



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR Y  
TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR  
RETAIL:  
*pure players* y empresas de lujo**

Autor: Carolina Arauzo Casedas  
Director: Marta Herrera González

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Propósito general.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Contextualización del tema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Estructura.....</b>	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. ¿Qué es el Marketing y cuál es su situación actual? .....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Origen y evolución del concepto.....	13
<b>2.2. ¿Qué es el marketing experiencial? .....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Concepto, origen y características .....	16
2.2.2. ¿Qué es y qué supone la experiencia? .....	19
2.2.3. Omnicanalidad.....	23
<b>2.3. Industria de la moda .....</b>	<b>26</b>
2.3.1. Origen y características.....	26
2.3.2. Camino hasta el momento actual.....	28
<b>3. TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Pure players .....</b>	<b>35</b>
3.1.1. ¿Qué entiende como experiencia un pure player? .....	35
<b>3.2. Empresas del sector de lujo.....</b>	<b>45</b>
3.2.1. ¿Qué entiende como experiencia una empresa de lujo? .....	45
<b>3.3. Otros aspectos de experiencia de compra.....</b>	<b>51</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>68</b>

## RESUMEN

La creciente digitalización de la industria de la moda, el aumento de la competitividad del mercado, y la existencia de un consumidor más exigente saturado de marketing tradicional, ha dado paso a una época donde las estrategias de marketing están enfocadas a la creación de experiencias. Por otro lado, la aparición de nuevos actores en el mercado, como son los *pure players*, y la tendencia a la omnicanalidad de todos ellos, ha vuelto a modificar el concepto de experiencia y ha hecho evolucionar al marketing experiencial.

Por ello, el objetivo de este trabajo de investigación es determinar las nuevas tendencias y retos a los que se exponen los *retailers* en el campo de las experiencias, haciendo mayor incidencia en *los pure players* y las empresas de lujo.

Con este propósito, se analizarán en primer lugar, las primeras concepciones del término marketing experiencial y experiencia, para dar lugar posteriormente a la exposición de las estrategias que empresas como Pompeii, ASOS o Gucci llevan a cabo en este campo. Por último, se expondrán las conclusiones obtenidas y aquellos factores en los que las empresas deben de incidir de cara al futuro.

**Palabras clave:** marketing experiencial, experiencia del cliente, omnicanalidad, *pure players*, empresas de lujo.

## ABSTRACT

The increasing digitization of the fashion industry, the increase in market competitiveness, and the existence of a more demanding consumer saturated with traditional marketing, has given way to a time when marketing strategies are focused on the creation of experiences. On the other hand, the emergence of new players in the market, such as *pure players*, and the tendency to omnichannel of all of them, has changed the concept of experience and has made experiential marketing evolve.

Therefore, the objective of this research is to determine the new trends and challenges to which retailers are exposed in the field of experiences, with a greater impact on *pure players* and luxury companies.

With this purpose, the first conceptions of the term experiential marketing and experience will be analyzed first, to subsequently give rise to the exposition of the strategies that companies like Pompeii, ASOS or Gucci carry out in this field. Finally, the conclusions obtained and those factors in which the companies should influence in the future will be presented.

**Key words:** experiential marketing, customer experience, omnichannel, *pure players*, luxury companies.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Propósito general

El presente trabajo tiene como propósito general estudiar la importancia del marketing experiencial en la industria de la moda, así como las tendencias y cambios del mercado y los consumidores. A partir de éste, se determinarán los factores que, en el momento actual, impulsan a los consumidores a comprar, a través de un análisis de la experiencia de compra con *pure players*, o empresas del sector de lujo.

## 1.2. Contextualización del tema

Autores como Pine II y Gilmore (1998), ya anunciaron que la economía global había alcanzado un ciclo donde el nuevo campo competitivo iba a ser el de las experiencias.

Factores como la existencia de un consumidor más informado y consciente, un aumento de la competitividad entre las empresas (Lenderman y Sánchez, 2008 y Palmer, 2010), y la proliferación de fenómenos como la omnicanalidad, justifican la necesidad de entender el marketing experiencial, las tendencias de los mercados, y los cambios a los que nos estamos enfrentando.

Hemos dejado atrás las concepciones más tradicionales del marketing basadas únicamente en el producto, e incluso algunas más recientes centradas en el consumidor, para dar paso a un marketing de experiencias. En éste, se busca la conexión directa con el individuo, de manera que se llegue a sus emociones y se cree una conexión directa entre éste y la marca.

Por otro lado, nos encontramos con el mercado de la moda. De la aparición del denominado *fast fashion* en los años 80, que permitió optimizar costes y adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016), hasta el incremento de la utilización de diferentes canales como aplicaciones o redes sociales, el proceso de compra del cliente ha cambiado, dando lugar a nuevas y constantes exigencias por parte de este.

En los últimos años, hemos sido testigos de una gran transformación en el comportamiento del consumidor en ese proceso de compra, en el cual ha cobrado gran importancia Internet. En el año 2017, un 77% de los clientes de moda habituales compraron online, combinando este medio con la visita a tienda física (El País Retina, 2017). La proliferación de canales *online*, así como nuevos agentes en el mercado como los *pure players*, 100% digitales, han supuesto otro cambio adicional a las técnicas de marketing experiencial, que ahora, tal y como se verá más tarde, deberán abordar todos los canales disponibles para el consumidor.

Es por esta razón, que nos encontramos ante un mercado en continuo cambio y evolución, altamente competitivo y más exigente que hace años. En él, la diferenciación, la innovación y la capacidad de estar al tanto de las últimas tendencias, son clave para crear una marca fuerte y relevante y tener a la vez un cliente satisfecho.

La existencia de distintos actores dentro del mercado, nos va a permitir centrarnos en dos de ellos, las empresas del sector lujo y los *pure players*, a través de los cuales llevaremos a cabo un análisis de su situación, determinando el por qué de su aparición, su papel en el mercado y los retos a los que, junto con el resto de competidores, se van a enfrentar a partir de ahora.

El hecho de que cada uno tenga, por un lado, unas estrategias, productos e imagen diferentes, y por otro, una adaptación diferente a la venta *online*, va a determinar cómo se adaptan al mercado y la posición que han adoptado en las recientes transformaciones.

### **1.3. Justificación**

Si analizamos nuestro comportamiento como consumidores, podemos observar que a lo largo de nuestra vida hemos pasado por diferentes etapas. Primero acudíamos únicamente a las tiendas físicas. Sin embargo, con la aparición del *e-commerce* y de nuevos modelos de comercialización como el *Brick & Click*, cambiamos nuestros hábitos y comportamientos. Finalmente, el consumidor saturado de marketing, unido a la oportunidad que le brindan las tecnologías, da paso a conceder gran importancia a la creación de experiencia con una

marca. Estos cambios han resultado en un gran esfuerzo por parte de las empresas para adaptarse a nuestras preferencias y analizar nuestros comportamientos.

Un ejemplo de ello es la evolución de la experiencia de compra impulsada por Zara. En 2010, la marca contaba con sus ya conocidas tiendas y con una recién lanzada página web. En 2011, INDITEX da un paso más en su estrategia online y lanza la aplicación para móvil, permitiendo la compra a través de todos estos dispositivos. Si bien en un principio desde la compañía trataban las ventas por uno y otro canal de manera separada, cuantificándolas desglosadamente, es el 2017 cuando, a través de una inversión de 1.800 millones de euros, dan importancia a la integración de estos canales, convirtiendo a Zara en un negocio totalmente omnicanal (García, 2018).

Autores como Sánchez y Labajo (2012), destacan la importancia del establecimiento o la tienda, que estimula los cinco sentidos del consumidor y le lleva a identificarlo de una manera concreta, opinión compartida por Alfaro (2012), que dispone que éste se ha convertido en elemento clave a la hora de hacer una compra.

Por otro lado, González de la Hoz (2015), establece que la importancia actualmente reside en la personalización, en la creación de una relación personal con la marca. Otros autores como Wellins, Bernthal & Phelps (2015), afirman que la fuente de ventaja competitiva se encuentra en el compromiso de los empleados tanto con la marca, como con el completo proceso de venta y post venta. Otras acciones como ofrecer un café al cliente al momento de ser atendidos, mejoraría la imagen de la marca, y su posición respecto al resto de competidores.

Por lo tanto, a través de este pequeño análisis, nos hacemos a la idea de que son muchos los factores que afectan al cliente a la hora de comprar. Sin embargo, más allá de estas ideas generales, no disponemos de estudios que nos den una respuesta concreta a cómo se debe implementar el marketing experiencial en la industria de la moda actualmente, cuáles son las tendencias y soluciones para el futuro o cómo continuarán cambiando los clientes.

Hemos llegado a un punto en el que, con la entrada de la tecnología a nuestras vidas, y con

la cantidad de opciones que se le ofrecen al cliente, un marketing centrado en él se ha quedado corto. Las experiencias toman cada vez más importancia, se renuevan y evolucionan con los clientes.

Si bien las nuevas tecnologías de la información han permitido a sectores como el de la moda crecer, y concretamente a las empresas vender por multitud de canales diferentes y estudiar el comportamiento del consumidor (Blázquez, 2014), va a ser necesario analizar en qué punto nos encontramos actualmente y cual va a ser el desarrollo del sector en los próximos años.

Por lo tanto, con este trabajo lo que se pretende hacer es, en primer lugar, analizar las causas del nacimiento del marketing experiencial y su situación e importancia actualmente. Y en segundo lugar, intentar ir más allá y descubrir qué factores son importantes a la hora de implantarlo, sobre todo teniendo en cuenta las diferencias entre los distintos actores que operan en el mercado.

Con esta investigación se pretende que futuras empresas, en mayor medida *pure players* y empresas de lujo, puedan ayudarse de la información contenida para tener todos los ingredientes necesarios a la hora de implementar su estrategia de marketing basado en la experiencia del consumidor.

A modo personal y como consumidora de moda, nos encontramos ante una industria con cada vez más actores y más facilidades para entrar en ella. La proliferación de canales como las redes sociales o las paginas webs, han transformado una industria que mueve grandes cantidades de dinero e influye a todos los niveles de población.

Por último, a modo personal, me interesa conocer el funcionamiento y las últimas transformaciones de un sector que me interesa, hacia el cual me gustaría enfocar mi carrera profesional en un futuro.

## 1.4. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación, ya definido en el primer apartado, se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar y profundizar en el concepto de “marketing experiencial” mediante el estudio de su concepto, su desarrollo y su situación actual.
- Estudiar las características de la industria de la moda y de la importancia que en esta cobran actores como los *pure players* o las empresas de lujo.
- Concluir qué factores relacionados con el marketing experiencial sabemos que afectan a la toma de decisiones del consumidor dentro de la industria de la moda actualmente.
- Comentar si, en vistas de los cambios y futuras tendencias del mercado y los clientes, existirán distintos factores en los próximos años.
- Determinar si, en caso de existir nuevos factores, se encuentran diferencias dentro de la misma industria, entre los dos sectores a estudiar. [L]  
[SEP]

## 1.5. Metodología

Para la realización de este trabajo de investigación se llevará a cabo, en primer lugar, una revisión de la literatura para analizar el concepto de marketing, y poder concretar el de marketing experiencial.

Si bien este último ha adquirido gran importancia en la actualidad, se empezó a desarrollar en los años 90, con autores como Bernd H. Schmitt, Joseph Pine II y James Gilmore. Es por ello que acudiremos a la literatura anglosajona y estadounidense para exponer las primeras definiciones del término, y observar como se ha ido adaptando a los cambios acontecidos en la sociedad. [L]  
[SEP]

Libros de referencia en este apartado de la investigación serán: *Experiential Marketing* de Schmitt, y *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*, de Lenderman y Sánchez.

Se acudir  a otros autores como Barbara Khan, Piotrowicz y Cuthbertson y se hará uso de las diferentes plataformas online, como Google Scholar, mediante las cuales se podrá acceder a distintos trabajos de investigación acerca de la materia.

Por otro lado, para el estudio de la industria, se acudir  a la literatura escrita, y a recientes informes que analizan la situación del mercado de la moda en el momento actual, como los realizados por el ISEM. A su vez, se recurrir  a fuentes online a través de publicaciones realizadas por, entre otros, la *Harvard Business Review*.

Para llevar a cabo el Trabajo de campo, y determinar aquello que las empresas entienden actualmente por experiencia, se acudir  en primer lugar, a informes realizados por distintas multinacionales como Deloitte y PwC, así como el conocido *The State of Fashion*, elaborado por *The Business of Fashion* en colaboración con la consultora *McKinsey & Company*. [1][2]

También acudiremos a páginas web referentes en el mundo de la economía y empresa, como son *Modaes.es* a nivel nacional, o *The Business of Fashion*, que permiten la obtención de gran cantidad de información actual, fiable y contrastada, con casos reales de cómo distintas marcas están implementando estrategias de marketing experiencial en su día a día.

Por otro lado, a través de encuestas y entrevistas a una muestra representativa del *target market* tanto de los *pure players* como del sector de lujo, se determinarán esos factores que afectarán o influenciarán al cliente en su proceso de compra, haciendo distinciones según el tipo de empresa a la que éste se enfrenta. Junto con estas encuestas, se analizarán los casos de Pompeii y ASOS, como *pure players*; y Gucci, como empresa de lujo. Estos ejemplos representan los distintos tipos de perfiles dentro de las dos categorías, y nos permite analizar la experiencia del cliente desde diferentes perspectivas.

Finalmente, se clasificarán los factores expuestos a lo largo del trabajo y se expondrán una serie de recomendaciones para las empresas que se encuentren o se puedan encontrar en el futuro, dentro del campo de la moda. Este análisis le ayudará a llevar a cabo las correctas

estrategias de marketing experiencial, además de proporcionarles una completa comprensión de este sector.

## **1.6. Estructura**

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en cinco capítulos:

En el primer capítulo, Introducción, se trata el contexto, la problemática y la justificación entorno al tema de este trabajo. Se expone el *gap* encontrado en la investigación y las motivaciones que llevan a analizarlo y estudiarlo.

En el segundo capítulo, Marco teórico y revisión de la literatura, se expone lo ya investigado sobre los temas a tratar. Se profundizará en el origen y evolución del concepto de marketing hasta el nacimiento del marketing experiencial. A continuación, se expondrá el concepto, origen y características del ME, así como la importancia de la experiencia y distintos modelos de llevarla a cabo. Después, y debido a la evolución de esta disciplina, se analizará el fenómeno de la omnicanalidad, y su incidencia en el campo de las experiencias. Por último, se analizará la evolución de la industria de la moda, tendencias y retos a los que se enfrentan las empresas que operan en él.

En el tercer capítulo, Trabajo de campo, se realizará un análisis de cómo llevan a cabo la implantación de experiencias distintos actores de la industria como son los *pure players* y las empresas de lujo. Este análisis, se basará en el estudio de casos reales, a través de las empresas Pompeii, ASOS y Gucci entre otras, así como en resultados de encuestas, informes y entrevistas.

En el cuarto capítulo, Conclusiones y recomendaciones, se dará respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se realizarán propuestas y se plantearán líneas para futuras investigaciones.

En el quinto capítulo, Bibliografía, se recoge la lista de referencias utilizadas para la realización de este trabajo.

Por ultimo, en el capítulo sexto, se expondrán las encuestas realizadas con los resultados.

## **2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. ¿Qué es el Marketing y cuál es su situación actual?**

Para entender el fenómeno del marketing experiencial, es necesario analizar, en primer lugar, el fenómeno y la importancia del marketing en la actualidad. Nos encontramos en un punto en el que el consumidor, necesariamente, debe estar en el centro de cualquier estrategia de marketing. Los consumidores han adquirido tal poder en los mercados, que éstos funcionan a partir de sus preferencias, determinando a través de sus elecciones, su oferta, sus condiciones y su funcionamiento (Hutt, 1940).

En el marco de mercados competitivos, la solución va a fundamentarse en buscar ventajas competitivas que marquen la diferencia con respecto a los demás. Sin embargo, y debido a la comoditización de los productos, las viejas estrategias de las empresas van a dejar de tener efecto (Manning y Bodine, 2012), en gran manera debido a la modernización de los mercados.

Esta nueva situación ha dado paso, como reflejan Pine y Gilmore, al campo competitivo de las experiencias. Hasta llegar a este punto hemos vivido una etapa donde el marketing y la publicidad han cobrado gran importancia, sin embargo, nos encontramos con una disciplina que no para de evolucionar. Conforme avance este trabajo, podremos ver que, incluso el campo de las experiencias, avanza a pasos agigantados.

Por lo tanto, para empezar y entender la totalidad del trabajo, se va a comenzar exponiendo el concepto desde su concepción tradicional, y la evolución hasta donde nos encontramos ahora.

#### **2.1.1. Origen y evolución del concepto**

El concepto de Marketing, así como la propia disciplina, se encuentra en constante desarrollo (Serrano, 1994). La cantidad de definiciones existentes nos han ido mostrando la función que el Marketing ha tenido tanto en la economía y en la sociedad.

Si bien no se conoce con exactitud en torno a que años se empezó a desarrollar esta disciplina, si bien empresas punteras como Coca-Cola, ya elaboraban anuncios y diferentes estrategias en torno a 1900.

Autores como Lambin y Kotler (2009), precursores y unos de los primeros en aproximarse a este concepto, localizan el origen del marketing entorno a la Revolución Industrial. Desde ese momento hasta la aparición y presencia de la tecnología, ambos coinciden en que el marketing se centraba sobre todo en la producción y la venta, es decir, en aquello que se situaba en torno al producto. Las técnicas de marketing que se llevan a cabo en esas etapas se centran sobre todo en el corto plazo, y se llevan a cabo estrategias duras e intrusivas con respecto al consumidor (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Alrededor de los años 50, nace un nuevo enfoque de marketing, orientado esta vez hacia el mercado. Las empresas comienzan a ver el marketing como un aspecto fundamental dentro de la organización (Borch, 1957), y lo utilizan con el propósito de anticiparse a las necesidades del mercado. Este enfoque, junto con el del marketing relacional, van a poner su énfasis en el mantenimiento de relaciones con el entorno, pero sobre todo, con los consumidores. Se va a comenzar a poner el consumidor en el centro de las estrategias, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y establecer relaciones a largo plazo.

Este enfoque del marketing hacia el consumidor, va a ser el precursor del nacimiento del marketing experiencial. Sin embargo, antes de llegar a éste, el enfoque cliente también ha sufrido una transformación.

Siguiendo lo establecido por los estudios, una persona se ve expuesta diariamente a, aproximadamente, 5000 mensajes de marketing (Regueira, 2016), de los cuales, la mayoría son lo que denominamos “ruido comercial”. Según Lenderman y Sánchez (2008), los consumidores están sufriendo una saturación de marketing, el cual le hace acorazarse e incluso desconfiar ante estas campañas. El consumidor empieza a ser consciente de que el marketing ha invadido todos los aspectos de su vida, pudiendo encontrar anuncios desde

marquesinas de autobús a los informativos o programas de televisión y radio, redes sociales, banners en Internet, la camiseta de tu equipo favorito, un comunicado de prensa, una película... Y más importante aún, que él mismo no lo ha solicitado.

La situación de los mercados ha cambiado. Lo que entendíamos por marketing ha evolucionado y la aparición de nuevos fenómenos, así como la existencia de mercados altamente saturados, ha transformado notoriamente el ambiente en el que nos movemos. Los avances en tecnología, la aparición de múltiples canales conectados por los que el cliente se puede comunicar con la marca, las altas expectativas de los consumidores o la necesidad de estos de confiar en las marcas (Khan, 2015) han desembocado en el nacimiento de un nuevo tipo de marketing: el marketing de experiencias.

Las empresas van a tener que cambiar sus estrategias, enfocarlas al cliente, a la creación de sensaciones y sentimientos, a que sus mensajes, productos y canales creen una experiencia que conecte con el cliente. Y es que, en la situación en la que nos encontramos y tal como expone la *International Experience Marketing Association* (IXMA): “Las empresas que no reconozcan este cambio desaparecerán”.

Es por todo esto, que el concepto de marketing ha evolucionado hasta reflejar una perspectiva social, tal y como refleja la definición aportada por la *American Marketing Association* (2007): “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, comercializadores y la sociedad en general y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y sus partes interesadas”.

Sin embargo, las empresas en este punto van a tener que ir más allá del enfoque más social o hacia el cliente: van a tener que centrarse en crear experiencias que demuestren que entienden a sus consumidores, que se esfuerzan en comprenderlos y en satisfacer, no solo sus necesidades, pero también sus sentimientos y aspiraciones más profundas. Estas

estrategias, supondrán una oportunidad para crear ventajas competitivas y para que sus productos consigan aportar un valor diferencial.

## **2.2. ¿Qué es el marketing experiencial?**

### **2.2.1. Concepto, origen y características**

El término “marketing experiencial”, si bien cobra gran importancia en el momento en el que nos encontramos, se empieza a utilizar alrededor de los años 90 con Schmitt, Pine II y Gilmore. Sin embargo, la falta de unanimidad acerca del significado de “experiencia” en términos de marketing, dificulta definir lo que es el ME hasta el año 2004 (Poulsson y Kale, 2004).

El marketing experiencial nace por varias razones, siendo el primero de ellos, el deseo de los consumidores de una comunicación más especial y personal con una marca o un producto. En segundo lugar, tal y como se ha mencionado antes, debido a la saturación del consumidor y la necesidad de abandonar el marketing tradicional (Lenderman y Sánchez, 2008). En mercados tan altamente competitivos, donde las diferencias entre productos son mínimas, los clientes van a exigir que la empresa conecte con ellos a través de canales que vayan más allá de puros datos.

Desde otra perspectiva, Schmitt (2006), establece que las razones por las cuales hemos dejado atrás el marketing tradicional para dar paso a un marketing de experiencias son tres:

- La omnipresencia de la Tecnología de la Información.
- La supremacía de la marca.
- El predominio de las comunicaciones y el esparcimiento.

A través del nacimiento del marketing experiencial podemos ver cómo la definición de marketing se ha vuelto a ampliar.

La importancia del ME, sin embargo, va más allá. Con la implantación de las tecnologías

en los mercados, nace la revolución de los canales online. Si bien ayuda y aporta valor a las marcas y empresas en un momento inicial, el gran número de competidores y la falta de lealtad o de identidad con las marcas, genera la necesidad de revolucionar de nuevo el canal off-line, la experiencia física, las tiendas y establecimientos.

Segura y Garriga (2008), definen el marketing experiencial como el proceso que incide en aportar valor al cliente, vinculando las experiencias que estos viven con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionando también una información o comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra y fidelizarlos en el futuro.

Por lo tanto, las estrategias de marketing experiencial van a tener una incidencia real en el consumidor: van a determinar su experiencia de compra, y la manera en la que estas se lleven a cabo, si satisfactoria, podrá aumentar la fidelización de clientes y crear relaciones a largo plazo con estos.

Según la *International Experience Marketing Association* (IXMA), el marketing experiencial tiene como objetivos dar vida a las marcas, crear conexiones y conversaciones entre los clientes y las empresas. Para ello, para la consecución de los objetivos mencionados, el ME utilizará experiencias sensoriales, voces con credibilidad (empleados, *influencers*, expertos, tecnología...) y sobre todo aportará confianza y respeto hacia el consumidor.

El ME por otro lado, al buscar generar sentimientos o sensaciones, va a centrarse en la consideración del consumidor en un individuo emocional, además de racional. De esta manera, el marketing experiencial va a buscar reforzar las emociones positivas con las que los consumidores se encuentran en una experiencia de compra. En última instancia, estas experiencias crearán impulsos emocionales, que hará al cliente comprar de manera menos racional, aumentarán las probabilidades de que vuelva a acudir a nuestro producto y de que recomiende este mismo a sus conocidos.

Para terminar de comprender el concepto de ME, y a modo de síntesis para comprender el origen de esta nueva disciplina, se presenta un cuadro resumen de las características del ME

con respecto a las diferentes perspectivas de marketing que se han ido exponiendo.

<b>Marketing tradicional</b>	<b>Marketing enfocado al consumidor</b>	<b>Marketing Experiencial</b>
Centrado en la producción, en las ventas y en el producto.	Centrado en establecer relaciones con los clientes.	Centrado en crear experiencias para los consumidores.
Va a servir para desarrollar y mejorar los productos que ofrecen, aunque sufrirán pocos cambios.	Se centra en descubrir qué necesitan los consumidores para ofrecérselo y satisfacer sus necesidades.	Se va a desarrollar el producto y el consumidor va a participar en ese desarrollo.
La experiencia de compra suele ser neutra.	Busca personalizar los productos.	Busca personalizar la experiencia de compra.
Se utilizan, mas que estrategias de marketing, tácticas, que van a ser a corto plazo.	Se desarrolla un marketing estratégico, enfocado al largo plazo.	Se busca llegar a los valores y a la sociedad en general para crear un mundo mejor.
La comunicación con la marca tiene solo una dirección.	La comunicación es bidireccional.	Se lanza una invitación al consumidor a participar en una conversación con la marca y el entorno.
Únicamente hay un canal de compra.	Nos encontramos con los canales online y offline, que sin embargo, funcionan de manera separada.	Omnicanalidad: multitud de canales que funcionan de forma integrada tanto externa como internamente.

Fuente: Kotler, Lambin y Khan. Elaboración propia.

Tras superar el marketing tradicional, el marketing experiencial se puede ver como una nueva manera de “anunciarse sin anuncios”, de crear una innovadora manera de dar a conocer marcas y productos que llegue más lejos que las anteriores técnicas conocidas. A

continuación se explicarán los tipos o técnicas de ME que se pueden llevar a cabo, bien por si solas, bien combinadas, para crear una experiencia completa de consumo

### **2.2.2. ¿Qué es y qué supone la experiencia?**

Si bien el término “experiencia” puede tener varias acepciones y significados, vamos a utilizarlo tal y como lo hace Schmitt (2011). El autor, uno de los primeros en hablar sobre el marketing experiencial, lo entiende como todas aquellas percepciones, sentimientos y pensamientos que tienen los consumidores cuando encuentran productos y marcas en el mercado y se involucran en actividades de consumo.

Por lo tanto, la experiencia del cliente (CX, o *customer experience* en inglés) va a situarse en el centro del ME, y va a generar en el cliente una reacción agradable y personal (Schmitt, 1999). Ésta, va a ser cualquier tipo de estrategia, actividad de marketing o interacción, que va a conectar con el cliente y le va a vincular emocionalmente, bien con el producto, bien con la marca.

Esta experiencia, va a nacer, según Lenderman y Sánchez (2008), debido al deseo de los consumidores de estar conectado con la marca de manera especial. Los clientes van a mostrar su iniciativa de superar al marketing intrusivo tradicional, que por otro lado solo proporciona un mensaje, un producto.

Si bien sabemos lo qué es la experiencia, sabemos su valor diferencial, nos preguntamos, ¿cómo se crea una experiencia? ¿qué debe tener la experiencia?.

Siguiendo con el planteamiento de Schmitt, los factores que van a contribuir a la creación de esa experiencia, y que crearán distintos tipos de ME, se clasifican en cinco:

1. Sensaciones (*sense*). La experiencia se construye a través de estimulaciones y la generación de un impacto sensorial a través de la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato. La estimulación de los cinco sentidos (oído, vista, olfato, tacto y gusto), por lo tanto, crea un tipo de marketing denominado marketing de sensaciones. Jugar con los

hilos musicales adaptándolos al tiempo o estilo de compra que se persigue, relacionar la marca con colores o estilos de luces, o asociar la empresa con un perfume, supondrá una ventaja competitiva respecto del resto de empresas del mercado y una mayor rentabilidad (Rúa, 2015).

2. Sentimientos (*feel*). El objetivo de una experiencia basada en los sentimientos será la creación de vínculos afectivos con la empresa o el producto, a través de la estimulación de las emociones de la persona. Se evocarán durante el proceso de compra una serie de sentimientos positivos, dando lugar a estrategias del denominado marketing de sentimientos.
3. Pensamientos (*think*). La experiencia se creará si el cliente participa resolviendo problemas o generando un proceso mental creativo o estimulante. De esta manera, el consumidor alcanzará un razonamiento que le lleve a elegir el producto o la marca. Así, se creará un nuevo tipo de marketing que busca lanzar un mensaje que genere incertidumbre, sorpresa o provocación, y que despierte en el consumidor un pensamiento elaborado y creativo de los clientes con la empresa.
4. Actuaciones (*act*). Se propone crear experiencias físicas o acciones a través de las cuales se creen nuevos estilos de vida que aporten algo positivo a la vida de los clientes. Un ejemplo de las estrategias llevadas a cabo por este tipo de marketing podría ser los conocidos *flash mobs*.
5. Relaciones (*relate*). Se trata de incorporar relaciones a los anteriores factores mencionados. De esta manera, se crea una unión mas fuerte y profunda con el producto o la marca, basándose, además, en la conexión con un grupo social o cultural

Para crear las experiencias, sin embargo, la empresa o marca deberá apoyarse en elementos o herramientas, que creen esas sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones. Entre ellas destacamos: el nombre del producto, el diseño o el *packaging*, la creación de eventos, los establecimientos de venta o la utilización de música, aromas o luces.

La unión de todos estos elementos, si se lleva a cabo de manera satisfactoria y tiene un impacto positivo en el cliente, creará recuerdos duraderos en él que tendrán un gran

impacto y perdurarán en la memoria incluso más que el precio que pagaron por los productos (Bova, 2018).

Por lo tanto, para conseguir este objetivo, la experiencia va a tener que reunir una serie de características:

- Debe ser positiva, de manera que genere un beneficio significativo y, por lo tanto, una respuesta positiva en la mente del consumidor. La experiencia nunca puede suponer una intrusión, el cliente debe tener la posibilidad de solicitarla.
- Debe crear una conexión directa entre el consumidor y la marca o el producto. Si se consigue, se comienza una conversación entre el cliente y la marca, que beneficia a ambas partes. En primer lugar al cliente, porque le permite comunicar sus preferencias y obtiene un beneficio personalizado. Y en segundo lugar a la marca, porque obtiene un *feedback* positivo, los clientes satisfechos promocionan su producto a través del boca a boca, y finalmente, porque obtiene información de primera mano sobre sus clientes. Holbrook y Hirschman (1982), establecen la interacción, la conversación, como el punto más importante de la experiencia.
- Supone una estimulación de los sentidos, los sentimientos, de la mente, del cuerpo. Se deja atrás el marketing creativo, de mensajes y de datos para generar un verdadero impacto en el consumidor.

Un ejemplo muy claro y típico que refleja el uso por parte de una marca de varios tipos de marketing experiencial es el caso de Abercrombie & Fitch. La marca, con tiendas presentes en las principales zonas comerciales de las grandes ciudades, ha llevado a cabo una estrategia de marketing experiencial que le llevó a diferenciarse del resto en su momento y ha sido adaptada por diferentes cadenas posteriormente. La marca y sus establecimientos se caracterizan por:

- El uso de música. Siempre alta, de moda, alegre y adaptada a un público joven, marca el ritmo de compra de los clientes, favoreciendo con su ritmo a que haya una gran afluencia de consumidores.

- El uso de luces tenues, con lugares estratégicamente iluminados que resaltan prendas, y que combinado con la música, da una sensación de ambiente joven o de “discoteca”.
- Un personal con un estilo muy definido. La marca, de origen estadounidense, dirige su ropa a gente joven, con una estética muy marcada. La empresa, contrata a jóvenes atractivos que cumplen con esos estándares y con la imagen proyectada en las campañas publicitarias para que te ayuden, e incluso ofrecen una fotografía dentro de la tienda.
- Otro aspecto muy característico, es la localización de personal en puntos estratégicos de la tienda, encargados de ubicar a los clientes y dirigirse a ellos de manera amigable.

Abercrombie & Fitch es un ejemplo de experiencia de compra en todos los sentidos, conjugando varios tipos de marketing experiencial y creando una experiencia que abarca desde el inicio hasta el final.

Situándonos en el mercado actual, las estrategias llevadas a cabo por Abercrombie años atrás, supondrían un desarrollo de las experiencias en canales *off-line*, y por lo tanto, un apoyo junto con el *online* que les permitiría crear una experiencia de compra completa.

La experiencia, por lo tanto, debe suponer un valor añadido, un estímulo para el cliente que le lleve a consumir, a fidelizarse con la marca y a recordar la experiencia de manera que actúe de propio embajador de la marca. En mercados saturados, como explicaremos posteriormente es el mundo de la moda, el diseño, las percepciones de los consumidores y los pequeños cambios van a marcar las diferencias entre los diferentes competidores.

A continuación se explicará más en detalle como se desarrolla la experiencia y las estrategias de marketing experiencial desde el desarrollo de las tecnologías y de la omnicanalidad dentro de las empresas.

### 2.2.3. Omnicanalidad

Una vez nos hemos familiarizado con los principales términos, es necesario, antes de analizar el campo de la moda, determinar cómo es el ME en un entorno caracterizado por la omnicanalidad y la presencia de la tecnología.

Al hablar del origen del marketing experiencial, hemos resaltado que el desarrollo de estos dos aspectos son una de las razones por las cuales se deja atrás el marketing tradicional y la perspectiva del marketing enfocado al consumidor, para dar lugar al ME. Sin embargo, ¿qué es la omnicanalidad y por qué nace la omnicanalidad?.

La multinacional Deloitte (2016) define la omnicanalidad como la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos estos, con el fin de proporcionar una experiencia de usuario homogénea. Por lo tanto, tal como establecen Piotrowicz y Cuthbertson (2014), esas exigencias de los consumidores van a estar ligadas a la necesidad de conexión entre todos los canales de contacto, y la aspiración de que la misma experiencia de compra sea la misma independientemente de dónde y cuándo se interactúe con la firma.

Si bien las experiencias se deben gestionar de manera completa, en los últimos años, los avances en las tecnologías y la aparición de múltiples canales por los cuales los consumidores pueden entrar en contacto con la empresa, han dificultado esta tarea. Estos factores han supuesto una transformación del comportamiento del consumidor a lo largo del *customer journey* (Frasquet, Mollá, & Ruiz, 2015), exigiendo mayor calidad de la experiencia durante la totalidad de la duración de ésta.

El término omnicanalidad, va a suponer la superación de la multicanalidad, donde hay una clara división entre la tienda física y la tienda online. En la multicanalidad, el consumidor tiene varios canales mediante los cuales puede interactuar con la empresa, sin embargo, debe utilizarlos alternativamente y no de manera integrada. Además, desde un punto de vista de la gestión de cada uno de estos los canales, en la multicanalidad esta se lleva a cabo

de manera separada, mientras en la omnicanalidad se realiza una gestión conjunta, permitiendo a la empresa crear una experiencia holística para el consumidor.

Respaldando lo expuesto anteriormente por Schmitt (2006), el desarrollo de la tecnología (Brynjolfsson, Hu y Rahman, 2013), y en este caso, la aparición de múltiples canales nuevos, permiten el desarrollo de nuevas estrategias, siempre centradas en el consumidor.

<b>MULTICANALIDAD</b>	<b>OMNICANALIDAD</b>
Multitud de canales: tienda física, página web y tecnología móvil, separados los unos de los otros.	Mayor cantidad de canales: tienda física, página web, tecnología móvil, redes sociales y otros puntos de contacto, conectados unos con otros.
Gestión de los canales de manera individual.	Gestión de los canales de manera integrada.
Experiencia óptima dentro de cada canal.	Experiencia óptima y holística, mediante la integración de todos los canales.
El consumidor puede acceder a multitud de canales pero de forma independiente.	El consumidor puede acceder a todos los canales simultáneamente, eligiéndolos, integrándolos y saltando de unos a otros.

Fuente: Rigby (2011), Piotrowicz y Cuthbertson (2014). Elaboración propia.

En definitiva la omnicanalidad va a suponer una mayor transformación, y el reto de aprender a gestionar los múltiples canales de manera integrada (Verhoef, Kannan, e Inman, 2015), y no de manera independiente, como se venía haciendo hasta ahora. Va a suponer la integración y desarrollo de todos los canales de venta de una marca, para ofrecer al cliente

un proceso de compra más fácil e innovador.

Siguiendo con el ejemplo de ZARA, esta empresa es referente en implantación de estrategias de omnicanalidad. Recordamos que la marca tiene varios canales de contacto: las tiendas físicas, la página web, la aplicación, perfiles en redes sociales como Instagram e incluso la oportunidad de solicitar sus prendas online desde la tienda, para recogerlas después. Además de tener múltiples canales, estos se encuentran integrados, es decir, un cliente podría comenzar su experiencia de compra en su casa, mirando las novedades a través de la aplicación, acudir a tienda más tarde, y pedir online su producto en su talla, para después recibirlo en su casa. Funciones como la existente en su aplicación de “Disponibilidad en tienda”, permiten al cliente decidir en canal por el que posteriormente adquirirá el producto. Otras funciones como el chat online, sustituirán los consejos que puedes recibir de los dependientes en las tiendas físicas.

Por lo tanto, las experiencias van a tener que desarrollarse en torno al consumidor (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004), ofreciéndole una experiencia completa en la que demuestren innovación tecnológica y comprensión de los comportamientos de los consumidores. Llevar a cabo estas estrategias, donde el sector *retail* ha sido pionero (Gao y Yang, 2016), va a permitir que el cliente empiece su proceso de compra en un canal y acabarlo en otro, creando una experiencia completa y consistente.

Pero, ¿por qué es tan importante la omnicanalidad actualmente?.

El artículo “*The Store of the Future*”, publicado por *The Business of Fashion* (2016), expone de manera muy clara los retos a los que se enfrentan las empresas actualmente.

La aparición de Internet junto con el *e-commerce* ha revolucionado la manera en la que los consumidores adquieren productos. En un momento inicial, las tiendas físicas eran los únicos puntos mediante los cuales se podía acceder a los bienes, y daban la oportunidad a los clientes de tocar los objetos, probarlos, adquirirlos... Sin embargo, las tecnologías actualmente ofrecen las mismas ventajas, y de manera mucho más cómoda.

Tras un periodo en el que el desarrollo de los canales *online* ha ganado mucha importancia, los establecimientos se enfrentan a muchos cambios. Es cierto, que en sectores como el del lujo, los clientes siguen queriendo tocar las prendas y verlas en persona antes de comprarlas. Sin embargo, y aquí es donde se introduce el marketing experiencial, estos mismos clientes ya no van a estar satisfechos con los productos (a los que pueden acceder a través de Internet), sino que van a pedir más: experiencias, personalización...

Por lo tanto, tanto en el sector de lujo como en muchos otros, el objetivo de la tienda física va a residir en crear una experiencia que atraiga al cliente en primer lugar, para que compre en segundo.

El objetivo de la omnicanalidad, por otra parte, va a tener que dirigirse a superar la visión de los canales *online* como competidores de la propia marca o los canales físicos. Plataformas como Farfetch, la cual nació 100% digital, se ha dado cuenta de la necesidad de incorporar todos los canales y ha adquirido espacios físicos para seguir llevando a cabo su actividad.

Por lo tanto, y a modo de conclusión, la omnicanalidad va a tener que centrarse en crear una experiencia de consumo holística y tecnológica (Mosquera, Pascual y Ayensa, 2017), donde nuevas técnicas como el uso de datos o la incorporación de tecnología en tiendas va a jugar un papel esencial en los próximos años.

## **2.3. Industria de la moda**

### **2.3.1. Origen y características**

La industria de la moda es un sector complejo, diverso y en gran medida desconocido, pero sobre todo, es un negocio global.

“Moda”, es un concepto muy amplio, que puede verse desde distintas perspectivas: otros como un modo de entretenimiento o *hobbie*, como un trabajo o una pasión, como un negocio, algo comercial... Sin embargo, en aquello que coinciden la mayoría de los autores

es que la moda es “la expresión de valores temporales que generalmente enfatizan circunstancias vinculadas a la cultura, los sentimientos, los sueños o las fantasías colectivas que los inspiran” (Bello Knoll y Echeverría, 2010).

La moda existe desde que existe el ser humano: si bien en un principio nació como modo de protección frente al frío, ha ido reflejando las tendencias de cada época y de la sociedad del momento, convirtiéndose en algo estético, representativo.

Por lo tanto, la industria de la moda ha ido evolucionando a lo largo de la historia, sufriendo cambios muy importantes que le ha permitido crear nuevas formas de producción, agilizar sus procesos y crecer hasta lo que actualmente conocemos como moda.

Una de las transformaciones más importantes de la industria tiene su origen en la empresa española INDITEX, y es el fenómeno del *fast fashion*. El término, el cual se empezó a acuñar en los años 80, se refiere a un modelo único de optimización de costes, que permite al mismo tiempo una rápida adaptación a las exigencias que el mercado o los consumidores pueda tener en cada momento (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016). Por lo tanto, la existencia de un consumidor cada vez más exigente y la posibilidad de desarrollo, convierten al sector en un mercado potencial, con un entorno propicio para aumentar el valor de sus bienes y servicios (Gárate, 2018).

En materia de datos, si bien las predicciones de crecimiento de esta industria son más bajas en el año 2019 comparado con el 2018, -de un 4/5%, a un 3.5/4.5%-, la entrada de nuevos mercados emergentes como Rusia o América Latina va a suponer un crecimiento globalizado y la entrada de más *players* y mercados en los que funcionar, tal y como predicen McKinsey & Company y *The Business of Fashion* (2017) en su estudio. En este mismo, nuevas tendencias como la concienciación medioambiental o la importancia de la sostenibilidad, impulsarán a las empresas que lleven a cabo estrategias enfocadas a estos objetivos.

La importancia de esta industria es notable en países como España, donde nos encontramos con la multinacional mencionada, que junto con las el resto de empresas que forman el

sector de la moda española, llegan a lograr representar un 4,3% del empleo, y suponer un 2,8% del PIB de nuestro país.

Por otro lado si bien lo más visible dentro de la moda es la fase creativa, los actuales modelos de negocio y grandes industrias engloban multitud de procesos, todos necesarios para la fabricación de sus productos. Desde el diseño hasta la distribución, pasando por la manufactura, el marketing o el *merchandising* (Waddell, 2013) se crea una cadena que, bien enlazada, permite poner a disposición de los consumidores los bienes en el momento y lugar adecuados.

Este entorno, si bien propicio y con grandes posibilidades, ofrece grandes retos a las empresas que en él se encuentran, obligándolas a innovar y adaptarse a los constantes cambios que se producen (Rivera, 2018).

Ejemplo de ello es son los retos a los que actualmente se enfrentan los tradicionales modelos de negocio: *commodities*, *fast fashion*, *ready to wear* y *haute couture*. Sin embargo, la aparición de nuevos actores, como los *pure players*, que podrán insertarse en uno o varios de los mencionados modelos de negocio como es el ejemplo de Privalia, van a tener gran importancia en este momento.

### **2.3.2. Camino hasta el momento actual**

La evolución del sector de la moda, y sobre todo, la aparición de Internet, ha dado lugar la aparición de distintos modelos de negocio.

En un principio, nos encontramos con una industria en la que predomina un comercio Brick & Mortar, es decir, un modelo que tiene como protagonista a la tienda física, medio por el cual llevan a cabo las interacciones y ventas con el consumidor.

Sin embargo, el desarrollo del *e-commerce* y la oportunidad de brindar al consumidor un espacio digital en el que realizar sus compras, desemboca en la aparición de un nuevo modelo: el Brick & Click. Esta forma de comercio, permite a los clientes acceder a dos

canales de compra: el *online* y el *offline*, que conviven dentro de una misma empresa.

La importancia del nacimiento del *e-commerce* se refleja en los datos: por ejemplo, la marca china JNBY, estima que, entre el 2015 y el 2019, sus ventas online crecerán un 5%, representando un 24% del total de ventas por parte de la marca. Otro ejemplo del alza del comercio *online* es Amazon, que en un periodo de 12 años (de 2006 a 2018), incrementó su valor en 201,61 millones de dólares según Statista.

Sin embargo, en los últimos años ha tenido lugar un gran cambio en el comportamiento del consumidor de la industria de la moda: ahora busca una experiencia de compra completa en todos los sentidos. La dicotomía *online* vs. *offline* se ha superado, y ahora los consumidores quieren todo, una experiencia que abarque todos los canales disponibles.

Tal y como refleja The State of Fashion 2019, las viejas reglas ya no funcionan, independientemente del tamaño de la empresa, o segmento al que nos enfrentemos. Las empresas deben de convertirse en *self-disrupters* y reinventar el sector *retail*.



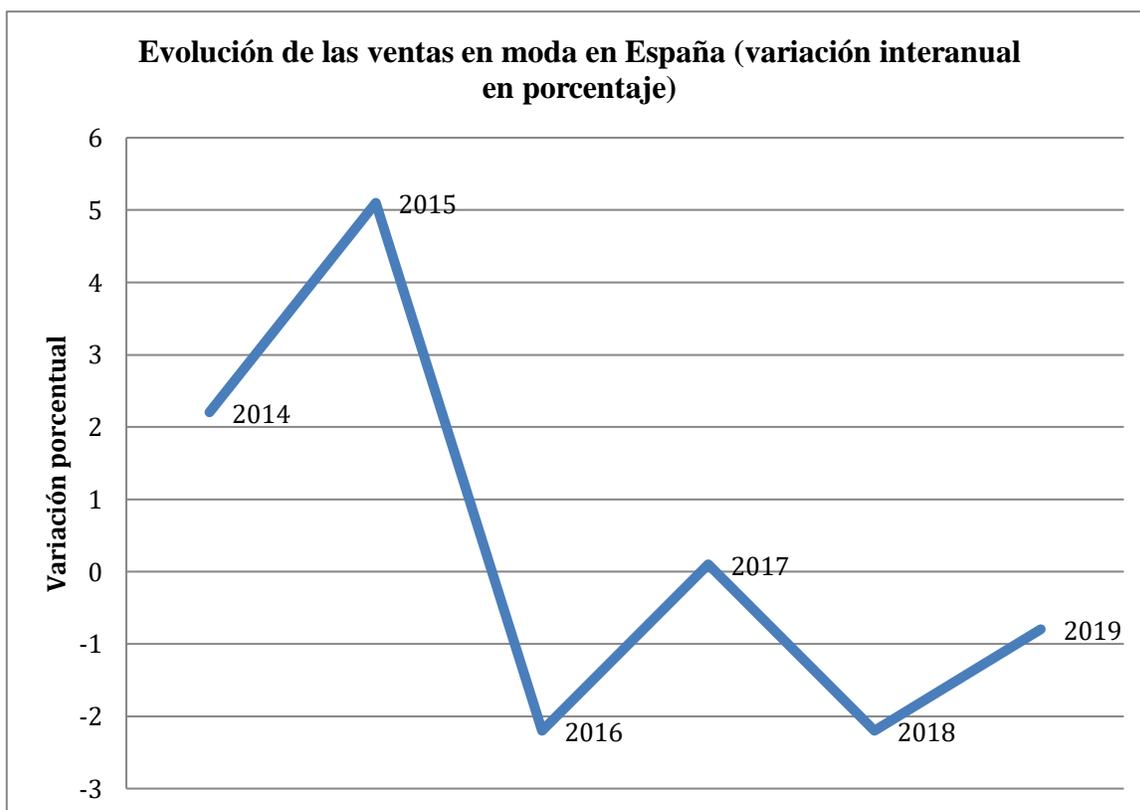
Para ofrecer esa experiencia de compra completa y fortalecida, el modelo de negocio que va a regir la industria en el corto plazo, si no lo hace ya, es la mencionada omnicanalidad.

Según el mismo informe mencionado, la industria se describe este año 2019 por las palabras “cambiante”, “digital” y “rápida”. Esa digitalización y la constante demanda de rapidez por parte de los consumidores se traduce en la necesidad de integrar todos los canales de una empresa para ofrecer una experiencia de compra en la que no existan barreras, temporales o físicas, entre un canal u otro.

Por lo tanto, la omnicanalidad va a ser uno de los primeros retos, si no el más importante, a los que se enfrentan en el futuro cercano las empresas del sector de moda y que será necesario conseguir para cumplir con las expectativas y nuevas exigencias de los consumidores.

Sin embargo, este no es el único aspecto en el que van a tener que centrar sus esfuerzos los *retailers* en el sector de la moda. Las nuevas tecnologías y los rápidos cambios en esas exigencias de los consumidores van a suponer oportunidades pero también riesgos.

Para mantenerse como *winner*s del mercado, las marcas deberán adaptarse a un entorno global a las puertas de la desaceleración. En España, tal y como muestra el siguiente gráfico, si bien se muestra una ligera mejoría en los primeros meses de 2019, las ventas han descendido bruscamente en los últimos años y las perspectivas no son demasiado favorables.

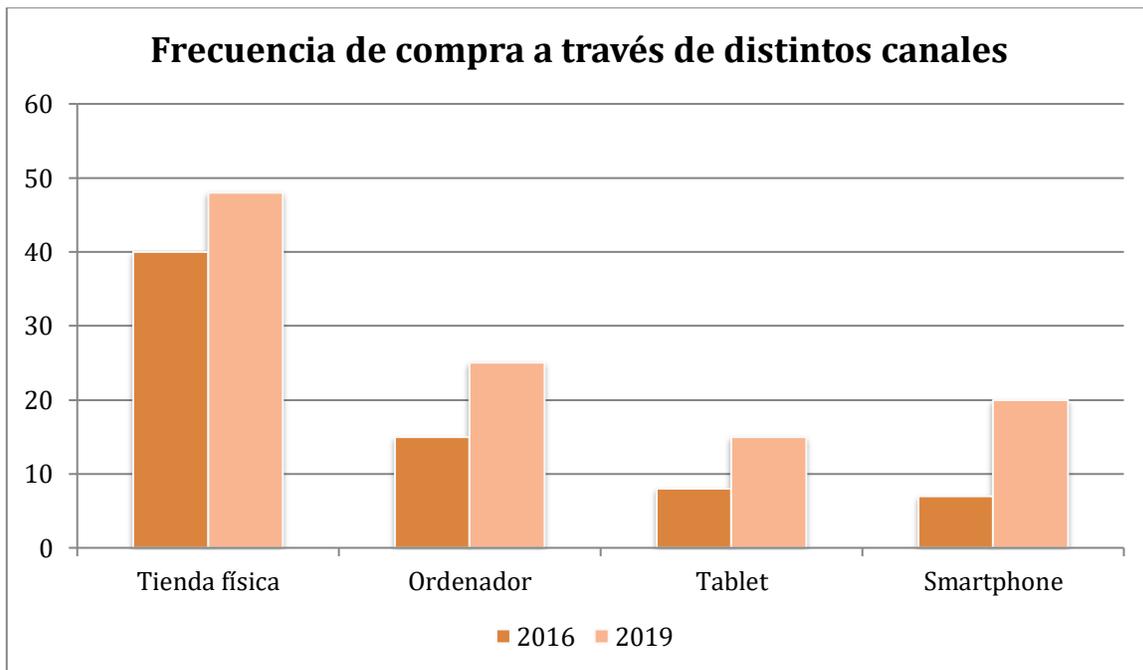


Fuente: Análisis de Barómetro ACOTEX. Elaboración propia.

En el marco global, la experiencia de compra va a estar condicionada por multitud de factores, y las empresas van a tener que desarrollar alternativas al entorno global en el que se mueven. A continuación, y a través del estudio de los informes publicados por McKinsey & Co y PwC, se exponen los retos a nivel mundial a los que se enfrentan los *retailers*:

- El fin de la propiedad y el inicio de la sostenibilidad: cada vez más consumidores decide alquilar en vez de comprar. Desde McKinsey (2018), exponen que el consumidor medio compra un 60% más de ropa que hace 15 años, pero que, sin embargo, la vida de estas prendas se ha reducido a la mitad en el mismo periodo de tiempo. El aumento de residuos textiles, unido a la creciente concienciación por el medio ambiente, hace de modelos como el rental o segunda mano, una manera de reducir el impacto nocivo que la industria de la moda tiene en el planeta. Un ejemplo es H&M, que con su campaña mundial “Recogida de ropa”, que fomenta la recogida de prendas que el cliente ya no utiliza, y le ofrece un descuentos o promociones a cambio.
- Mayor rapidez: el consumidor de moda medio, más impaciente que hace años, busca poder llevar a cabo una compra inmediata, o muy rápida, que disminuya el tiempo entre que descubre un producto y lo adquiere. Amazon ha sido el precursor en el sector alimentario, con la tienda Amazon Go. La empresa de Jeff Bezos ha inaugurado un establecimiento físico en Seattle donde no es necesario pasar por la caja. Una aplicación permite coger el producto que se quiera y salir sin pagar, sin hacer colas, ya que el sistema carga el coste directamente en la cuenta bancaria. Aplicaciones o estrategias como esta implantadas en el sector de la moda agilizarían el proceso de compra, muchas veces demasiado largo por la existencia de colas en las cajas.
- Transparencia y uso de datos personales: multitud de empresas actualmente usan los datos de los clientes para ofrecer productos más adaptados a sus gustos o necesidades. Sin embargo, cada vez más los consumidores esperan, a cambio del uso de estos, total transparencia, que les lleve a confiar en mayor manera con la empresa.

- “*The New China Effect*”: la producción china, concebida por el consumidor como *low cost* o de baja calidad, se introduce en el campo de productos de mayor valor debido al crecimiento económico del país y sus posibilidades tecnológicas. Su capacidad supone una amenaza, ya no solo para un sector determinado de la industria, sino para la totalidad de esta, que se ve amenazada por una potencia que actúa con rapidez y apoyada en una larga trayectoria.
- Redefinición de los hábitos de compra: más tienda. Cada vez más los consumidores acuden a tienda física para hacer sus compras. Según PwC (2019), si bien cada vez menos gente dice no comprar *online* nunca, el porcentaje de clientes que acuden a tiendas físicas mundialmente se ha visto incrementado un 9% en los últimos 4 años. En el sector de la moda, si bien se han superado las barreras del *touch and feel*, el 52% de las mujeres aun siguen prefiriendo ir a la tienda física para poder ver y probarse la ropa (Cevallos, 2018).



Fuente: Informe Global Consumer Insights (2019). Elaboración propia.

- Influencia de las redes sociales: Instagram, con 1.000 millones de usuarios registrados, concentra al 70% de las empresas de moda mundiales entre estos

(Zorraquino, 2019). Favorece la promoción y venta de productos a través de sus diversas funcionalidades. WeChat, la gemela china de WhatsApp, también permite vender ropa a través de su plataforma, y concentrando una gran cantidad de usuarios.

Por lo tanto, desde la industria de la moda, nos enfrentamos a un entorno cambiante, competitivo y exigente. Las empresas se van a tener que enfrentar, por un lado, al reto de ofrecer una experiencia de compra mediante la cual se integren todos los canales y así ser capaces de ofrecer lo mejor de dos mundos, y por el otro, a adaptarse a las tendencias de la industria.

Sin embargo, y como se va a demostrar posteriormente, el hecho de que en un mismo sector se ofrezcan diferentes productos con diferentes características, nos va a llevar a la formulación de diferentes conceptos de experiencia dependiendo del consumidor que los adquiera.

Por lo tanto, si bien todos los *retailers* se deben encaminar a unas metas en común, la construcción de la experiencia dependerá del *target market* al que se dirija y de la concepción de experiencia que tienen estos individuos.

### 3. TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo se va a analizar, a través de datos de diversos informes, entrevistas, encuestas personales y casos reales, cómo se entiende la experiencia de compra desde el punto de vista de un *pure player* y desde el punto de vista de una empresa de lujo.

Dentro de la industria de la moda nos encontramos con diferentes modelos de negocio: *pure players*, empresas de lujo, *mass market*, alta costura... Sin embargo, en este capítulo nos vamos a centrar únicamente en los dos primeros.

Pero, ¿por qué estos dos y no otros?.

En primer lugar, se va a analizar qué entiende por experiencia un *pure player* ya que este tipo de negocio es relativamente reciente y centrado únicamente en el canal *online*. Los *pure players* tienen origen en el *e-commerce* y el nacimiento de uno de los más conocidos: Amazon.

Estos *retailers*, tal y como se puede deducir, son empresas cuyo modelo de negocio se caracteriza por comerciar únicamente de manera *online*. Dentro del campo que nos interesa, el de la moda, serán por tanto aquellas marcas que carecen de puntos de venta físicos, a las cuales se accede a través de un dispositivo y diferentes canales como son aplicaciones, redes sociales o páginas web. Internet ha supuesto para este tipo de empresas un trampolín, les ha ofrecido una plataforma para crecer, desarrollarse en términos operacionales y conseguir un buen respaldo económico, debido a la atracción de inversión que supone este tipo de proyectos o empresas (Deloitte, 2017).

Sin embargo, tal y como hemos visto a lo largo del trabajo, se enfrenta a dos grandes desafíos: la tienda física y la omnicanalidad. Este análisis nos va a permitir descubrir cuáles son las tendencias, las opiniones, las exigencias de los consumidores en este ámbito, las estrategias que distintos *pure players* han llevado a cabo, y por último, determinar los retos y recomendaciones que permitan a estos operadores seguir en el mercado.

En segundo lugar, se va a determinar qué entiende por experiencia una empresa de lujo.

Este tipo de marcas, la mayoría con gran tradición e historia en el mercado, han vivido la transformación de la que hemos hablado previamente: de un modelo Brick & Mortar, a un modelo Brick & Click, a un modelo de omnicanalidad en el presente.

Las empresas de lujo, ejemplo de esta transición, se ven afectadas por a un factor adicional: tanto sus productos como sus clientes tienen unas características muy definidas.

Por un lado, destacan los altos precios y la exclusividad de los bienes que ofrecen. Por el otro, hablando de consumidores, aquellos que llevan más años unidos a la marca y que están unidos en mayor medida a la tienda física y no a las nuevas tecnologías, son más reticentes a los cambios. Esto va a suponer un problema añadido a estos *retailers*, ya que gran parte del futuro de sus empresas van a depender de las nuevas generaciones, deseosas de cambio y grandes usuarios de las nuevas tecnologías y redes sociales.

Por lo tanto, estos dos modelos de negocio no son totalmente antagónicos u opuestos. Ni todos los *pure players* ofrecen únicamente productos *low cost* o tienen un tamaño determinado, ni las empresas de lujo son las únicas que representan el modelo Brick & Click y la transición hacia la omnicanalidad.

La diferencia entre los *pure players* y las empresas de lujo radica en que cada modelo ha desarrollado una forma de venta diferente, una adopción distinta de los canales *online*. Esta diferencia, una vez que ambos modelos están situados en el mercado, va a suponer que cada empresa se adapte a sus condiciones y las de sus consumidores para ofrecer experiencias de compra, que en último punto, podrán ser diferentes.

### **3.1. Pure players**

#### **3.1.1. ¿Qué entiende como experiencia un pure player?**

Nuestro punto de partida a la hora de determinar la experiencia para un *pure player* es que el consumidor únicamente va a poder interactuar con él a partir de un canal *online*. Sin embargo, este tipo de *retailers* intenta ofrecer la misma experiencia que otros que tienen

como respaldo una tienda física.

Por lo tanto, nos formulamos la siguiente pregunta, ¿qué características o factores llevan a un consumidor a comprar a un *pure player*?, ¿qué ofrecen estos a nivel de experiencia que no ofrecen otros?, ¿cómo la llevan a cabo?

Somos conscientes de que *pure players* hay muchos y con características muy diversas: desde pequeños emprendedores a través de redes sociales hasta gigantes de la moda como Net-a-Porter. Por lo tanto, y ya que no son comparables en términos de tamaño o diversificación de sus productos, vamos a analizar como han llevado la experiencia del consumidor dos *pure players* que encajan en esas categorías: Pompeii y Asos.

### **3.1.1.1. Pompeii**

En primer lugar, vamos a analizar la estrategia llevada a cabo por Pompeii, de menor tamaño que ASOS, para proporcionar una experiencia de compra a sus clientes. Las razones que nos llevan a elegir Pompeii son su éxito en el mercado, su carácter emprendedor, y estar caracterizado por una imagen de marca muy sólida.

Pompeii nace en España en 2012 a través de una idea de emprendimiento de sus socios fundadores, si bien no es hasta 2014 cuando se establecen realmente como sociedad.

En su misión y visión de empresa encontramos el fundamento de los *pure players*: crear una plataforma de venta *online* de calzado y textil, que se convierta en referencia y alternativa de compra para todos los veinteañeros del mundo. Además, una de sus premisas es ofrecer un buen producto a un precio competitivo, factores que según PwC (2018c), son aquellos que de mayor manera afectan a la decisión de compra, junto con la experiencia. A partir de estos aspectos, van a definir factores y estrategias a implementar en materia de experiencia de compra del consumidor que le lleven a obtener grandes resultados a la empresa.

En los primeros años de la marca, la marca vende sus productos por canales online: redes

sociales y página web. El éxito inicial, que les ha permitido cerrar el primer ejercicio fiscal con una facturación de 550.000 euros, tras una inversión de únicamente 18.000 (Riera, 2018), se debe en gran parte a ofrecer una marca con valores y actitud, que transmiten constantemente a sus clientes.

Sin embargo, ¿cuál es esa actitud?, ¿qué ofrece Pompeii a nivel de experiencia que le hace triunfar de esa manera en el mercado?, ¿cómo entiende la experiencia de compra?

- Desde Pompeii entienden que el cliente debe situarse en el centro de la empresa. Teniendo en cuenta el hándicap de no disponer de un espacio físico para atender a las necesidades del cliente, desde la marca se han desarrollado diferentes estrategias para superarlo. Un ejemplo es “*Happiness*”, nombre con el que denominan a su departamento de atención al cliente mediante el cual pretenden ofrecer un servicio excelente y gratuito al consumidor para facilitar cambios y devoluciones.
- Ofrecen un producto exclusivo, incorporando a cada zapatilla el número de su serie, haciéndoles sentir a sus consumidores, de alguna manera, que adquieren algo especial. Esa exclusividad también está condicionada por la filosofía de la empresa de no producir grandes stocks que puedan acabar afectando a los resultados financieros.
- Un uso de redes sociales y página web donde contactan con el cliente de manera cercana. Si hablamos de su página web, esta tiene un uso intuitivo, como se demuestra en su servicio para “Cambios y Devoluciones”, que permite gestionar rápidamente los problemas con los productos. Por otro lado, las redes sociales permiten acercarse al cliente, ya que su *target market* es usuario de estas. Plataformas como Instagram permiten contestar dudas rápidamente, y a través de la publicación de sus diversos productos a través de ellas, generan una conversación tanto con de estos con la marca como de estos entre ellos.
- Oferta de un número creciente de productos: desde la Pompeii, si bien la cantidad de modelos que ofrecen va creciendo, siempre tienen presente la personalización de los productos. La elección de una suela u otra, o de unos cordones u otros, se suman a ese factor de exclusividad, permitiendo adaptar la zapatilla a la personalidad de

aquel que la compra.

- Continua innovación por parte de la empresa, que le ha llevado incluso a crear un proyecto denominado “Pompeii University of Mundology”. Desde la empresa no solo buscan ofrecer una experiencia de compra, sino también una experiencia de vida. La marca pone a disposición de sus clientes una beca para viajar por el mundo, emulando sus primeros años de formación, donde viajaban alrededor de España para promocionar sus zapatillas. Se busca con este tipo de campañas tres objetivos: dotar a los productos de un espíritu aventurero y reforzar su imagen, establecer una conexión emocional tanto con aquellos que vivan la experiencia como con los que la observen, y promocionar Pompeii.

Por lo tanto, desde Pompeii se cumplen las expectativas del consumidor de moda actual, las cuales son: instantaneidad, poder interactuar, volver a desarrollar un sentimiento de pertenencia que creía abandonado y sentirse identificado con aquello que compra (McKinsey&Company y The Business of Fashion, 2018). El perfil del consumidor de Pompeii coincide con estas premisas: es una persona joven, que compra a través de canales *online* y que, a través de los proyectos, publicaciones o mensajes de la compañía, se siente unido a la marca, el mensaje y el producto.

Si bien desde Pompeii se ofrecía una experiencia de compra integrada en el plano online, mediante venta a través de redes sociales o la página web, poder acceder a ella en cualquier momento y en cualquier lugar... la empresa desafió una de sus creencias iniciales.

En 2016, uno de los cofundadores de la start-up reflejó en una entrevista la antigua concepción de funcionamiento de *pure player* asegurando que “Internet ha roto las reglas del juego y ya no se necesita de terceros para vender”. Sin embargo, en diciembre de 2018 abren su primera tienda física como punto de encuentro entre los clientes y la marca.

Y es que, según la encuesta realizada recogida en el Anexo I, y dirigida a un público de entre 18 y 25 años, como el *target market* de Pompeii, si bien el 80,8% de ellos compran online, el 78% también piensan que si bien confían en los *pure players*, estos necesitarían de una tienda física en la que ver y probarse los productos.

Para respaldar las estrategias llevadas a cabo por Pompeii y comprobar su efectividad en otras empresas de las mismas características, vamos a exponer dos ejemplos de marcas que han llevado a cabo estrategias similares y han obtenido éxito en el mercado a través de estas.

El primer caso es Blue Banana Brand, empresa de sudaderas y camisetas que también ha adoptado una imagen de marca propia y diferencial. Desde la marca, han incorporado una pestaña en su página web denominada “Instashop”, donde muestran aquellas fotos subidas a las redes sociales en las que se pueden ver sus prendas en momentos de la vida real y mediante las cuales reflejan el espíritu aventurero de la empresa.

El segundo caso es Hawkers, que incorpora también en su página web, un apartado de atención al cliente donde la comunicación de problemas es rápida e intuitiva, permitiendo, como Pompeii, solucionar cualquier incidencia de manera personalizada incluso por medios *online*.

Por lo tanto, a modo de conclusión, Pompeii refleja una estrategia de experiencia del consumidor que responde a las necesidades de los clientes, obteniendo así resultados satisfactorios para la empresa. A modo de enumeración, de las características de la experiencia ofrecida por un *pure player* de menor tamaño que el que se va a analizar a continuación, Pompeii ofrece actualmente una experiencia basada en:

- Un imagen de marca adaptada a su consumidor, visual y alegre.
- Exclusividad y personalización.
- Uso de canales como las redes sociales.
- Continua innovación, tanto en producto como experiencias para el cliente.
- Utilización del marketing emocional en sus campañas que crea un vínculo entre el consumidor y la marca, como es el ejemplo de aludir a un *storytelling* personal para promocionar las becas que ofrece la empresa.

### 3.1.1.2. ASOS

ASOS es una empresa británica de moda fundada en el año 2000 con la idea de que los jóvenes amantes de la moda tuviesen un sitio donde encontrar aquellas prendas que han visto llevar a las *celebrities*, como bien reflejan sus siglas "*As Seen On Me*". Si bien el producto es diferente, las ventas de ASOS se llevan a cabo únicamente a través de canales online, como en el caso de Pompeii.

Las diferencias entre ambos *retailers*, aunque los dos se sitúen dentro de la categoría de *pure players*, radica en la oferta de productos que ofrece ASOS. La empresa pone a disposición del consumidor tanto ropa como accesorios o zapatos, de una gran cantidad de marcas diferentes, y para diferentes ocasiones. Este va a suponer el primer factor diferencial de su experiencia de compra: ofrece una cantidad de productos radicalmente mayor a la que se puede acceder en una tienda física a través de un único canal, el *online*.

Desde su nacimiento, ASOS se ha ido enfrentado a varios retos para mejorar la experiencia de compra de sus clientes. Según PwC (2018a), la mejora en los servicios de *shipping* y los costes que acarrearán, supone ganar en eficiencia, uno de los valores más apreciados por los consumidores. La empresa se dio cuenta de este aspecto años antes, y ofrece distintas modalidades de entrega de los productos con distintas tarifas. Si bien supone un coste adicional para la compañía y para el cliente, ofrece adicional rapidez. Según un informe de PwC (2018b), el cliente español está dispuesto a pagar un 40% de recargo por recibir su pedido el mismo día que lo realiza.

Debido a la carencia de un espacio físico donde mostrar sus productos, ASOS lleva a cabo tres estrategias para superar esa barrera:

- Creación de un *blog*, un *marketplace*, una *newsletter* y opciones *outlet*, que suponen canales online adicionales a través de los cuales ofrecen otro tipo de productos (como los *vintage*), inspiración a los consumidores o ideas para animar a adquirir los productos.

- Función “*catwalk*”: es la modalidad que permite, al momento que seleccionas una prenda, tener la opción de ver esta puesta en un modelo a la vez que este desfila. De esta manera se superan los límites que pueden suponer una foto para ofrecer al consumidor una perspectiva de cómo podría quedar la prenda.
- Descripción y transparencia: uno de los pilares de ASOS es la transparencia. En el perfil de cada prenda se ofrecen los detalles de sus componentes, medidas, indicaciones sobre las posibilidades de la prenda, información sobre la marca o ayuda para el cuidado de la prenda.

DETALLES DEL PRODUCTO	REFERENCIA	TALLA Y CORTE
<p>Top de tallas grandes de ASOS DESIGN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cuadros</li> <li>• Está a la moda "quedarse a cuadros".</li> <li>• Cuello italiano</li> <li>• Tapeta de botones</li> <li>• Corte holgado</li> <li>• Diseño holgado pero no extragrande</li> </ul>	<p>1416542</p> <p><b>MARCA</b></p> <p>Dando la confianza necesaria para que puedas expresar tu individualidad, <u>ASOS DESIGN</u> interpreta las grandes tendencias y les añade el toque de ASOS exclusivo de nuestro equipo de diseño de Londres. Todas las prendas de denim, vestidos, chaquetas y ropa que necesitas, incluidas nuestras gamas de cortes ASOS Curve, Tall, Petite y Maternity y nuestra colección de maquillaje ASOS DESIGN Makeup, para que puedas inventar un estilo propiamente tuyo y cambiarlo por completo al día siguiente, de modo que puedas hacer que cada día, noche y cualquier otro momento sea tan extraordinario como eres tú. Tu vida es ecléctica e inesperada y, ahora, también lo será tu armario.</p>	<p>Modelo: Talla UK 18/ EU 46/ USA 14</p> <p>Modelo: Altura de 178 cm/5'10"</p> <p><b>CÓMO CUIDARME</b></p> <p>Evita lamentos después del lavado</p> <p>Comprueba siempre la etiqueta</p> <p><b>SOBRE MI</b></p> <p>Algodón tejido suave al tacto</p> <p>Del tipo que no se estira</p> <p>Cuerpo: 100% algodón.</p>

Fuente: página web de ASOS.

La creación de espacios como el blog, responden a una estrategia que se denomina “*inbound marketing*”, mediante la cual se ofrecen unos contenidos que intentan mejorar el posicionamiento de la marca y atraer nuevos usuarios que los utilicen y se beneficien de ellos.

Otras estrategias de marketing llevadas a cabo por ASOS tienen que ver con las redes sociales, y en concreto con la mencionada plataforma Instagram. La empresa ha creado varios perfiles dentro de la misma como @asos\_studio, @asosmarketplace,

@asos\_faceandbody o cuentas dirigidas a los diferentes países en los que opera como España, a través de los cuales ofrece un trato más personalizado a los segmentos a los que se dirige. En cada uno de estos perfiles publica un contenido diferente, acorde al mismo tiempo con los productos que ofrece en la página web, ofreciendo, por lo tanto una experiencia integrada en las diferentes plataformas mediante las cuales opera.

En este punto, una vez expuestas diferentes estrategias, es necesario apelar a la omnicanalidad. Si bien esta significa la integración de todos los canales de compra *online* y *offline*, ¿significa entonces que necesariamente las empresas se deben apoyar en una tienda física, *pop up* o *showroom* para ser omnicanales?.

Según T2O Media (2017) y siguiendo lo que hemos venido exponiendo acerca del tema, la omnicanalidad nos debe permitir empezar el proceso de compra en un canal y acabar en otro distinto, por lo tanto, ¿las opciones “*click and collect*” que ofrecen este tipo de empresas supone una estrategia omnicanal?. Y por otro lado, funciones como la ya mencionada “*catwalk*”, o la de hacer *zoom* de gran precisión a las prendas, ¿también supondrían este tipo de experiencia?.

Aquí se plantea la incógnita. Podríamos decir que no, ya que en *pure players* como ASOS, el “*Click & Collect*” supone recoger tu pedido en un punto que no es propiedad de la empresa, sino que puede ser, por ejemplo, una oficina de correos. Sin embargo, la opción de establecer un espacio, donde recoger únicamente pedidos de la misma empresa, en la que se permitiese ver la prenda antes de comprarla, podría ser una nueva estrategia para que este tipo de empresas ofreciesen una experiencia multicanal completa (T2O Media, 2017).

Por otro lado, y como característica de ASOS relacionado con la experiencia de compra que ofrece, es la posibilidad de ofrecer precios competitivos incluso respecto de las empresas cuyos productos vende. La utilización de códigos de descuento o promociones fomentan las compras dentro de la empresa, y hacen que desde la propia empresa ofrezcan algo de manera *online* que no son capaces de ofrecer los *retailers* que además se apoyan de tienda física.

Un ejemplo es la opción que tiene de ofrecer un descuento del 10% por ser estudiante en cualquier producto que se adquiriera. Al ser su *target market* gente joven, ofrece un descuento adicional que le permitirá comparar precios, y en último caso, comprar a través de su página web. En la encuesta realizada, la posibilidad de comparar precios vía online, es apuntada por alrededor del 20% de los encuestados como una de las razones por las cuales adquiere moda online.

Por último, y al igual que ofrece Pompeii, la empresa ofrece un trato personalizado a la hora de tratar incidencias en la compra de sus productos. Entre los valores de la empresa, destaca la preocupación por los clientes, ante los que están disponibles 24 horas al día en 11 idiomas diferentes y mediante redes sociales o email. Este aspecto va a ser determinante tanto para ASOS como para el resto de operadores del mercado, ya que según el estudio *Experience is everything: Here is how to get it right* (2018), uno de cada tres consumidores dejaría de comprar en una marca tras una experiencia negativa, y el 48% después de varias.

Tal y como hemos hecho con Pompeii, vamos a exponer ejemplos de otros *pure players* de gran tamaño que lleven a cabo estrategias como las de ASOS.

En primer lugar encontramos a Net-A-Porter, que ofrece a través de su página web lo que denominan *Porter Edit*, además de un blog por el que llevan a cabo las mismas acciones que ASOS. A través de esta publicación, que de la misma manera, busca inspirar a los clientes, la plataforma consiguió en 2007 que el 82% de los lectores se sintiesen inspirados a comprar después de leerla. Por otro lado, supuso que la suscripción a esta revista se tradujese en un incremento del gasto de individuo en la plataforma de un 24%, y un incremento del 86% en el número de pedidos realizados (Net-A-Porter, 2018).

Por otro lado, muchas marcas han incorporado a su modelo de negocio un Marketplace o zona de *outlet* como ASOS, el último de ellos es Zalando. Bajo el nombre de Zalando Privé, la nueva plataforma ofrece promociones y descuentos de ciertos productos. Desde la empresa, establecen que el periodo de entrega y las condiciones de devolución en esta plataforma son más desfavorables para el consumidor en comparación con una compra normal, pero según explica Martin Rost, responsable del lanzamiento “es el precio por tener

mayores descuentos a los que encuentras, de media, en la calle” (Gestal, 2018).

El perfil de consumidor de plataformas como ASOS es un consumidor joven. Si bien desde la empresa declaran que uno de los puntos fuertes de la plataforma es ofrecer una experiencia completa y ofrecer mayor cantidad de productos que las tiendas físicas, es importante mirar los resultados de la encuesta que encontramos en el Anexo I, ya que:

- Solo el 9% declara que casi el total de sus compras proceden de compras *online*.
- El 0% determina que siempre compra sus prendas *online*.
- El 89% determina que uno de los motivos por los cuales sigue acudiendo a tienda física, a pesar de existir las herramientas mencionadas, es porque se aprecian las prendas más claramente.

A la vista de estos resultados, se explica la trayectoria reciente de la empresa, la cual sufrió una caída en Bolsa de alrededor del 40% el pasado diciembre, en gran parte, según afirma el consejero delegado de ASOS por “la caída de la confianza de los consumidores” (ABC, 2018).

A modo de conclusión, y como posible solución a estos recientes problemas de *pure players* como ASOS, se contrapone el ejemplo de Amazon, que después de integrar nuevos servicios tecnológicos dentro de la compañía, como es *Amazon Web Services*, y abrir siete tiendas físicas en los últimos 4 años, generó el pasado 2018 unos beneficios de 10.000 millones de dólares, multiplicando por más de tres, los obtenidos en el 2017 (Ruiz de Gauna, 2019). Como ya hemos mencionado en el ejemplo de Pompeii, el 78% de los encuestados opinan que los *pure players* deberían estar respaldados por un espacio físico donde tener contacto con la marca. Además, el 64% opina que se deberían de introducir mayores cambios tecnológicos en las tiendas para hacerlas más atractivas.

## **3.2. Empresas del sector de lujo**

### **3.2.1. ¿Qué entiende como experiencia una empresa de lujo?**

Para analizar qué se entiende por experiencia de compra en una empresa de lujo, es necesario recordar que el perfil al que corresponden la mayoría de ellas corresponde a una evolución del modelo Brick & Click hacia la omnicanalidad.

Este modelo de experiencia que se va a explicar a través del caso de Gucci, va a tener puntos en común con las experiencias de otros *retailers* como INDITEX, Mango o H&M, que si bien no se sitúan en el sector del lujo, también han pasado, o están pasando, por una completa integración de sus canales de compra.

Lo interesante del caso al que nos exponemos es, como ya señalamos anteriormente, las especificidades a las que se exponen las marcas de lujo, con clientes y productos con características determinadas.

Para determinar, por lo tanto, la experiencia, nos vamos a plantear las mismas preguntas que con los *pure players* y vamos a ejemplificarlo con el caso de Gucci. Por lo tanto, ¿qué características o factores llevan a un consumidor a comprar a una empresa de lujo?, ¿qué ofrecen estas a nivel de experiencia que no ofrecen otros?, ¿cómo la llevan a cabo?.

#### **3.2.2.1 Gucci**

Gucci es una empresa de lujo, parte del conglomerado Kering, que ofrece sus productos al mercado desde 1921. Ellos mismos se definen, en el momento actual, como una marca influyente, innovadora y vanguardista, que reinventa el concepto de moda y de lujo en el siglo XXI, reforzando su posición como una de las marcas más deseadas del mundo a través de su insuperable calidad y meticulosidad.

La empresa, como muchas otras que llevan en el sector de la moda muchos años, ha tenido que implementar cambios en su estrategias y visión del mundo del lujo, para continuar

como líder en el mercado.

En primer lugar, en los años 90, la marca revoluciona su esencia tras caer en bancarrota, lanzando al mercado campañas publicitarias que, sobre todo, levantan la polémica en el mundo de la moda. Tras este rotundo éxito, alrededor de 2015, la firma se vuelve a reinventar, añadiendo nuevos diseños a sus productos, y creciendo en ejercicios como el de 2017 manera significativa, incrementando sus ventas en más del 42% y facturando 6.211 millones de euros (Moisteiro, 2018).

Sin embargo, su creciente éxito en el mercado del lujo, ¿solo se debe a un cambio de diseño? La respuesta es negativa.

Según esa misma fuente (2018), las razones del crecimiento de la firma tienen sus causa en: su tienda física, el canal *online*, y en haber sido capaces de conectar con las nuevas generaciones de consumidores. Teniendo estos factores en cuenta, merece la pena analizarlos uno a uno.

En tienda física, sorprende el dato de que 165 de los 520 establecimientos de la marca han sido recientemente reformados. Una de las razones, tanto de este cambio de estética, como de la apertura de nuevos establecimientos físicos en una etapa digital, la da su director ejecutivo Marco Bizzarri, que afirma que los consumidores están aburridos de las tradicionales tiendas físicas. La idea es crear tiendas llenas de luces que tengan como objetivo que el cliente disfrute incluso si no compra nada, a la vez que se crean rincones que mediante la visualización de videos, o el uso de la realidad aumentada, les sirva para descubrir la marca (The Business of Fashion y McKinsey &Company, 2017).

Por lo tanto, lo que se busca en estos nuevos espacios, y el cambio que se pretende, es, según afirma también Bizzarri, ser capaces de crear energía y ser creativos, tanto en términos de producto como de negocio (The Business of Fashion y McKinsey &Company, 2018). La finalidad es crear en esos espacios, un punto de conexión de los clientes con la cultura de la empresa, con la imagen de la marca.

En segundo lugar, cabe analizar el éxito *online* de Gucci, el cual está relacionado con la reciente apertura de su *e-commerce* a China. Por otro lado, en 2016 rediseñaron su página web, en la que añadieron:

- Videos de desfiles y promocionales, que muestran los productos visualmente a través de la página web.
- “*Stories*”, un apartado que funciona como blog de noticias, y muestra artículos relacionados con la firma, el arte o la moda.
- Servicio de atención personalizado por *webchat*, email y teléfono, al que mandar cualquier tipo de problema relacionado con el producto, la marca o la firma.

Por último, desde Gucci han sabido conectar con las nuevas generaciones de consumidores. Si a través de este crecimiento, la firma hizo crecer sus ventas *online* en 2017 en un 86%, alcanzando esos 6.211 millones de euros, el 50% de los clientes fueron *millennials* (The Business of Fashion y McKinsey & Company, 2017).

Estas nuevas generaciones, en las que incluimos tanto *millennials* como a la Generación Z, esperan poder interactuar con la marca a través de las diferentes plataformas digitales, además de darle importancia a las tiendas físicas, de las que esperan una experiencia personalizada. Centrarse en este sector de la población va a ser importante para firmas como Gucci, ya que si en 2016 representaban el 30% de las compras en el mercado de lujo, en 2025 se espera un crecimiento del 10% (Deloitte, 2018).

Una de las estrategias utilizadas por firmas de lujo como Gucci, ha sido el creciente uso de las redes sociales. Anteriormente los *retailers* percibían estas plataformas como una manera de llegar al *mass market*, sin embargo, han supuesto para ellos una manera de aumentar el *engagement* de los consumidores como se ve en el siguiente gráfico. De esta manera las firmas encuentran una manera más de seguir transmitiendo la imagen de marca.

*Followers* (en millones) de las principales marcas de lujo, periodo Junio 2017-Marzo 2018

<b>Marca</b>	<b>Junio 2017</b>	<b>Marzo 2018</b>
Louis Vuitton	17.8	22.4
Gucci	15.9	22.3
Dior	16.04	18.8
Dolce & Gabanna	14.04	16.2
Prada	12.8	14.9
Versace	9.5	11.7
Burberry	9.6	11.2
Ralph Lauren	6.3	7.6

Fuente: Global Powers of Luxury Goods (Deloitte, 2018) y Luxury Brands Online (PMX Agency, 2017).  
Elaboración propia.



Mural publicitario de la marca Gucci en Nueva York.

Sin embargo, estas no son las únicas estrategias de marketing llevadas a cabo por la firma. La creación de espacios como Gucci Garden en Florencia, que actúa como tienda a la vez que museo, la creación de llamativas campañas publicitarias de aspecto artístico o la utilización de arte callejero con paredes “instagrameables”, han aumentado la visibilidad de la marca de cara al público.

En este punto, además, debemos incluir una matización. Si bien las nuevas generaciones centran la atención de la firma actualmente, ¿qué hacemos con los clientes tradicionales?.

En la encuesta expuesta en el Anexo II, se estudia el comportamiento de los consumidores de lujo cuya edad es superior a la de esos consumidores *millennial* o pertenecientes a la Generación Z. El 90% de ellos, sigue adquiriendo los productos a través de tiendas físicas, o bien la oficial de la firma, o bien a través de un espacio multimarca, y el 76% de ellos consideran que la irrupción del *e-commerce* no ha cambiado sus hábitos de compra.

Por lo tanto, ¿qué experiencia ofrecen estas nuevas visiones a los consumidores tradicionales?.

El 67% de los encuestados opinan que la irrupción de las nuevas tecnologías en las tiendas, y la modernización de estas, ayudarían en su experiencia de compra. Por lo tanto, cambios en los espacios físicos como los llevados a cabo por Gucci se enfocan también a este sector de consumidores.

Por último, el 26%, en la respuesta libre a los aspectos a mejorar de las tiendas físicas y *online*, respondieron “trato más personalizado”. Este aspecto nos lleva a afirmar que, tanto la introducción de nuevos canales de atención al cliente a través de la página web, como la importancia que Marco Bizzarri (2018), concede a la excelente selección de personal, también contribuirán a mejorar la experiencia de unos clientes entre los cuales, únicamente un 3,3% adquiere productos de lujo *online*.

Como hemos hecho con los anteriores dos ejemplos, y para comprobar si estas son las tendencias en el campo de experiencias dentro de las empresas de moda, vamos a exponer

ejemplos de otras empresas que hayan llevado a cabo estrategias similares.

En primer lugar, Valentino lanzó el pasado año 2018 la plataforma *Next Era*, que permite a la empresa incidir en mayor medida en la creación de un negocio omnicanal. A través de ésta, se pretende mejorar la experiencia del consumidor permitiéndole, entre otras cosas, acceder al inventario de las tiendas y los centros de logística, comprar y pagar *online* para después recogerlo en tienda, o comprar mediante el móvil mediante asistencia de voz.

Por otro lado, y en este caso hablando de Chanel, este ya se sumó a la idea de crear contenido de manera online. A través del espacio “*Inside Chanel*”, lanza videos a través de los cuales se refleja algún aspecto o producto icónico de la marca, como ocurre con el corto “*Reincarnation*”, a través del cual se cuenta la historia de la famosa chaqueta de la firma a través del personaje histórico de Sissy Emperatriz.

Otro ejemplo sería Tommy Hilfiger, el cual en los últimos años ha incluido en su modelo de negocio, notables avances tecnológicos que mejoran la experiencia de compra del cliente. En primer lugar, en su desfile Primavera 2018, ofreció a sus asistentes un show interactivo centrado en el “*see now, buy now*”, en el cual permitía comprar las prendas en el momento, y no tener que esperar seis meses hasta que saliesen oficialmente a la venta. También en el mismo 2018, lanzó una aplicación al mercado que permite hacer fotos de prendas que el cliente ve por la calle, de manera que pueda comprarlas en el momento y desde su teléfono móvil.

Por lo tanto, la experiencia de las empresas de lujo, tal y como se desprende del análisis, van encaminadas a ofrecer al cliente un trato personalizado y ofrecer experiencias visuales y que estimulen los sentidos a través de sus canales tanto *online* como *offline*. Estas empresas se están empezando a fijar en las nuevas generaciones de consumidores e incluyen en sus estrategias las nuevas tecnologías, como la realidad aumentada en el caso de Gucci o la nueva plataforma lanzada por Valentino.

A través de estas nuevas estrategias las empresas modernizan su imagen pero siguen transmitiendo al consumidor una fuerte imagen de marca, reflejo de su tradición dentro del

mercado.

### **3.3. Otros aspectos de experiencia de compra**

Una vez hemos terminado el análisis de la experiencia de compra en estos *pure players* y en las empresas de lujo, es necesario reflejar otros aspectos generales que, afectarán a estos y a otros *retailers* de la industria de la moda.

Tal y como hemos reflejado en el apartado 2.3.2, una de las tendencias a las que se expone el mercado de la moda es el fin de la propiedad y la importancia que va a tomar la sostenibilidad. De acuerdo con los resultados de las encuestas de los Anexos I y II, un 60% y un 72,4% tanto los consumidores de lujo y de *pure players* se consideran partidarios de que estas empresas introduzcan dentro de sus servicios de alquiler y reciclaje de prendas.

Por otro lado, y como sugerencia que más respaldo ha tenido dentro del aspecto de mejoras en las tiendas físicas, una gran parte de los encuestados opinan que las tiendas deberían incluir modos de pago más rápidos y cómodos, que ahorrasen tiempo de espera en colas. Muchos sugieren que modalidades de autopago mejorarían notablemente el servicio y la experiencia de compra de los consumidores.

De otra manera, ambos grupos de consumidores también coinciden en que uno de los aspectos más atractivos de las tiendas físicas es poder ver, tocar y probarse los productos que van a adquirir. De otra manera, y con respecto al comercio *online*, lo que más se tiene en cuenta es su rapidez, y que es un método cómodo al que se puede acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Estos datos, junto con el análisis del resto de aspectos expuestos en el trabajo nos va a responder al propósito general de este trabajo de investigación: cuáles son los factores que, en el momento actual, impulsan a los consumidores a comprar. Por otro lado, y en vista a la rápida transformación de la industria y al entorno en el que se mueven las empresas de moda, elaborar los retos y recomendaciones que tendrán que seguir enfrentando en el futuro.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos afirmar que el concepto de experiencia ha cambiado, se ha matizado y se ha adaptado a las nuevas circunstancias del mercado y a las nuevas exigencias del consumidor.

Lo que antes entendíamos como experiencia –en un solo canal, y centrado en la conexión con el individuo-, ha evolucionado hasta englobar a todos aquellos puntos de acceso que el cliente tiene con la marca, los cuales deben estar integrados para crear una experiencia de compra sin interrupciones.

Los consumidores quieren ver, probar y tocar los productos que van a comprar, y por otro lado, acceder a ellos sea cual sea el momento o el lugar en el que se encuentran. La omnicanalidad va a adoptar un papel fundamental a partir de este momento y en vistas al futuro, las empresas van a tener que seguir destinando recursos para ofrecer todos estos canales de manera integrada a sus clientes.

La importancia que adoptan las tecnologías de aquí al futuro es creciente, y necesita de un gran desarrollo por parte de las distintas marcas. La adopción de nuevos avances en el campo de la Realidad Aumentada, Inteligencia Artificial, o creación de nuevos y más rápidos métodos de pago, van a ser indispensables para incrementar la interacción del consumidor con la marca en cualquiera de sus canales, *online* y *offline*.

Las empresas deben dar vida a su marca, crear conexiones con el cliente, transmitirles una historia y un mensaje que les haga sentirse partes de aquello en lo que participan. El concepto tradicional de experiencia expuesto por Schmitt, en el que se apela a los sentimientos y emociones, cobra más importancia ahora que nunca. En un mercado competitivo como en el que nos movemos, tener confianza en la marca, formar parte de una comunidad va a marcar la diferencia.

Por otro lado, debemos evitar errores del pasado. Si en un momento el consumidor se saturó de marketing, datos y mensajes, convirtiéndose en ruido para él, las empresas deben centrarse en ofrecer confianza y respeto al consumidor. El abuso de las nuevas tecnologías

y el uso de datos de los consumidores puede tener efectos adversos a los esperados y volver al punto de partida, donde el cliente se vuelva reacio a cualquier estrategia de marketing.

Además, de acuerdo con las exigencias de los consumidores, las empresas también deberán centrar la experiencia de compra en la oferta de alternativas a la compra de productos, o modelos que les permitan deshacerse de sus prendas antiguas para dar paso a las nuevas. La creciente concienciación ante la sostenibilidad, sumará puntos extra a las marcas que implanten estrategias en línea con estos objetivos.

Por lo tanto, ofrecer una experiencia de compra diferencial va a suponer una innovación constante: las expectativas de los consumidores cambian año tras año, y las experiencias deben avanzar a la misma velocidad.

Si bien las experiencias de los *retailers* van a tener estos puntos en común, es necesario diferenciar las características de cada uno de ellos para ofrecer una experiencia de compra adoptada a su perfil de cliente. Incluso dentro de una misma categoría, como ocurre con los *pure players*, las estrategias que deben de llevar a cabo son diferentes en cada caso.

Si hablamos de *pure players* de menor tamaño, centrados en un segmento de la población o en un tipo de producto, las experiencias se crearán a través del establecimiento de una conexión entre el consumidor con el producto o la marca. La sensación de exclusividad, la personalización de los productos, y la continua comunicación con el consumidor van a ser los puntos clave de una experiencia que debe marcar al consumidor de manera positiva, de manera que recuerde la experiencia y esté dispuesto a volver a repetirla.

Por otro lado, en el caso de *pure players* de mayor tamaño, si bien su amplia oferta de productos constituirá un valor diferencial, deberán de ofrecer servicios de calidad excelente, innovadores y que en cierta manera suplanten a la experiencia de compra en establecimiento físico. Deben hacer la compra cómoda, rápida y segura, centrándose en ser capaces de poner a disposición de los consumidores los productos con agilidad y facilitar los procesos de cambio y devolución. Por otro lado, el uso de tecnologías innovadoras que permitan al consumidor experimentar con los productos a través de una pantalla, supondrán

una ventaja competitiva respecto del resto de *retailers* de su categoría.

Si bien es cierto que la dificultad de crear espacios físicos es grande para las dos –para los de menor tamaño por tener menores capacidades económicas, y para los de mayor tamaño por disponer de una amplia gama de productos-, es un reto al que se van a tener que enfrentar ambos. El auge de las ventas *online* se han estabilizado y han dado paso a una creciente importancia de los canales *offline*.

Sin embargo, la tienda física como la entendemos tradicionalmente no va a ser su única opción. La creación de pequeños puntos logísticos que permitan recoger los pedidos que se realizan, o la organización de *pop-ups* o *showrooms* van a ser alternativas factibles que les van a permitir conectar de la misma manera con los clientes y satisfacer sus necesidades.

En vistas a las preferencias de los consumidores, estos lugares van a ser la perfecta estrategia para los *pure players* en vistas a adoptar la omnicanalidad. Las empresas que no adopten estas medidas, corren el riesgo de dejar de resultar competitivos para el mercado.

Por otro lado, si bien los *pure players* van a necesitar de un soporte físico para sobrevivir, los modelos *Brick & Click* tienen que dar por terminada su transición hacia la total omnicanalidad.

Siguiendo con el análisis expuesto en este trabajo, las empresas de lujo van a tener que revitalizar sus canales para ofrecer una experiencia cada vez más innovadora, a un público cada vez más joven y tecnológico.

Las nuevas generaciones suponen retos para estas empresas tanto a nivel de tienda física como en los canales *online*. Se va a tener que llevar a cabo, por un lado una modernización y digitalización de estos espacios, de manera que estos, en vez de suponer tanto un lugar para comprar, sea un lugar donde experimentar el producto, independientemente de que se realice la compra o no. Y por otro lado, se van a tener que incorporar funcionalidades a las páginas webs, teléfonos, *tablets*... de manera que se acceda de manera más fácil a los productos, desde cualquier momento y lugar, pudiéndose controlar y comenzar la

experiencia de compra desde la palma de la mano.

Sin embargo, las empresas de lujo, van a tener que lidiar con el reto de implementar estos cambios, sin olvidar a sus consumidores tradicionales, los cuales siguen representando un gran porcentaje de sus ventas.

Para estos, la irrupción del *e-commerce* no ha supuesto gran diferencia en su experiencia de compra, ya que siguen utilizando los canales *offline* para adquirir los productos. Por lo tanto, deben llevar a cabo una eficaz modernización de sus establecimientos, de manera que, incorporando nuevas funcionalidades, sigan representando la tradición, raíces o herencia conseguida por la marca a lo largo de su historia.

A través de este análisis, observamos que las transformaciones que deben llevar a cabo unos y otros actores del mercado se asientan sobre unos pilares comunes, que responden a las expectativas que todos los clientes, independientemente de qué productos vayan adquirir, tienen en la actualidad en el mercado.

En última instancia, todos los *retailers* van a tener que ofrecer una experiencia de compra completa e integrada, que le permita al consumidor conectar con la marca, sea cómoda y libre de preocupaciones, libre de interferencias, e incorpore en mayor o menor medida los avances tecnológicos hasta la fecha.

A continuación se muestra un gráfico de las bases sobre las que se tiene que asentar la experiencia de todo *retailer* en el mundo de la moda:



Para finalizar, y como ya hemos reflejado, por un lado los *pure players* deben encaminarse a ofrecer una experiencia donde se incluya un soporte físico, y las empresas de lujo deben centrarse en reforzar los canales de los que ya disponen para ofrecer una experiencia innovadora. Sin embargo, incluso bajo unas directrices comunes y un igual modelo de negocio, las experiencias se diferencian en base al consumidor al que se dirigen. Por lo tanto, si bien avanzamos hacia un modelo de experiencia común, las marcas deberán seguir muy atentas a cómo evolucionan sus consumidores, cómo viven y cómo interactúan entre ellos, y cómo son sus experiencias más allá del *retail*, ya que eso conformará sus expectativas y deseos a la hora de comprar.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (17 de diciembre de 2018). La plataforma de moda Asos se desploma casi un 40% en Bolsa y contagia a H&M e Inditex. ABC. Obtenido el 31/03/2019 de [https://www.abc.es/economia/abci-plataforma-moda-asos-desploma-40-por-ciento-bolsa-tras-rebajar-previsiones-crecimiento-201812171335\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-plataforma-moda-asos-desploma-40-por-ciento-bolsa-tras-rebajar-previsiones-crecimiento-201812171335_noticia.html)

Abnett, K. (10 de julio de 2016). The Store of the Future. The Business of Fashion. Obtenido el 29/03/2019 de <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-store-of-the-future>

Alfaro, E. (2012). *El ABC del shopping experience*. Vizcaya: Wolters Kluwer

American Marketing Association. (2007). Obtenido de <https://www.ama.org>

Arribas, V., Bravo, S., García, I., Josa, E. Y San Miguel, P. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. Madrid, Observatorio de la Moda Española, Asociación Creadores de Moda de España.

Barómetro ACOTEX. Obtenido de <https://www.acotex.org/barometro/diciembre-2017/>

Bello Knoll, S. y Echeverría, P. (2010). *Derecho y Moda*. Buenos Aires: Marcial Pons.

Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.

Borch, F. (1957): The marketing philosophy as a way of business life: the marketing concept its meaning to management. *American Management Association, Marketing Series*. 99, 11-23.

- Bova, T. (2018). Customer Experience is The New Competitive Differentiator. Conferencia con la AMA, 2018.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., and Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Manag.* 54, 23–29.
- Cevallos, J. (20 de abril de 2018). España es fiel al “brick”: el 52% de mujeres prefiere comprar offline. Modaes. Obtenido el 28/03/2019 de <https://www.modaes.es/backstage/espana-es-fiel-al-brick-el-52-de-mujeres-prefiere-ir-de-tiendas.html>
- Deloitte (2017). Global Powers of Luxury Goods 2018: Shaping the future of the luxury industry.
- Deloitte. (2016). En la búsqueda de la Omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente. Obtenido el 20/03/2019 de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>
- El País Retina. (25 de octubre de 2017). La omnicanalidad en el sector de la moda. Obtenido el 15/03/18 [https://retina.elpais.com/retina/2017/10/24/tendencias/1508845410\\_362836.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/10/24/tendencias/1508845410_362836.html)
- Frasquet, M., Mollá, A., y Ruiz, E. (2015). Identifying patterns in channel usage across the search, purchase and post-sales stages of shopping. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 654–665.
- Gao, R., y Yang, Y. (2016). Consumers’ Decision: Fashion Omni-channel Retailing, 7(2), 325–342.
- Gárate, M. (2018). Tendencias de consumo en el sector fashion retail. ISEM.

- García, B. (14 de marzo de 2018). Inditex desvela uno de sus secretos: las ventas online suponen ya el 10% del negocio. Libre Mercado. Obtenido el 2/04/2018 de <https://www.libremercado.com/2018-03-14/inditex-desvela-uno-de-sus-secretos-las-ventas-online-suponen-ya-el-10-del-negocio-1276615415/>
- Gestal, I. (14 de diciembre de 2018). Zalando desafía a Privalia en su “reino”: lanza su outlet online en España. Modaes. Obtenido en 30/03/2019 de <https://www.modaes.es/empresa/zalando-desafia-el-reino-de-privalia-lanza-su-outlet-online-en-espana.html>
- González de la Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., y Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7–18.
- Holbrook, Morris B y Hirschman, Elizabeth C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Hutt, W. H. (1940). The concept of consumers' sovereignty. *The Economic Journal*, 66-77.
- Khan, B. (2015). 5 things I know about Marketing. *Marketing Science Institute*. Obtenido el 31/03/2019 de <https://www.msi.org/articles/5-things-i-know-about-marketing-whartons-barbara-kahn/>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J Pearson Prentice Hall.
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial.

Manning, H. y Bodine, K. (2012). Outside in. Forrester Research.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin. opinion. Londres: Transaction Publishers.

Mosquera, A., Pascual, C. O., y Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping, *Icono*, 14, 15(2), 5.

Mosteiro, M. (12 de junio de 2018). Gucci espera conseguir 10.000 millones en ventas. Luxonomist. Obtenido el 30/03/2019 de <https://theluxonomist.es/2018/06/12/analisis-de-los-resultados-de-gucci/marcos-mosteiro>

Net-A-Porter (2018). Fashion Media Pack.

Página web corporative de ASOS. Obtenido de <https://www.asos.com/es/mujer/>

Página web corporative de Pompeii. Obtenido de <https://www.pompeiiibrand.com>

Página web de Blue Banana Brand. Obtenido de <https://www.bluebananabrand.com>

Página web de Gucci. Obtenido de <https://www.gucci.com/es/es/>

Página web de Hawkers. Obtenido de <https://www.hawkersco.com>

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 196–208.

Pine II, B. Joseph y Gilmore, James H. (1998, julio-agosto). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. Obtenido el 30/12/2018 de

<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Piotrowicz, W., y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.

PMX Agency. (2017). Luxury Brands Online 2017 Trend Report.

Poulsson, S. y Kale, S. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences, *The Marketing Review*, 4(3), 267-77.

PwC (2019) Global Consumer Insights 2019.

PwC. (2018a). Experience is everything: Here's how to get it right.

PwC. (2018b). Global Consumer Insights Survey 2018.

PwC. (2018c). La pócima para una experiencia de cliente perfecta. Obtenido el 30/03/2019 de <https://ideas.pwc.es/archivos/20180427/la-pocima-para-una-experiencia-de-cliente-perfecta/>

Regueira, J. (8 de enero de 2016). Anunciarse sin anuncios: ¿El futuro de la publicidad?. Marketing News. Obtenida el 26/03/18 de <http://www.marketingnews.es/investigacion/opinion/1095400031605/anunciarse-anuncios-futuro-publicidad.1.html>

Remy, N., Speelmann, E., y Swartz, S. (2016). Style that's sustainable:<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>A new fast fashion formula. McKinsey & Company. Obtenido el 31/03/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

- Riera, S. (16 de septiembre de 2016). Jaime Garrastazu (Pompeii): “Dentro de cinco años nos preguntaremos “¿para qué quiero una tienda?””. Modaes. Obtenido el 31/03/2019 de <https://www.modaes.es/back-stage/jaime-garrastazu-pompeii-dentro-de-cinco-anos-nos-preguntaremos-para-que-quiero-una-tienda.html>
- Riera, S. (5 de junio de 2018). Pompeii rentabiliza el fenómeno “start up”: ronda de un millón y entrada de un ex Ecoalf. Modaes. Obtenido el 30/03/2019 de <https://www.modaes.es/empresa/pompeii-rentabiliza-el-fenomeno-start-up-ronda-de-un-millon-y-entrada-de-un-ex-ecoalf.html>
- Rigby, D., Kris, M., Josh, C., and Suzanne, T. (2012). Omnichannel Retailing: Digital Disruption and Retailer Opportunities. *Bain Retail Holiday Newsletter*.
- Rivera, J. (2018). Tendencias de consumo en el sector fashion retail. ISEM.
- Rúa, M. D. G. L. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (2), 463-478.
- Ruiz de Gauna, C. (1 de febrero de 2019). Amazon triplica el beneficio y eleva un 31% los ingresos. Expansión. Obtenido el 30/03/2019 de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/01/31/5c536b1a22601d6b548b4601.html>
- Sánchez, D. y Labajo, V. (2012). *El marketing sensorial y su eficacia en el contexto de una estrategia de comunicación diferencial para el lanzamiento de un perfume*. aDResearch ESIC: International Journal of Communication Research, 5 (5), 42-63.
- Schmitt, B. (2011). Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.

- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. Free Press. New York.
- Schmitt, B. H. (2006). *Experiential marketing*. Deusto. Barcelona.
- Segura, C. C., y Garriga, F. S. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. *II Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial y Dirección Industrial*, 267-272.
- Serrano, F. (1994). *Temas de Introducción al Marketing*. Editorial ESIC, España.
- Stanton W. J., Etzel M.J., y Walker B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Statista. (2019). Evolución del valor de marca de la empresa Amazon en el mundo de 2006 a 2018 (en miles de millones de dólares). Obtenido el 27/03/2018 de <https://es.statista.com/estadisticas/656838/valor-de-marca-global-de-amazon/>
- T2O Media. (2017). E-Retailing: La omnicanalidad del sector retail. Obtenido el 30/03/2019 de <https://www.t2omedia.com/ideas/ecommerce/e-retailing-omnicanalidad-retail/>
- The Business of Fashion y McKinsey&Company (2017). *The State of Fashion 2018*.
- The Business of Fashion y McKinsey&Company. (2018). *The State of Fashion 2019*.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015b). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Waddell, G. (2013). *How fashion works: Couture, ready-to-wear and mass production*. John Wiley & Sons.

Wellings, R., Bernthal, P. y Phelps, M. (2005). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. DDI World.

Zorraquino. (2018). Tech & Marketing trends 2019: 10 tendencias en marketing digital para 2019.

## 6. ANEXOS

### ANEXO I – ENCUESTA A CONSUMIDORES ONLINE Y PURE PLAYERS CON RESULTADOS

Muestra: 120 individuos

#### 1. Edad

18-25	95,8%
25-35	1,7%
35-50	1%
+50	1,7%

#### 2. Sexo

Masculino	24,2%
Femenino	75,8%

#### 3. ¿Suele comprar ropa online? (Si la respuesta es no, fin de la encuesta)

Si	80,8%
No (fin de la encuesta)	19,2%

#### 4. ¿Con qué frecuencia compra online?

Una vez al año	4%
2-3 veces al año	19,2%
1 vez cada dos meses	39,4%
Una vez al mes	28,3%
Una vez por semana	9,1%
Todos los días	4%

#### 5. Considerando toda la ropa que compra y según la siguiente escala, ¿qué cantidad de esa ropa la adquiere mediante de canales online (teléfono, aplicaciones, ordenador, iPad...)? (Respuesta en escala del 1 al 5: 1 representa “muy poca de esa ropa, y 5 representa “toda”)

1	10,1%
2	23,1%
3	34,3%
4	23,2%
5	9,1%

**6. ¿Qué motivos le llevan a comprar online?**

Más rápido, más cómodo, puedo comprar desde cualquier dispositivo	47,5%
Posibilidad de encontrar ofertas o comparar precios	17,2%
Es más cómodo devolverlo si no me gusta y pierdo poco tiempo	3%
Puedo comprar en cualquier momento y en cualquier lugar (en mi casa, en clase...)	30,3%
Otros	2%

**7. Para que considera más útiles los canales online (redes sociales, paginas webs de marcas...) ¿para promocionar sus productos y darlos a conocer, o para adquirirlos?**

Para promocionar los productos	69,7%
Para adquirirlos	30,3%

**8. Señale aquellas prendas que prefiere comprar en tienda física:**

Ropa de deporte o interior	19,2%
Ropa de diario (camisetas, vaqueros...)	21,2%
Ropa para eventos especiales	57,6%
Otros	2%

**9. Señale cuáles son los motivos por los que sigue comprando en tienda física:**

Las prendas se aprecian más claramente: me gusta verlas, tocarlas, probarlas...	89%
Disfruto más yendo a una tienda física que comprando desde el ordenador	10%
La ayuda de las dependientas o el ambiente de la tienda me ayuda a comprar	1%

**10. Con las redes sociales han nacido multitud de marcas que únicamente venden sus productos online, ¿qué te parecen esas marcas?**

Me gustan y me fío totalmente	17%
Me fío pero preferiría que tuviesen como respaldo una tienda física	78%
No me fío, me producen desconfianza	5%

**11. Actualmente muchas páginas webs nos hacen recomendaciones de ropa, nos muestran las tallas disponibles, nos enseñan fotos de modelos... ¿cree que incorporar tecnologías a las tiendas físicas le haría acudir más a estas a comprar? (ej: iPads accesibles donde puedes ver donde están los productos, crear tu perfil y que te recomienden aquellas prendas que mas te pegan de la tienda...)**

Si	64%
No	10%
No estoy seguro	26%

**12. ¿Qué aspectos cree que hay que mejorar de las tiendas físicas para hacerlas más atractivas al público?**

Respuesta libre

**13. La tendencia del mercado de la moda es la rapidez, el *fast fashion*... la vida de nuestras prendas es cada vez más corta y generamos más residuos, ¿considerarías en un futuro que las marcas introdujesen servicios de *rental*, o te permitiesen reciclar tus prendas y cambiarlas por otras nuevas?**

Si	72,4%
No	10,4%
Tal vez, no lo sé	17,3%

## ANEXO II – ENCUESTA A CONSUMIDORES DE LUJO CON RESULTADOS

Muestra: 100 individuos

### 1. Edad

18-25	10%
25-35	6,7%
35-50	20%
+50	63,3%

### 2. Sexo

Masculino	10%
Femenino	90%

### 3. ¿Compra lujo habitualmente o esporádicamente?

Habitualmente	23,3%
De manera esporádica	76,7%

### 4. Como compradora de esta categoría de productos, ¿qué suele comprar más habitualmente?

Accesorios (bolsos, pañuelos...)	56,7%
Zapatos	6,6%
Ropa de diario	10%
Ropa para ocasiones especiales	23,3%
Otros	3,3%

### 5. ¿Dónde suele acudir cuando quiere adquirir un producto de este tipo?

Tienda oficial	60%
Tiendas multimarca	30%
Online en la tienda de la marca	3,3%
Online en espacios como Net-a-Porter, Yoox...	0%

### 6. La irrupción de las nuevas tecnologías y el *e-commerce*, ¿le ha hecho cambiar sus hábitos?

Si	23,4%
No	76,7%

**7. ¿Qué es lo que más le atrae de comprar online?**

La rapidez y la fiabilidad de las plataformas	10%
Es muy cómodo, me siento como en una tienda física	0%
Puedo hacerlo desde cualquier lado	16,7%
No compro lujo online	70%
Otros	3,3%

**8. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en tienda física?**

El trato personalizado	23,3%
Poder ver los productos que quiero comprar	56,7%
La experiencia completa de compra (ir, mirar, comprar, llevarme el producto a casa...)	20%
Otros	0%

**9. ¿Considera que el *e-commerce* ha afectado a la venta en tienda en sectores como el de lujo?**

Si	30%
No	40%
No sé	30%

**10. ¿Considera que con la irrupción de las nuevas tecnologías las marcas de lujo deberían modernizar sus tiendas y ofrecer mejores experiencias de compra?**

Si	66,7%
No	33,3%

**11. ¿Qué aspectos cree que mejorarían la compra de productos de lujo tanto en tienda física como mediante online? (Sugerencias, algo que eche en falta...)**

Respuesta libre
-----------------

**12. La tendencia del mercado de la moda es la rapidez, el *fast fashion*... la vida de nuestras prendas es cada vez más corta y generamos más residuos, ¿considerarías en un futuro que las marcas de lujo introdujesen servicios de *rental*, o te permitiesen reciclar tus prendas y cambiarlas por otras nuevas?**

Si	60%
No	40%

