

SUMMARY

MANAGING THE LAST MILE DELIVERY EXPERIENCE IN THE FASHION SECTOR: IMPORTANCE OF EMOTIONS IN THE CREATION OF ENGAGEMENT

Today's consumer not only demands products or services, but also wants to live unique and unrepeatable experiences throughout the entire customer journey. That is why brands have to verify that all possible contact points are fully optimized for customer engagement. In addition, they must constantly try to discover how current and potential customers perceive and interact. The analysis of the customer journey allows the retailer to understand the customer shopping experience, knowing the phases in which they detect problems, those in which they get bored or where they get more excited. In this way, the aim is to improve the customer experience by identifying opportunities.

For an online retailer, it is essential to take into account the shopping experience that you want to generate via the design of the website, clarity in prices, interaction with customers, free delivery, flexibility in delivery ... since all these variables can be a source of emotions, and therefore a source of engagement creation with a brand/company.

The present research focuses on the fashion sector in Spain. Using the survey methodology, it aims to reflect on the importance of creating an environment of the online retailer that facilitates experiencing emotions. The objective is to achieve high levels of customer engagement, creating a competitive advantage based on a solid, intense and lasting relationship.

This study confirms that both the online experience and the last mile delivery experience favor and enhance engagement, but indirectly through emotions. If the retailer seeks to achieve committed consumers, who feel part of the company, they should encourage this type of experiences to appeal to the consumer's feelings and that he enjoys the act of purchase and considers it an end in itself, not the means for one purpose (buying a product or service). To awaken those feelings and emotions in the consumer, retailers can redesign the online shopping experience they offer. For example, modifying the design of the website to make it intuitive and easier to find products, make the return policy clear, provide information on sizing and materials or include comments from other shoppers to provide more information to consumers. It can also be interesting to create an environment that arouses consumer curiosity and in which creative thoughts can be developed. An interesting tool for online retailers is virtual reality, with great potential for development that has been accelerated by the global health crisis. For example, the use of smart dressing rooms to see how a garment looks could reduce the level of returns, also allowing the consumer to enjoy during the shopping. Online retailer must be aware of the importance of the entire customer journey: from when the consumer looks for information, until he uses and enjoys the purchased product. Therefore, you should not forget the experience it offers in the last mile: being able to change the date or place of delivery, having enough information about the delivery (such as real-time tracking of the delivery) can be factors to consider when planning the delivery experience. A good management of the experience in the last mile can lead the retailer to obtain a competitive advantage, derived from the achievement of engaged customers to the brand/company.

MANAGING THE LAST MILE DELIVERY EXPERIENCE IN THE FASHION SECTOR: IMPORTANCE OF EMOTIONS IN THE CREATION OF ENGAGEMENT

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA “ULTIMA MILLA” EN EL SECTOR MODA: IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES EN LA GENERACIÓN DE ENGAGEMENT

Silvia Cachero-Martínez

Assistant Professor of Marketing; University of Oviedo; Business Administration Department; Avenida del Cristo s/n 33006 Oviedo – Asturias (Spain)
E-mail: cacherosilvia@uniovi.es; Tel.: +34 985 103 917

ABSTRACT:

In recent years, sales in the Spanish online fashion sector have not stopped growing, which highlights the importance of e-commerce for this sector. Greater access to new technologies and information has drastically changed consumer behavior, characterized in the last decade as a highly demanding, changing and empowered omnichannel customer. To address these new behaviors, retailers have been aware that shopping experiences can lead to the creation of engagement with current and potential customers. An interesting option to achieve this is to appeal to the consumer's emotions throughout the customer journey. Knowing how to design and apply a good online shopping experience (including the last mile delivery service) can boost your engagement. Under this premise, the objective of this research is to relate the online shopping experience and the last mile delivery experience, the customer's positive emotions and customer engagement. The results suggest that the use of both dimensions of experience has a direct impact on positive emotions and indirectly on engagement.

KEYWORDS

Experiences, Last mile, Emotions, Fashion, *Engagement*.

RESUMEN

Durante los últimos años, las ventas del sector de la moda española *online* no han parado de crecer, lo cual pone en evidencia la importancia del e-commerce para este sector en concreto. El mayor acceso a las nuevas tecnologías y a la información ha cambiado drásticamente el comportamiento del consumidor, caracterizado en la última década por ser un cliente omnichannel altamente exigente, cambiante y empoderado. Para atender esas nuevas conductas, los *retailers* han sido conscientes que las experiencias de compra pueden llevar a la creación de *engagement* con los clientes actuales y potenciales. Una opción interesante para conseguirlo es apelar a las emociones del consumidor a lo largo de todo el *customer journey*. Conocer cómo diseñar y aplicar una buena experiencia de compra *online* (incluido el servicio de entrega en la última milla) puede favorecer su *engagement*. Bajo esta premisa, el objetivo de esta investigación es relacionar la experiencia de compra *online* y la experiencia de entrega en la última milla, las emociones positivas del consumidor y el *engagement* del consumidor. Los resultados sugieren que el uso de ambas dimensiones de experiencia incide directamente en las emociones positivas e indirectamente en el *engagement*.

PALABRAS CLAVE

Experiencias, Última milla, Emociones, Moda, *Engagement*.

Introducción y objetivos

En el panorama actual, donde los avances tecnológicos son cada vez más rápidos y las plataformas digitales experimentan un gran auge, los *retailers online* deben ser capaces de atraer a los consumidores a sus páginas web, con el fin de que obtengan una experiencia de compra placentera y que le reporte más valor que la del mundo *offline*, o que consiga ser complementaria a esta. Los *retailers*, conscientes de que el sector y los consumidores están cambiando (Grewal et al., 2017; Lobaugh et al., 2019), están llevando a cabo estrategias centradas en el marketing experiencial. Cada vez en mayor medida, las marcas optan por convertir sus tiendas en *dreamplaces* que capten la atención del cliente, preocupándose más por la experiencia del mismo que por la venta del producto en sí. En el sector de la moda, la implantación de la tecnología más novedosa permite a las marcas llevar a cabo múltiples estrategias de marketing con el fin de captar la atención del cliente y alcanzar el *engagement* y la fidelización.

Actualmente, los consumidores no solo demandan productos o servicios, sino que también quieren vivir experiencias únicas e irrepetibles a lo largo de todo el *customer journey* (Grewal y Roggeveen, 2020). Es por ello que las marcas han de comprobar que todos los puntos de contacto posibles están totalmente optimizados para el *engagement* y la compra del cliente; además de tratar constantemente de descubrir cómo perciben e interactúan los clientes actuales y potenciales. El análisis del *customer journey* permite al *retailer* entender la experiencia de compra realizada por sus clientes, conociendo las fases en las que detectan problemas, aquellas en las que se aburren o donde se emocionan más, conociendo los puntos clave de la misma. De este modo se busca mejorar la experiencia del cliente identificándose oportunidades.

El acto de compra se ha transformado en una forma de ocio, y evalúan el servicio en términos de cuánto placer o diversión han recibido. Ante esta nueva perspectiva, los *retailers* han tenido que actualizar tanto sus ofertas como su forma de hacer las cosas, para poder ofrecer un producto y servicio diferenciado. Así, los minoristas se han vuelto cada vez más conscientes de la necesidad de crear valor para sus clientes en forma de experiencias y emociones (Srivastava y Kaul, 2016; Andreini et al., 2018; Högberg et al., 2019).

Este artículo contribuye a la literatura sobre gestión de empresas minoristas online de dos formas. En primer lugar, se amplía el conocimiento de las experiencias de compra *online* (Rose et al., 2012; Bleier et al., 2019; Barari et al., 2020), analizando la relación entre esa experiencia y el *engagement* (Mohd-Ramly y Omar, 2017). En segundo lugar, el presente trabajo investiga la importancia de las emociones, analizando el papel mediador en la relación entre experiencia y *engagement*. El objetivo es reflexionar sobre la importancia de crear un ambiente o atmósfera del *retailer online* que facilite experimentar emociones, de tal manera que se potencie el *customer engagement*, creando así una ventaja competitiva sustentada en una relación sólida, intensa, recíproca y duradera.

Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis

Experiencia *online*: A nivel de experiencia *online* aún no se ha logrado un consenso, a pesar de los numerosos intentos de los investigadores de enumerar los atributos básicos o las posibles dimensiones de la experiencia de compra *online* (Vakulenko et al., 2019). No obstante, un detallista *online* puede evaluar una serie de variables ampliamente utilizadas, por ejemplo, la facilidad de uso de un sitio web, la personalización, la gama de productos, la claridad de la información del producto, los precios en relación con otros comercios *online*, la variedad de opciones de envío, la claridad de los precios, disponibilidad del producto deseado, seguimiento de pedidos, entrega a tiempo, cumplimiento de las expectativas del producto, características de soporte al cliente, apariencia general y diseño del sitio y retención de clientes (Dholakia y Zhao, 2010), las cuales crean diferentes tipos de valor para el cliente y sirven como base para la experiencia de compra *online*. El *e-retailer* debe considerar la experiencia de compra que desea

generar vía diseño del punto de venta *online* o la interacción con los clientes, dado que todas las variables anteriormente mencionadas pueden ser fuente de emociones (Rose et al., 2012; McLean y Wilson, 2016).

Experiencia de entrega en la última milla: La entrega de última milla (desde el último punto de envío hasta el consumidor final) se considera con frecuencia un criterio importante para la toma de decisiones para los consumidores *online* (Rai et al., 2019). Por ejemplo, entrega gratuita, entrega el mismo día, entregas durante franjas horarias específicas, recogida en la tienda, seguimiento de envío, devolución gratuita y entregas rápidas y flexibles (PwC, 2018). La investigación sobre los procesos de entrega en relación con la experiencia del comercio *online* está fragmentada y es bastante limitada (Vakulenko et al., 2019). No obstante, existen evidencias del vínculo existente entre la percepción del cliente de la experiencia *online* y su experiencia después de la entrega de un paquete (Liao y Keng, 2013), lo cual lleva a proponer la siguiente hipótesis:

H1: Percepciones favorables de la experiencia online influyen positivamente en la experiencia de entrega en la última milla.

Emociones: La revisión de la literatura indica que los consumidores desean experimentar emociones positivas durante sus compras (Kim et al., 2016; Ladhari et al., 2017) a lo largo de todo el *customer journey*. Actualmente, los detallistas están centrando sus estrategias en la experiencia de compra del consumidor, con el fin de mostrar los valores que representan su empresa/marca. Buscan generar emociones y sentimientos en el consumidor para que los vínculos sean más profundos y compartan esas emociones aumentando su *engagement* (Mishra et al., 2016; Das et al., 2019). Por ello, planteamos que:

H2a: Percepciones favorables de la experiencia online influyen positivamente sobre las emociones.

H2b: Percepciones favorables de la experiencia de entrega en la última milla influyen positivamente sobre las emociones.

Engagement: El término “engage” hace referencia a “captar o atraer” intensamente (a una persona y su atención). Por tanto, va más allá de la mera transacción económica y se corresponde con la creación de relaciones cada vez más experienciales de los consumidores con la empresa/marca (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2018 y 2019). Este estudio aborda el *engagement* desde su dimensión afectiva, asociándolo con estados placenteros o de *disfrute* (alegría, felicidad, gozo) (Hollebeek y Andreasen, 2018). Una experiencia de compra *online* placentera (dada por el fácil manejo de la web, amplia información sobre los productos/servicios, o por la confiabilidad que ofrece, por ejemplo, a través de comentarios de otros clientes) unido a una buena experiencia de entrega en la última milla (que el pedido llegue a tiempo y en buenas condiciones o disponer de suficiente información sobre la entrega) puede generar *engagement* con el consumidor (Zhang et al., 2017; Minnema et al., 2018). Así pues:

H3a. Percepciones favorables de la experiencia online influyen positivamente sobre el customer engagement.

H3b. Percepciones favorables de la experiencia de entrega en la última milla influyen positivamente sobre el customer engagement.

H3c. Las emociones del consumidor influyen positivamente sobre el customer engagement.

Metodología

La presente investigación se centra en el sector de la moda en España y tiene una finalidad exploratoria, o de aproximación al tema de estudio. La elección de este sector responde a su gran peso en el conjunto de la economía española. En 2019, el negocio de la moda constituía una aportación al PIB del 2,9% (CESCE, 2019). Cada encuestado indica su opinión de un detallista *online* del sector moda, en el cual había comprado en los últimos cuatro meses. La muestra está integrada por 100 personas de varias ciudades de España.

Para la recogida de los datos se elaboró un cuestionario donde el entrevistado opina sobre diferentes variables relacionadas con la experiencia de compra *online* y el *engagement* con el detallista. La experiencia emocional se midió con una escala Likert que reflejaba la intensidad de las emociones, desde “1-En absoluto” a “7-Extremadamente”. El resto de los conceptos se midieron con escalas Likert elaboradas a partir de la revisión de la literatura.

Resultados

En la Tabla 1 se presentan los resultados del modelo estructural, obtenidos con EQS 6.2. Los índices de bondad del ajuste son adecuados (BBNNFI=0.917; IFI=0.921; CFI=0.921; RMSEA=0.043). La experiencia *online* influye positivamente en la experiencia en la última milla (H1: $\beta_1 = 0.655$) y las emociones se ven condicionadas tanto por la experiencia *online* (H2a: $\beta_{2a} = 0.413$), como por la experiencia en la última milla (H2b: $\beta_{2b} = 0.339$). En cuanto al *engagement*, se observa una clara influencia directa y positiva de las emociones (H3c: $\beta_{3c} = 0.583$). Este resultado lleva a pensar que quizás la experiencia *online* y la experiencia en la última milla puedan tener efectos indirectos en el *engagement*, mediados por las emociones. Es por ello que se estimó el modelo considerando los posibles efectos mediadores de las emociones.

Tabla 1: Resultados del modelo causal

HIPÓTESIS	COEFICIENTES	RESULTADOS
H1: Experiencia <i>online</i> → Experiencia “última milla”	0.655***	Confirmada
H2a: Experiencia <i>online</i> → Emociones	0.413***	Confirmada
H2b: Experiencia “última milla” → Emociones	0.339**	Confirmada
H3a: Experiencia <i>online</i> → <i>Engagement</i>	Ns	Rechazada
H3b: Experiencia “última milla” → <i>Engagement</i>	Ns	Rechazada
H3c: Emociones → <i>Engagement</i>	0.583**	Confirmada

= p<0,01; *=p<0,001; ns: no significativa

Efecto mediador de las emociones: En el modelo propuesto se cumplen las condiciones de Baron y Kenney (1986) y Iacobucci (2008): (1) las variables independientes (experiencia *online* y experiencia en la última milla) influyen en la variable mediadora (emociones); (2) la variable mediadora afecta a la variable dependiente (*engagement*). Además, para que exista mediación total, el impacto de las variables independientes en la variable dependiente no puede ser significativo al incluir la variable mediadora. Teniendo en cuenta estos comentarios, se han analizado los efectos indirectos utilizando el procedimiento *bootstrap* de Preacher y Hayes (2004) mediante la macro SPSS desarrollada por Hayes (2018). Como se observa en la Tabla 2, los efectos directos de las variables independientes en el *engagement* no son significativos, mientras que los efectos indirectos sí lo son (el límite superior e inferior del intervalo de confianza no incluye el cero). Por tanto, las emociones actúan como mediador total de estas relaciones. La experiencia *online* y la experiencia en la última milla no influyen directamente sobre el *engagement*, pero sí que lo hacen indirectamente a través de las emociones.

Tabla 2: Análisis de los efectos indirectos de las experiencias en el *engagement*

Efectos mediadores	Efectos directos	Efectos indirectos	Error estándar	Intervalo confianza	Resultado
EOn → Emoc → Eng	No sig	0.2164	0.0447	[0.0988;0.3502]	Mediación total
EUm → Emoc → Eng	No sig	0.2244	0.0484	[0.1035;0.3713]	Mediación total

EO: Experiencia *online*; EUM: Experiencia en la última milla; Emoc: Emociones; Eng: *Engagement*

Conclusiones

El nuevo comportamiento de los consumidores, cuyos deseos van más allá de una mera transacción con un detallista, pone de manifiesto la importancia de gestionar la experiencia de compra *online* a lo largo de todo el *customer journey*, con el fin de llegar al corazón del cliente,

facilitando el *customer engagement*. Resulta fundamental en un momento en el que la diferencia entre las ofertas disponibles se centra en experiencias y no en productos.

Este estudio confirma que tanto la experiencia *online* como la experiencia en la última milla favorecen y potencian el *engagement*, pero de manera indirecta a través de las emociones. Si el detallista busca lograr consumidores comprometidos, que se sientan parte de la empresa, debería fomentar este tipo de experiencias para conseguir apelar a los sentimientos del consumidor y que éste disfrute el acto de compra y lo considere un fin en sí mismo, no el medio para un fin (comprar un producto o servicio).

Implicaciones para la gestión del *retailer*

Resulta fundamental para el sector de la moda transmitir ciertas emociones, valores o sentimientos a sus clientes para así lograr alcanzar su compromiso. Para despertar esos sentimientos y emociones en el consumidor, los *retailers* pueden rediseñar la experiencia de compra *online* que ofrecen. Por ejemplo, modificar el diseño de la página web para que sea intuitiva y facilite la búsqueda de productos, dejar clara la política de devoluciones, facilitar información sobre tallaje y materiales, incluir comentarios de otros compradores para dar una mayor información a los consumidores. También puede resultar interesante crear un ambiente que despierte la curiosidad del consumidor y en el que se puedan desarrollar pensamientos creativos. Una herramienta interesante para los minoristas *online* es la realidad virtual, con un gran potencial de desarrollo que se ha visto acelerado a raíz de la crisis sanitaria mundial. Por ejemplo, el uso de vestidores inteligentes para ver cómo queda una prenda podría reducir el nivel de devoluciones, permitiendo además al consumidor disfrutar durante el acto de compra. Todo *e-retailer* debe ser consciente de la importancia que tiene todo el *customer journey*: desde que el consumidor busca información, hasta que usa y disfruta el producto adquirido. Por tanto, no debe descuidar la experiencia que ofrece en la última milla: poder cambiar la fecha o lugar de entrega, no demorar la entrega o que exista suficiente información sobre la entrega (como por ejemplo seguimiento en tiempo real del reparto) pueden ser factores a tener en cuenta a la hora de planificar la experiencia de entrega. Una buena gestión de la experiencia en la última milla puede llevar al *retailer* a obtener una ventaja competitiva, derivada del logro de clientes comprometidos con la marca/empresa.

Los resultados de esta investigación invitan a los minoristas *online* a despertar emocionalmente a los consumidores, dado que son las emociones las que influyen directamente en el nivel de *engagement* de los consumidores. Cuidar la experiencia de compra *online* hasta el momento en el que se entrega el producto al cliente (experiencia en la última milla) es fundamental para apelar a las emociones positivas del consumidor, de tal forma que esas emociones sean las que consigan que una tienda *online* tenga, en lugar de tener simples clientes, verdaderos fans de la marca.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

En primer lugar, el presente estudio se considera una investigación exploratoria, dado el número de respuestas obtenidas, el cual podría dar lugar a futuras investigaciones con una mayor profundidad de estudio, y con relaciones causales más exactas. En segundo lugar, las experiencias se evalúan de forma retrospectiva, utilizando la memoria de los consumidores sin tener en cuenta la naturaleza dinámica de la experiencia. Se podrían haber empleado otras metodologías, como técnicas de *neuromarketing*, experimentación comercial o análisis de comentarios en redes sociales para medir los niveles de *engagement*. En último lugar, se recomienda analizar el modelo conceptual para diferentes segmentos de clientes obtenidos en función del país, cultura o sus características psicográficas.

Referencias bibliográficas

- Andreini, D., Pedeliento, G., Zarantonello, L., & Solerio, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multiperspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133.
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101985.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bleier, A., Harmeling, C.M., & Palmatier, R.W. (2019). Creating effective online customer experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), pp. 98-119.
- CESCE (2019). *Informe sectorial de la economía española CESCE 2019 Textil*. Online. Disponible en: https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_textil [Acceso: 11/08/2020]
- Das, G., Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Varshneya, G. (2019). Does brand experience translate into brand commitment?: A mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethicality. *Journal of Business Research*, 95, 479-490.
- Dholakia, R. R., & Zhao, M. (2010). Effects of online store attributes on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(7), 482-496.
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Hayes, A.F. (2018). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, second ed. New York: The Guilford Press.
- Högberg, J., Ramberg, M. O., Gustafsson, A., & Wästlund, E. (2019). Creating brand engagement through in-store gamified customer experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 122-130.
- Hollebeek, L., & Andreassen, T. (2018). The S-D logic-informed 'hamburger' model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1-7.
- Iacobucci, D. (2008). *Mediation Analysis*. Sage, London.
- Kim, S., Park, G., Lee, Y., & Choi, S. (2016). Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop. *Journal of Business Research*, 69(12), 5809-5818.
- Ladhari, R., Souiden, N., & Dufour, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 10-18.
- Liao, T. H., & Keng, C. J. (2013). Online shopping delivery delay: Finding a psychological recovery strategy by online consumer experiences. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1849-1861.
- Lobaugh, K., Stephens, B., & Simpson, J. D. (2019). Insights: The Consumer is Changing But Perhaps Not How You Think. *Deloitte Center for Consumer Insight, Kansas City, Missouri*.
- McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience... is there a role for online customer support?. *Computers in Human Behavior*, 60, 602-610.
- Mishra, P., Bakshi, M., & Singh, R. (2016). Impact of consumption emotions on WOM in movie consumption: Empirical evidence from emerging markets. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 59-67.

- Minnema, A., Bijmolt, T. H. A., Petersen, J. A., & Shulman, J. D. (2018). Managing product returns within the customer value framework. *Customer engagement marketing* (pp. 95–118). Cham: Palgrave Macmillan.
- Mohd-Ramly, S., & Omar, N. A. (2017). Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- PwC. (2018). "Global Consumer Insights Survey 2018: Signed, Sealed, Delivered (And Regularly Returned)". edited by M. Brewster, C. L. Moore, L. An, and C. Campbell. <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/delivery-expectations-global-consumer-insights-survey.pdf> [Acceso: 11/08/2020]
- Rai, H. B., Verlinde, S., & Macharis, C. (2019). The "next day, free delivery" myth unravelled Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(1), 39-54.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, 88(2), 308-322.
- Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services* 31, 277–286.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320.
- Vázquez-Casielles, R. y Cachero-Martínez, S. (2019). Tan cerca que casi puedo sentirlo y participar: experiencias y diálogo con la empresa para lograr customer engagement. *Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, 309-330.
- Vázquez-Casielles, R. y Cachero-Martínez, S. (2018). Engagement del cliente con las marcas: revisión de las principales escalas de medida de customer engagement. *Nuevos Horizontes del marketing y de la distribución comercial* Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, 377-403.
- Zhang, M., Hu, M., Guo, L., & Liu, W. (2017). Understanding relationships among customer experience, engagement, and word-of-mouth intention on online brand communities. *Internet Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 839-857.