicios bancarios adicionales, por medio de diferentes canales.	
		PL2-Los descuentos y promociones que me ofrecen están de acuerdo con los registros que tiene el banco sobre mi información personal y la de servicios y productos que he adquirido a través de diferentes canales.	
		PL3-Los canales en línea están personalizados de acuerdo con los registros que tiene el banco sobre mi información personal y la de servicios y productos que he adquirido a través de diferentes canales.	
		PL4-Los beneficios específicos que recibo como cliente (bonos, puntos, descuentos, otros) los obtengo de acuerdo con los registros que tiene el banco sobre mi información personal y la de servicios y productos que he adquirido a través de diferentes canales.	

Fuente: elaboración propia

Trabajo de Campo

La recolección de la información se llevó a cabo del 1 de junio del 2021 al 15 de agosto del 2021. Se solicitó a los participantes basar sus respuestas en la institución bancaria con la cual realizan la mayor parte de sus transacciones tanto en los canales físicos como en los digitales. El instrumento contiene una lista de las instituciones de la banca comercial en Honduras reguladas por la CNBS (2022), la cual permitió reducir un posible sesgo en las respuestas de los participantes. Una vez diseñada y aplicada la escala de medida, se procedió al análisis de los datos obtenidos; los

cuales se efectuaron con ayuda del software estadístico SmartPLS 3.3.5 (Ringle et al., 2015).

4. Análisis de resultados

Mediante el modelo de ecuaciones estructurales se efectuó la estimación del modelo que siguió el “enfoque disjunto de dos etapas” propuesto por Sarstedt et al. (2019, p.3), debido a que muestra una mejor estimación análisis de parámetros en el modelo de ruta. En la primera etapa se calcularon las puntuaciones de todas las construcciones de orden inferior en el “Modo A” del software de SmartPLS 3.3.5 para los modelos de medición especificados reflexivamente; los resultados de esta etapa se

agregaron como nuevas variables al conjunto de datos para medir, en la segunda etapa, los constructos de orden superior, el “Modo B” del software para el modelo de medición especificado formativamente.

Modelo de medición etapa 1

En la primera etapa se incluyó en el modelo de ruta PLS los componentes de orden inferior, en el cual se establecieron las relaciones directas entre las cinco variables: conectividad, integración, consistencia, flexibilidad y personalización. Los criterios utilizados para la validez convergente fueron los propuestos por Chin (1998), quien sugiere que las cargas

factoriales y la fiabilidad compuesta deben ser superiores a 0,7, y la varianza extraída media superior a 0,50 (Hair et al., 2019, p.15). Fue necesario eliminar el ítem CN5 (0,589) y CS6 (0,321), ya que la carga factorial resultó inferior a 0,70 y con esto se logró mejorar la confiabilidad y validez. Los resultados muestran que las cargas factoriales están por encima de 0,70. Para evaluar la fiabilidad se calculó el Alfa de Cronbach para los constructos, la que varió de 0,828 a 0,894, es decir entre 0,70 y 0,90, por lo cual puede considerarse satisfactoria (Hair et al., 2019, p.15). La fiabilidad compuesta varía entre 0,878 y 0,922 y la varianza extraída media de los componentes es mayor a 0,50.

Tabla 4
Fiabilidad y validez de constructo

Variable	Ítem	Carga factorial	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (RC)	Varianza extraída media (AVE)
Conectividad	CN1	0,720	0,828	0,878	0,591
	CN2	0,809			
	CN3	0,759			
	CN4	0,803			
	CN6	0,749			
Integración	IN1	0,756	0,884	0,912	0,634
	IN2	0,839			
	IN3	0,816			
	IN4	0,785			
	IN5	0,795			
	IN6	0,784			
Consistencia	CS1	0,793	0,894	0,922	0,704
	CS2	0,849			
	CS3	0,884			
	CS4	0,825			
	CS5	0,841			
Flexibilidad	FL1	0,834	0,877	0,911	0,671
	FL2	0,803			
	FL3	0,823			
	FL4	0,779			
	FL5	0,856			
Personalización	PL1	0,754	0,829	0,887	0,663
	PL2	0,863			
	PL3	0,810			
	PL4	0,826			

Fuente: elaboración propia

Validez discriminante

Mediante la validez discriminante se evidencia la diferencia entre los constructos, para este estudio se consideraron: las cargas cruzadas, criterio de Fornell-Larcker, y el criterio heterotrait-monotrait (HTMT). La tabla

3 muestra el resultado de las cargas cruzadas, en el cual se observa que la carga del constructo es mayor a la correlación con el resto de otros constructos, con lo cual se ha establecido la validez discriminante del modelo (Hair et al., 2017, p.138).

Tabla 5
Cargas cruzadas

Ítem	Conectividad	Consistencia	Flexibilidad	Integración	Personalización
CN1	0,720	0,416	0,448	0,441	0,346
CN2	0,809	0,448	0,529	0,520	0,402
CN3	0,759	0,393	0,455	0,478	0,255
CN4	0,803	0,533	0,539	0,657	0,462
CN6	0,749	0,531	0,561	0,649	0,489
CS1	0,558	0,793	0,681	0,667	0,528
CS2	0,490	0,849	0,635	0,623	0,526
CS3	0,507	0,884	0,656	0,622	0,517
CS4	0,484	0,825	0,621	0,582	0,500
CS5	0,520	0,841	0,677	0,602	0,618
FL1	0,580	0,720	0,834	0,655	0,579
FL2	0,509	0,565	0,803	0,616	0,565
FL3	0,558	0,631	0,823	0,627	0,515
FL4	0,465	0,589	0,779	0,596	0,565
FL5	0,602	0,682	0,856	0,646	0,597
IN1	0,615	0,574	0,573	0,756	0,468
IN2	0,610	0,600	0,616	0,839	0,502
IN3	0,614	0,587	0,637	0,816	0,487
IN4	0,548	0,584	0,579	0,785	0,465
IN5	0,552	0,580	0,640	0,795	0,504
IN6	0,531	0,609	0,621	0,784	0,484
PL1	0,406	0,496	0,532	0,462	0,754
PL2	0,423	0,535	0,596	0,552	0,863
PL3	0,387	0,524	0,547	0,448	0,810
PL4	0,476	0,539	0,567	0,517	0,826

Fuente: elaboración propia

El segundo enfoque para evaluar la validez discriminante es el criterio de Fornell-Larcker, en el cual la raíz cuadrada del AVE de cada

constructo debe ser mayor que su correlación más alta con cualquier otro constructo (Hair et al., 2017, p.138).

Tabla 6
Criterio de Fornell-Larcker

	Conectividad	Consistencia	Flexibilidad	Integración	Personalización
Conectividad	0,769				
Consistencia	0,612	0,839			
Flexibilidad	0,665	0,781	0,819		
Integración	0,727	0,740	0,767	0,796	
Personalización	0,520	0,643	0,689	0,609	0,814

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el enfoque heterotrait-monotrait (HTMT) en el cual se revela la verdadera correlación entre los constructos y si se midieron perfectamente, los resultados reportados en la tabla 7 están por debajo

de 0,90, umbral sugerido cuando el modelo de trayectoria incluye constructos que son conceptualmente muy similares (Henseler et al., 2015).

Tabla 7
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Conectividad	Consistencia	Flexibilidad	Integración	Personalización
Conectividad					
Consistencia	0,700				
Flexibilidad	0,770	0,877			
Integración	0,833	0,831	0,871		
Personalización	0,613	0,745	0,807	0,711	

Fuente: Elaboración propia

Colinealidad

La tabla 8 muestra los valores respecto al factor de inflación de la varianza (VIF) en la cual se encontró que en el modelo de medida no hay

afectación por la colinealidad estadística, ya que el resultado de las puntuaciones corresponde a $VIF < 5.0$ (Hair et al., 2019, p.15).

Tabla 8
Valores VIF del modelo de medición

Ítem	VIF	Ítem	VIF	Ítem	VIF
CN1	1,664	FL1	2,155	IN6	2,186
CN2	2,038	FL2	1,934	PL1	1,517
CN3	1,702	FL3	2,133	PL2	2,209
CN4	1,731	FL4	1,796	PL3	1,870
CN6	1,506	FL5	2,324	PL4	1,838
CS1	1,905	IN1	1,782		
CS2	2,565	IN2	2,521		
CS3	3,152	IN3	2,307		
CS4	2,349	IN4	1,910		
CS5	2,257	IN5	2,254		

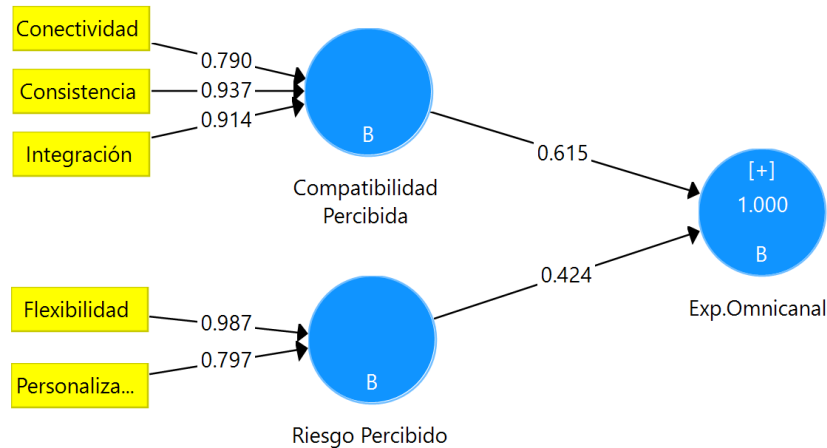
Fuente: elaboración propia

Modelo de medición etapa 2

En la segunda etapa, las puntuaciones de los componentes de orden inferior de la etapa uno permitieron crear y estimar el modelo con los constructos de orden superior. El

análisis refleja que la compatibilidad percibida (0,615), riesgo percibido (0,424) tiene un efecto significativo ($p < 0,05$) sobre experiencia del cliente omnicanal.

Figura 1
Modelo de medición del constructo de orden superior



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 9 muestran que las cargas están por encima de 0,70 (Chin, 1998) y los pesos externos son significativamente distintos de cero, los cuales se calcularon mediante el procedimiento de remuestreo *bootstrapping* con 5.000 muestras, con el que se mide la probabilidad de que el resultado

obtenido presente una diferencia que se deba al azar (Hair et al., 2019, pp.190-191). De acuerdo con la información observamos que los valores $VIF < 5,0$ y al examinar la significancia estadística, encontramos que los constructos formativos son significativos a un nivel del 5 % (Hair et al., 2019, p.15).

Tabla 9
Resultados del test de significación constructo de orden superior

Constructos de orden superior	Ítem	Pesos externos (Cargas externas)	VIF	P Valor	T Valor	¿Significativo? ($p < 0,05$)
Compatibilidad Percibida	Conectividad	0,180 (0,790)	2,179	0,003	2,971	Sí
	Consistencia	0,546 (0,937)	2,266	0,000	9,249	Sí
	Integración	0,379 (0,914)	3,010	0,000	5,822	Sí
Riesgo Percibido	Flexibilidad	0,834 (0,987)	1,904	0,000	18,461	Sí
	Personalización	0,222 (0,797)	1,904	0,000	4,093	Sí

Fuente: elaboración propia

Prueba de hipótesis y modelo estructural

Se evaluó el modelo estructural con base en el procedimiento sugerido por Hair et al. (2019), cuyos criterios claves para esta evaluación son: coeficientes path, nivel de los valores R², el tamaño del efecto f^2 , la relevancia predictiva Q^2 y el tamaño del efecto q^2 , con el propósito de sustentar la hipótesis planteadas. Como se mencionó, para estimar el modelo se utilizó la técnica *bootstrapping* basado en 5.000 remuestreos. El p valor es menor a 0,05 por lo que se comprueba la significancia; al examinar la colinealidad la tolerancia VIF de los constructos es mayor a 0,20 y menor que 5. Respecto al coeficiente de determinación R² se probó el

valor predictivo de la muestra, el resultado obtenido fue 0,996 mayor a 0,75 considerado como importante.

El tamaño del efecto f^2 al intentar medir la fuerza estadística de las relaciones entre compatibilidad percibida y experiencia del cliente omnicanal, riesgo percibido y experiencia del cliente omnicanal demostró ser fuerte (mayor a 2). Adicionalmente, se evaluó la magnitud de los valores R² mediante el procedimiento *blindfolding* con el fin de obtener el valor de Stone-Geisser Q^2 , el cual es un valor predictivo fuera de la muestra, el valor obtenido de 0,731 > 0.50 considerado como importante en cuanto a la relevancia predictiva.

Tabla 10
Resultados del modelo estructural

	Coeficientes path	P Valores	VIF	R ²	f^2	Blindfolding y Q^2 ,
Compatibilidad Percibida -> Exp.Omnicanal	0,615	0,000	3,423		30,431	
Riesgo Percibido -> Exp. Omnicanal	0,424	0,000	3,423	0,996	15,086	0,731

Fuente: elaboración propia

Los resultados del modelo estructural permitieron confirmar cuatro de las hipótesis propuestas (H1, H2, H3, H4) en la cual se propone que la compatibilidad percibida ($\beta = 0,615, p < 0,000$), la consistencia, integración y conectividad plantea un impacto significativo en la experiencia del cliente omnicanal; estos resultados están en línea con el número de

estudios previos (Chen et al., 2018; Shen et al., 2018; Shi et al., 2020; Riaz et al., 2021). Sin embargo, contrario a nuestras expectativas, el riesgo percibido ($\beta = 0,424, p < 0,000$) no afecta directamente los resultados relevantes de la experiencia del cliente y es se asemeja al estudio realizado por Herhausen et al. (2015).

Tabla 11
Prueba de hipótesis

N	Coeficiente de trayectoria	Coeficientes path	P Valores	Decisión
H1	La compatibilidad percibida entre canales se relaciona positivamente con la experiencia del cliente omnicanal	0,615	0,000	No se rechaza
H2	La conectividad entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida	0,790	0,003	No se rechaza
H3	La integración entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida	0,914	0,000	No se rechaza
H4	La consistencia entre canales se relaciona positivamente con la compatibilidad percibida	0,937	0,000	No se rechaza
H5	El riesgo percibido por el cliente en el cruce de canales se relaciona negativamente con la experiencia del cliente omnicanal	0,424	0,000	Se rechaza
H6	La flexibilidad de los canales se relaciona negativamente con el riesgo percibido	0,987	0,000	Se rechaza
H7	La personalización de los canales se relaciona negativamente con el riesgo percibido	0,797	0,000	Se rechaza

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Según la investigación, las dimensiones de la experiencia omnicanal (conectividad, integración, consistencia, flexibilidad y personalización) están positivamente relacionadas con la compatibilidad y riesgo percibido por los clientes. Este resultado supone una aportación adicional al interés que ha generado el modelo de negocios omnicanal, validando la teoría existente en el contexto de la banca comercial. Los resultados empíricos enfatizan la importancia de comprender el modelo de negocio omnicanal desde los factores que determinan su adopción, con el fin de que las instituciones bancarias maximicen la experiencia del cliente y que las inversiones monetarias o recursos empleados se vean reflejados en nuevos clientes y evitar la deserción.

Por lo tanto, la implicación práctica para las instituciones bancarias es que deben concentrar

sus esfuerzos en el despliegue de estrategias que garanticen en primera instancia la consistencia de la experiencia omnicanal para que el cliente no encuentre diferencias al explorar contenidos, al entrar en contacto con el servicio al cliente brindado en cada canal, en la calidad de los productos y servicios así como el desempeño de los mismos. En este sentido, es prioritario que la información capturada en cada canal, sea utilizada e integrada al resto de canales, con la intención de que el cliente no perciba la falta de sinergias entre estos.

Respecto a la propuesta de valor de la institución bancaria, se enfatiza en unificarla, de tal manera que el cliente no se vea obligado a usar un canal que no es de su preferencia o a movilizarse a un canal físico por que en el canal de su preferencia no esté integrado el producto o servicio y, con ello, reducir la percepción de riesgo. Los nuevos lanzamientos

o mejoras de los productos deben publicarse simultáneamente en los canales de la institución, lo cual mejorará la imagen y la percepción de integración ante el cliente. Destacamos la relevancia que tiene para el cliente transitar de un canal a otro y poder disponer del estatus de una gestión o de una consulta realizada, así como beneficios o sugerencias de servicios personalizados basados en la información que la institución posee sobre el cliente.

Finalmente, este estudio pone en relieve como la Modelización de Ecuaciones Estructurales con el enfoque PLS se puede aplicar a contextos complejos, emergentes y cambiantes que buscan explicar la realidad desde la perspectiva del cliente y que aportan información que puede ser considerada para la toma de decisión de las empresas en general.

En cuanto a las limitaciones, el contexto de la pandemia por el Covid-19 no permitió un acercamiento físico a los segmentos de la población que no están familiarizados con encuesta en línea, por tal razón la muestra se concentra en clientes de 25 a 44 años. Adicionalmente el estudio se centra en la banca comercial, pero puede extenderse a otras instituciones del Sistema Financiero de Honduras. En este sentido, es importante que se exploren otras variables que inciden en la experiencia del cliente omnicanal, principalmente porque los desarrollos tecnológicos están en constante evolución y el comportamiento del consumidor no se mantiene estático.

Referencias bibliográficas

Accenture (2022). Setting course beyond the watershed Powerful forces combine to shape a new post-digital era of banking innovation. In *Accenture*.

Afthanorhan, A., Awang, Z., & Aimran, N. (2020). Five common mistakes for using partial least squares path modeling (PLS-PM) in management research. *Contemporary Management Research*, 16(4), 255-278. <https://doi.org/10.7903/CMR.20247>.

Amaro, S., y Duarte, P. (2015). An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online. *Tourist Management*, 49, 64-79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.006>.

Barriball, E., George, K., Marcos, I., & Radtke, P. (2020). *Cómo impulsar operaciones resilientes y reimaginadas*. Disponible en <https://mck.co/3CwIH2X>.

Baura, H. (2019). Virtual Banking: Customers Take Charge. Disponible en <https://bit.ly/3M4cX8K>.

Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. In *Decision Support Systems*, 109, 1-4). <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.007>.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336) Disponible en <https://bit.ly/3V6esqT>.

CNBS. (2021). Reporte de Inclusión Financiera en Honduras. Disponible en <https://bit.ly/3SU0Mxh>.

CNBS. (2022). *Sistema Financiero Hondureño – Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. CNBS. Disponible en <https://bit.ly/3V64YMC>.

Ditrendia. (2021). *Informe Mobile 2021 – España y Mundo - ditrendia - digital marketing trends*. Ditrendia. Disponible en <https://bit.ly/3V2uSAX>.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarsstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/S11747-014-0403-8>.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2014.12.009>.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>.
- Kazancoglu, I., & Aydin, H. (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(10), 959-976. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0074/FULL/XML>.
- Kernaghan, K. (2013). Changing channels: Managing channel integration and migration in public organizations. *Canadian Public Administration*, 56(1), 121-141. <https://doi.org/10.1111/capa.12006>.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). *From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research*. Conference: 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues. <https://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- Liao, S., Shao, Y. P., Wang, H., Chen, A., Bank, H. S., & Kong, H. (1999). The adoption of virtual banking: an empirical study. *International Journal of Information Management*, 19, 63-74.
- Lin, P.-J., Jones, E., & Westwood, S. (2009). Perceived Risk and Risk-Relievers in Online Travel Purchase Intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 782-810. <https://doi.org/10.1080/19368620903235803>.
- Madsen, C. Ø., & Kræmmergaard, P. (2016). How to Succeed with Multichannel Management. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 3(4), 94-110. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2016100107>.
- Melero, I., Javier Sese, F., y Verhoef, P. C. (2016). Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *Universia Business Review*, 2016(50), 18-37.
- Montoya, M. M., Glenn, -Weiss, Voss, B., & Grewal, D. (2003). Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458. <https://doi.org/10.1177/0092070303254408>.
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501-514. <https://doi.org/10.1002/HFM.20673>.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. In *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.

- Rebaque-Rivas, P., & Gil-Rodríguez, E. (2019). Adopting an Omnichannel Approach to Improve User Experience in Online Enrolment at an E-learning University. *Communications in Computer and Information Science*, 1034, 115-122. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23525-3_15.
- Reddick, C., & Anthopoulos, L. (2014). Interactions with e-government, new digital media and traditional channel choices: Citizen-initiated factors. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(3), 398-419. <https://doi.org/10.1108/TG-01-2014-0001>.
- Rex B. Kline. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed). The Guilford Press.
- Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail. *Information*, 13(1), 12. <https://doi.org/10.3390/INFO13010012>.
- Riby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://bit.ly/3V35nzm>.
- Rifon, N. (2006). Consumer perceptions of compatibility in cause-related marketing messages. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 29-47. <https://doi.org/10.1002/nvsm.42>.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Disponible en <https://www.smartpls.com>.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. *P Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Disponible en <https://bit.ly/3CydQDq>.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration - is it valued by customers? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511. <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.618886>.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>.
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>.
- Varney, D. (2006). *Service transformation: A better service for citizens and businesses, a better deal for the taxpayer*. Disponible en <https://bit.ly/3rAC1KQ>.
- 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(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Wetzlinger, W., Auinger, A., Kindermann, H., & Schönberger, W. (2017). Acceptance of Personalization in Omnichannel Retailing. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10294, 114-129. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_10.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11-48. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101>.