



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**EL RETO DE LA OMNICANALIDAD
EN EL SECTOR *RETAIL* DE MODA,
TRABAJO FIN DE GRADO.**

Autor/a: Beatriz Corredoira Rodríguez

Director/a: Marta Herrera González

Resumen Ejecutivo

La omnicanalidad se presenta muy claramente como un futuro inminente (aunque para muchas empresas, ya es una realidad) del sector *retail* de moda. Este trabajo pretende analizar los estudios realizados sobre el tema, así como estrategias específicas llevadas a cabo por *retailers* líderes en el sector, y el comportamiento y expectativas de los consumidores – especialmente de la generación Z -. El objetivo final (y más importante) de este trabajo consiste en ofrecer una serie de pasos que puedan seguir aquellas empresas que deseen implantar estrategias omnicanales a sus modelos de negocio.

Palabras clave: Omnicanalidad, *retail*, *E-commerce*, *S-commerce*, *customer journey*, experiencia de compra, moda.

Abstract

Omnichannel strategies are clearly an imminent future (although for many companies, it's already a reality) of the fashion retail sector. This paper aims to analyze the researches carried out on the subject, as well as specific strategies executed by leading retailers in the sector, and consumer's – especially Gen Zs – behavior and expectations. The final and most important objective of this study is to offer a number of steps that companies willing to implement omnichannel strategies to their business models can follow.

Keywords: Omnichannel, retail, E-commerce, S-commerce, customer journey, shopping experience, fashion.

ÍNDICE

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: Introducción	4
1.1. Presentación del tema.....	4
1.2. Justificación y objetivos.....	4
1.3. Metodología	5
1.4. Estructura	5
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.	7
2.1. El sector <i>retail</i> : “La única constante es el cambio”	7
a. El sector <i>retail</i> a través de los años.....	7
b. Impacto del <i>e-commerce</i> en el <i>retail</i> tradicional.....	7
c. La tienda física: necesaria, pero reinventada.	8
d. Los consumidores exigen nuevas experiencias de compra.	10
e. La personalización del <i>customer journey</i>	13
2.2. Multicanalidad vs. Omnicanalidad.....	15
2.3. La generación Z: El futuro del mercado.....	17
2.4. Particularidades del sector moda.....	19
a. <i>Fast fashion</i>	19
b. Las redes sociales y el <i>s-commerce</i>	20
c. El fenómeno <i>influencer</i>	22
2.5. Conclusiones	23
BLOQUE II: ANÁLISIS DE CAMPO Y ESTUDIO EMPÍRICO	24
CAPÍTULO 3: Análisis de campo: La omnicanalidad en 3 empresas líderes en el sector <i>retail</i> de moda español.	24
3.1. Zara.....	24
3.2. Mango.....	26
3.3. Hawkers.....	28
3.4. ¿Qué tienen en común estas estrategias?.....	29
CAPÍTULO 4: Estudio empírico: Análisis del comportamiento de consumidores de la generación Z.	31
4.1. Investigación y metodología empleada	31
4.2. Fuentes, datos y variables empleadas.....	31
4.3. Resultados de la investigación	33

4.4. Conclusiones de la investigación.	44
<i>BLOQUE III: APLICACIÓN DE CONCEPTOS</i>	46
CAPÍTULO 5: Cómo implementar una estrategia de marketing omnicanal en el sector <i>retail</i> de moda	46
Paso 1. Conocer y entender al consumidor.	47
Paso 2. Personalizar las experiencias de compra.....	48
Paso 3. Crear experiencias de compra totalmente integradas entre todos los canales.....	49
Paso 4. Continuar innovando y revisando la estrategia.....	50
<i>BLOQUE IV: CONCLUSIONES</i>	52
<i>BLOQUE V: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</i>	54
Bibliografía	54
Anexo 1. Preguntas realizadas en el cuestionario	62
Anexo 2. Resultados de cuestionario	66

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Presentación del tema

El desarrollo que tanto las nuevas tecnologías como el *e-commerce* han vivido en los últimos 20 años ha abierto un amplio abanico de oportunidades para los consumidores y para las empresas del sector *retail* de moda.

Con unos *customer journeys* cada vez más complejos, los procesos de compra de los consumidores han cambiado por completo, al igual que sus expectativas de compra, cada vez más exigentes. Es precisamente en este contexto en el que nace la omnicanalidad, que proporciona a los consumidores experiencias integradas y sin fricción entre los canales físicos y online (tiendas físicas, Apps, webs, *s-commerce*...).

1.2. Justificación y objetivos

La relevancia de este trabajo reside en la presente necesidad de analizar el desafío que supone una estrategia de marketing omnicanal, tanto a nivel teórico (estableciendo su definición, una línea temporal de su aparición, etc.) como práctico (proporcionando una lista de consejos y elementos a tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia de omnicanalidad).

El objetivo principal de este trabajo es recoger un catálogo de pautas generales y recomendaciones para aquellas empresas del sector de *retail* de moda que quieran incorporar una estrategia de marketing omnicanal a su modelo de negocio.

Dentro de este propósito, se presentan varios subobjetivos:

- Comparar los distintos enfoques de omnicanalidad que siguen empresas del sector de *retail* de moda.

- Conocer el comportamiento de consumidores de la generación Z (como representación del futuro del mercado) en el sector moda, así como la importancia que le dan a estrategias de marketing omnicanal.
- Demostrar que la omnicanalidad es una estrategia que maximiza las ventas y el *engagement* de consumidores de la generación Z.

1.3. Metodología

Para el desarrollo de una tesis bien fundamentada dentro de los sectores *retail* y moda, este estudio hace uso de tres fuentes de información fundamentales:

- un marco teórico sustentado en libros y artículos académicos;
- un análisis de campo, que se centra en tres empresas líderes en el uso de marketing omnicanal dentro del sector *retail* de moda;
- los datos extraídos de un estudio empírico diseñado específicamente para este trabajo.

1.4. Estructura

En cuanto a la estructura seguida en el trabajo, se comienza con el establecimiento de un marco teórico, que realiza un recorrido cronológico del sector *retail* (analizando los cambios que se han producido en el sector, como el *e-commerce* o nuevas exigencias por parte de los consumidores), para más tarde introducir los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad, y seguir examinando las características de la generación Z así como las particularidades del sector moda en el contexto del *retail* (destacando la importancia que novedades en el mercado como el *fast fashion*, las redes sociales, el *s-commerce* o el fenómeno *influencer* han tenido en el sector), los cuales son los dos pilares en los que se ha basado la investigación de mercado.

Antes de introducir dicha investigación, se realiza un breve análisis de las empresas líderes dentro del sector moda en *retail* que han integrado ambiciosas estrategias de marketing omnicanal en sus modelos de negocio, como son Mango, Zara (ambas con orígenes tradicionales, en cuanto al comienzo de su actividad únicamente en tiendas

físicas) y Hawkers (como representación de las *DNVBS1*), para poder establecer cuáles son las estrategias actualmente presentes en el mercado.

A partir de haber concretado un marco teórico que profundiza en el concepto de omnicanalidad y una lista de *best practices* de líderes del sector, se presenta una investigación de mercado con el objetivo de determinar tres elementos fundamentales: la realidad del proceso de compra, las expectativas en cuanto a omnicanalidad que presenta la generación Z en el sector *retail* de moda, y si resulta imperativo implantar una estrategia de marketing omnicanal en cualquier empresa de este sector, independientemente de su tamaño.

Con todo esto, finalmente se propone un catálogo de recomendaciones a seguir durante la implementación de una estrategia omnicanal en empresas del sector *retail* de moda, además de una serie de conclusiones sobre el estudio llevado a cabo en el trabajo en su conjunto.

¹ **Digitally Native Vertigal Brands** (Marcas Verticales Nativas Digitales)

CAPÍTULO 2: Marco Teórico.

2.1. El sector *retail*: “La única constante es el cambio”

a. El sector *retail* a través de los años.

El sector *retail* está acostumbrado a constantes cambios e innovaciones. No hace mucho, era sinónimo de tiendas físicas (Harris, 2012). Durante el siglo XIX en la América rural, la visita de vendedores ambulantes – que ofrecían aquellos productos no disponibles fuera de zonas urbanas – era común, hasta que, en el año 1872, Aaron Montgomery creó el primer catálogo de venta por correo, que consistiría en uno de los primeros ejemplos de cómo el sector *retail* se adaptó a las necesidades de los consumidores para mejorar el proceso de compra. (King McKee, 2014)

Aproximadamente 100 años después de la aparición del catálogo de venta por correo (una ventana en la que se encuentran creaciones tales como la refrigeración, los automóviles, o los grandes almacenes), aparecería el *e-commerce*, posiblemente una de las innovaciones más disruptivas de la historia contemporánea del *retail* y que comienza a tener éxito con la llegada de la “World Wide Web” y los navegadores de Internet en los años 90 (Samadi, Yazdanifard, Noguev, Menon, & Mohseni, 2011).

b. Impacto del *e-commerce* en el *retail* tradicional.

En sus comienzos, internet fue percibido como una herramienta con gran potencial para la comunicación entre empresas y consumidores, y aunque al principio las empresas se limitaron a usar esta herramienta para dar información sobre sus productos, pronto llegaría el *e-commerce*, que cubriría tanto la recepción de los productos como la logística inversa (Ferreira dos Santos, Sabino, Macedo Morais, & Gonçalves, 2017). Durante los últimos 20 años, el *retail* online ha crecido exponencialmente y se encuentra en una fase de consolidación (sobretudo teniendo en cuenta la mayor posibilidad de acceso a internet y el desarrollo de nuevas tecnologías), y mientras que los *retailers* tradicionales (o *brick and mortar*) han incorporado canales de venta online a sus estrategias, también ha aparecido un nuevo tipo de *retailer*, que opera exclusivamente a través de canales online: el *retailer pure play* (Gallino & Moreno, 2014).

Durante sus inicios, no solo se predijo que el *e-commerce* tendría un gran impacto en los canales tradicionales o tiendas físicas, sino incluso que llegaría a reemplazarlos. Esta amenaza se percibía como algo que sucedería como consecuencia de tres factores que se consideraba, irían de la mano de la aparición del *e-commerce*: La desaparición de los intermediarios, una nueva generación de “intermediarios virtuales” y que los minoristas, al incorporar canales online a sus estrategias (y convertirse en empresas *Bricks and Clicks*²), canibalizarían sus propias operaciones offline.

Sin embargo, muchas de las predicciones realizadas al comienzo de la era digital no se han convertido en realidad. Hoy en día, los *retailers* no están canibalizando sus operaciones offline con la incorporación del *e-commerce* a sus estrategias, los *retailers pure play* no están dominando el mercado, y las tiendas físicas se están reinventando (con éxito) para no caer en el olvido. (Doherty & Ellis-Chadwick, 2010)

c. La tienda física: necesaria, pero reinventada.

Las tiendas físicas siguen siendo considerablemente importantes dentro de las estrategias de marketing en *retail*. De hecho, hay estudios que demuestran cómo éstas pueden llegar a aumentar el volumen de ventas online - como por ejemplo, el realizado por el International Council of Shopping Centers en 2018, que afirma que cuando un *retailer* abre una nueva tienda, el tráfico de su página web aumenta de media un 37% (Dennis, 2018) - .

Esto se debe a que los consumidores todavía quieren disfrutar de las ventajas que ofrecen las tiendas físicas, como la posibilidad de tocar los productos o vivir el proceso de compra como un evento o experiencia (ambos aspectos especialmente importantes en el sector moda) (Rigby, 2011). Pero la importancia que siguen teniendo las tiendas físicas ha de ser entendida como complementaria a los nuevos canales de venta y a las nuevas tecnologías. De esta forma, las tiendas físicas se presentan como una gran oportunidad de

² Una **empresa *Bricks and Clicks*** combina la venta en locales físicos con el comercio por internet (Collins Dictionary, s.f.).

ofrecer a los consumidores experiencias emocionantes y entretenidas, que sean “tan atractivas como ir al cine o a cenar fuera” (Rigby, 2011).

Debido a esta realidad, muchos *retailers* ya están cambiando el propósito principal de sus tiendas, que están pasando a convertirse en escaparates de los productos que venden online (en lugar de estar centradas en las ventas). Así, están apareciendo nuevos conceptos de tiendas: centros de distribución para la recogida de pedidos online, tiendas *pop-up*³ o *flagship stores*⁴. Algunos ejemplos de estos nuevos tipos de establecimientos son “Story” (un concepto híbrido entre tienda, revista y galería en Nueva York que cada cuatro o seis semanas cambia de “historia” o de “tema”, vendiendo patrocinios a empresas - como NBC, Target o Nickelodeon - que busquen conectar de formas alternativas con sus consumidores) o “Spirit Halloween” (una tienda *pop-up* que solamente opera durante dos meses al año, los previos a Halloween, encontrando cada vez que “reabre” nuevas localizaciones, y proveyéndolas del personal e inventario necesarios). (Kahn, 2018)

Pero una de las mejores y más recientes pruebas de la importancia que siguen teniendo las tiendas físicas, es la decisión de Amazon (que hasta ahora se trataba de un *retailer pure play*) de abrir establecimientos conectados a su plataforma de venta online. El ejemplo de Amazon es especialmente interesante para este trabajo, ya que una de las muchas motivaciones detrás de esta decisión del gigante tecnológico fue su interés por introducirse en el sector *retail* de moda, dentro del cual vender únicamente online presenta muchos puntos de fricción, ya que los consumidores quieren tocar los tejidos, o probarse las prendas antes de comprarlas (Schaverien, 2018).

Las tiendas físicas, por tanto, seguirán siendo importantes en las estrategias de marketing de los *retailers*, aunque experimentarán cambios como las tecnologías *in-store*, que ya se

³ Una **tienda pop-up** es un espacio de *retail* temporal (puede estar abierta entre un día y tres meses) que vende *merchandising* de todo tipo. Pueden ser de diversos tamaños y formas y normalmente se encuentran en áreas de mucho tráfico peatonal (Kahn, 2018).

⁴ Una **tienda flagship** es un espacio de *retail* que no está necesariamente diseñado para la venta de producto, sino para construir imagen de marca y proporcionar experiencias de compra interactivas que aumenten la lealtad de los consumidores (Kahn, 2018).

han estado incorporando al mercado durante los últimos años. Algunos ejemplos de éstas son la tecnología GPS combinada con las Apps de los *retailers* (que permite enviar ofertas relevantes cuando los consumidores se encuentran cerca de una tienda, algo de lo que ya se están beneficiando empresas como Macy's, Starbucks o Sephora (Boudet, Gregg, Rathje, Stein, & Volhardt, 2019)) o el *contactless shopping* (tiendas totalmente automatizadas de alta tecnología que no están tripuladas y permiten a los consumidores comprar productos sin líneas de pago, algo que recientemente se demostró posible con las tiendas Amazon Go de Seattle, Chicago, San Francisco o Nueva York).

La tecnología, por tanto, es esencial para ayudar a las empresas a crear nuevas formas de interacción con sus consumidores. Sin embargo, "el mayor problema para los *retailers* no es la disponibilidad de las tecnologías, sino la habilidad de entender y adoptar aquellas que promuevan su espíritu de marca" (Evans, 2018).

d. Los consumidores exigen nuevas experiencias de compra.

Aunque es cierto que la llegada y normalización del *e-commerce* no ha conseguido destruir la importancia de la tienda física, sí que ha implicado muchos cambios en el sector *retail*. Por ejemplo, en el estudio "*An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time*" realizado entre los años 2006 y 2016, se determinó que durante esta década el consumidor medio se transformó, convirtiéndose en uno mucho más informado y por tanto, más exigente (Bäckström & Johansson, 2017).

Los consumidores ahora conocen y disfrutan las ventajas del *e-commerce* (como la amplia selección e información de productos, o los comentarios y consejos de otros clientes), pero tal y como se afirmó anteriormente, estos consumidores no quieren prescindir de las tiendas físicas, y lo que buscan es una integración de las posibilidades que ofrecen ambos canales (online y offline) (Rigby, 2011). Se percibe una gran diferencia entre las exigencias que realizan ahora los consumidores y las de aquellos que no habían disfrutado todavía de las ventajas de *e-commerce*. Ahora las experiencias en tienda se definen en torno a aspectos relacionados con los canales online y tecnología *in-store* (Bäckström & Johansson, 2017).

Estas nuevas exigencias por parte de los consumidores están generando grandes cambios por parte de las empresas del sector *retail*. En los últimos años, la importancia otorgada a la experiencia de compras ha aumentado exponencialmente. Según un estudio realizado por Accenture en 2015, cuando a un grupo de ejecutivos se les preguntaba acerca de sus prioridades para los próximos 12 meses, “mejorar la experiencia de compra” era el aspecto más destacado (Lemon & Verhoef, 2016).

Debido a esta nueva preocupación por proporcionar experiencias únicas y emocionantes, en el ámbito académico ya están surgiendo nuevas teorías y modelos que incluyen el factor experiencial como uno de los aspectos más importantes del éxito en *retail*. Este es el caso del modelo de Barbara Kahn, tal y como describe en su libro *The Shopping Revolution* (2018).

En este modelo, Kahn describe el éxito en *retail* como fruto de cuatro variables: superioridad de marca, precios bajos, experiencia de compra y conveniencia.

Figura 1. Matriz de éxito en *retail* de Barbara Kahn.

		Beneficios del producto	Experiencia del consumidor		
Ventaja Competitiva Superior	<p>Marca del Producto</p> <p>Superioridad en el valor de la marca.</p>	<p>Experiencial</p> <p>Experiencia de consumidor mejorada.</p>	<p>Aumentar el placer</p>		
	<p>Precio Bajo</p> <p>Excelencia operacional, costes bajos y eficiencia.</p>	<p>Sin Fricción</p> <p>Comprensión y conocimiento del consumidor y conveniencia total.</p>			
		Proposición Retail			

Fuente: Elaboración propia con datos de Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*.

5 En la actualidad, pese a que “las definiciones de experiencia, aún dentro del contexto específico del marketing y comportamiento del consumidor, no son homogéneas” (Carù & Cova, 2003), suele definirse **experiencia de compra** como un hecho que “abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad de la atención al cliente [...], pero también la publicidad, el embalaje, las características del producto y servicio, la facilidad de uso y la fiabilidad. Es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa” (Lemon & Verhoef, 2016).

Aquellos *retailers* que se centran en ofrecer superioridad de marca proporcionan productos de marcas con una mayor diferenciación, valor, placer y confianza. Es el *brand equity*⁶ lo que atrae al cliente a la tienda, como sucede en los casos de Louis Vuitton o Nike.

En segundo lugar, aquellos *retailers* que se encuentran en el cuadrante “precio bajo” permiten que el cliente pueda ahorrar más que si comprase en otros establecimientos. Un ejemplo de empresa líder en esta estrategia es Costco.

En tercer lugar, las marcas que se encuentran dentro de la sección experiencial son aquellas que ofrecen experiencias de compra más emocionantes y divertidas que las de otros *retailers*, como en el caso de Eataly, Sephora o Build-A-Bear.

Y por último, los *retailers* que se centran en la conveniencia son aquellos que ofrecen al consumidor la forma más sencilla y conveniente de comprar. En este cuadrante, el ejemplo más claro es el de Amazon, que, gracias a su amplia variedad de productos y su rapidez de entrega de pedidos, ha generado una absoluta disrupción del sector *retail*, cambiando por completo las expectativas y exigencias de las nuevas generaciones de consumidores.

Sin embargo, Kahn describe el mercado actual como uno extremadamente competitivo, por lo que asegura que ser el mejor en uno de estos aspectos ya no es suficiente. El objetivo de cualquier *retailer* que busque el éxito deberá ser liderar – como mínimo - uno de los cuadrantes descritos anteriormente, mientras se cumple con las expectativas de los consumidores en el resto de variables. Entre otros, Kahn propone el caso de Zara como ejemplo de empresa cuyo liderazgo en dos variables le garantiza éxito en el mercado, al ofrecer superioridad tanto en valor de marca, como en precios bajos.

⁶ **Brand equity**: Valor de una marca más allá de lo que puede ser explicado por las características funcionales de un producto. Lleva a una mayor preferencia por parte del consumidor, mayor lealtad y beneficios (Aaker, 2013).

e. La personalización del *customer journey*.

Para mejorar la experiencia de compra, los negocios deben centrarse en sus clientes, y entender cuál es el *customer journey*⁷ de cada uno de ellos. Conseguir “ver el mundo desde la misma perspectiva que sus clientes les ayudará a organizarse mejor y a movilizar a sus empleados alrededor de las necesidades del cliente” (McKinsey & Company, 2017). En este sentido es importante que las empresas no se centren únicamente en los puntos de interacción individuales (como son la facturación, atención al cliente, y similares), sino que entiendan que el *customer journey* abarca una amplia serie de puntos de contacto, y presten atención a la experiencia completa que los clientes tienen con la empresa, de principio a fin (McKinsey & Company, 2017).

El *customer journey* que demandan los consumidores actuales se ha visto alterado por las nuevas tecnologías (como las redes sociales, *smartphones*, *e-commerce* ... que ya forman parte de su día a día) y nuevos modelos disruptivos de *retail* (como Amazon) que han convertido la inmediatez de entrega de pedidos en algo imprescindible para el cliente. Pero, además, la nueva generación de consumidores - o generación Z - no es tan leal a las marcas como las anteriores (Kahn, 2018), algo que ha cambiado considerablemente la dinámica del mercado, permitiendo la entrada de nuevos actores que compiten con grandes marcas ya establecidas.

Los consumidores han dejado de limitarse a lo online u offline, y ahora son usuarios de cada canal según sus necesidades y según el valor que cada uno aporta en determinados momentos. Exigen ahora un *customer journey* personalizado y relevante, que ofrezca ofertas y experiencias basadas en sus gustos, personalidades y hábitos individuales. Pero ¿por qué conviene personalizar las experiencias de compra?

En primer lugar, la estrategia de marketing pasa de dirigir todas las acciones hacia todos los consumidores a dirigir acciones específicas y de valor para aquellos consumidores que las reciben, sin abrumar a los clientes con información que no les resulta útil. Estas

⁷ El *customer journey* es el conjunto de las distintas fases por las que pasa el consumidor durante el proceso de compra. Se trata de las repetidas interacciones entre el proveedor de un producto o servicio y el consumidor, la historia de la interacción del usuario con un servicio, o un paseo en los zapatos del consumidor. (Følstad & Kvale, 2018)

estrategias benefician tanto a *retailers* como a consumidores. Además, si la experiencia de compra está muy personalizada, los consumidores partícipes en una encuesta realizada por el Boston Consulting Group indicaron que habría un 110% más de probabilidades de que en sus cestas se añadiesen productos adicionales, e incluso habría un 40% más de probabilidades de que se gastasen más de lo que habían planeado (Abraham, Van Kerckhove, Archacki, González, & Fanfarillo, 2019). Estos datos prueban la importancia y la oportunidad que presentan las estrategias de personalización del *customer journey* para un *retailer*. Sin embargo, los consumidores también salen beneficiados, ya que prefieren "una experiencia de compra que sea fácil y rápida y que les ayude a realizar decisiones de compra" (Abraham, Van Kerckhove, Archacki, González, & Fanfarillo, 2019).

Pero, aunque la personalización del *customer journey* se trate de una oportunidad emocionante, para la mayoría de empresas supone todavía un gran reto, ya que no se sienten lo suficientemente bien equipadas como para llevarla a cabo (Boudet, Gregg, Rathje, Stein, & Volhardt, 2019). La personalización requiere que las empresas conozcan a sus consumidores, "usando todos los datos e información que tienen sobre ellos" (Trotter, What's the Next Generation of Omnichannel, 2016). Sin embargo, no todos los *retailers* tienen la cantidad de clientes, y por tanto, de datos, que tienen gigantes como Amazon o Zara, los cuales ya son capaces de crear experiencias de compra y *customer journeys* adaptados a cada consumidor. En el caso de aquellas empresas que no tienen una alta frecuencia de interacción con sus consumidores, pueden ser recomendables "asociaciones o alianzas con otras entidades como Google o Facebook, o incluso otras marcas o *retailers*, para poder recoger información" (Kahn, 2018).

2.2. Multicanalidad vs. Omnicanalidad.

La multicanalidad nace como respuesta a un mercado cada vez más tecnológico. No obstante, los consumidores – tal y como se describe en el apartado 2.1.d – cada vez son más exigentes, y a raíz de esto, muchas empresas del sector *retail* han realizado una transición hacia estrategias omnicanales.

El marketing multicanal es la práctica que pone a disposición del cliente una variedad de canales (webs, tiendas físicas, catálogos, correo ordinario, email, móvil, etc.) para que se pueda escoger aquél más conveniente a la hora de comprar un producto o servicio (SAS: Analytics Software & Solutions). Su objetivo es maximizar el rendimiento de cada canal para impulsar las ventas, teniendo cada uno de éstos un enfoque individual con objetivos propios (Trotter, Omnichannel vs Multichannel, 2015).

De la implementación de esta práctica se benefician tanto el consumidor (que ve escuchadas sus demandas en lo referente a más opciones de compra online y móvil, las cuales han crecido enormemente en los últimos años (Kahn, 2018)) como la propia empresa (con estudios que afirman que "los clientes gastan entre 3 y 4 veces más en ambientes multicanales que aquellos que se encuentran en *retail* con un solo canal" (SAS: Analytics Software & Solutions)). Sin embargo, esta práctica presenta una importante limitación: la falta de integración.

En estrategias de marketing multicanal, "las tiendas físicas tienen su propio inventario y venden directamente a los consumidores, mientras que la web también cuenta con inventario propio. Los productos comprados en tienda sólo pueden ser devueltos allí, y en ocasiones, los pedidos online no pueden ser devueltos en los establecimientos" (Moffat, 2017). Con esta separación entre canales, no solamente se produce insatisfacción entre los cada vez más exigentes consumidores, sino que la propia marca también pierde las oportunidades que brindan estrategias como, por ejemplo, el "*buy online pick up in store*" (BOPIS) a través del cual es posible atraer a clientes de los canales online a las tiendas físicas y viceversa.

Como se ha destacado ya en apartados anteriores, el sector *retail* no es extraño a transformaciones, y en el momento en el que la multicanalidad comenzó a convertirse en

la nueva realidad del mercado, Macy's (los grandes almacenes estadounidenses) decidió (en 2010) introducir por primera vez el concepto de omnicanalidad. (Kondo, 2016).

Esta nueva estrategia parte de una base muy similar a la anterior, y es que la empresa continúa poniendo a disposición del consumidor una amplia variedad de canales a través los cuales puede comprar. Sin embargo, la omnicanalidad trata de "unificar la experiencia *retail* a través de [los] diferentes puntos de contacto y [de] permitir a los compradores realizar la transición de lo digital a lo físico de la forma más integrada posible, sin romper la experiencia" (Rizzo, 2019). Este nuevo enfoque nace debido a que los clientes de hoy no tienden a ver una marca por partes, es más, tienen múltiples puntos de contacto con el *retailer*, por lo que esperan que el *customer journey* entre cada canal esté integrado (Moffat, 2017).

Las estrategias multicanales resultan entonces más apropiadas al describir el pasado del sector *retail* que al hablar la actualidad del mercado, y es que la experiencia de compra perfectamente integrada se está convirtiendo, poco a poco, en una exigencia más por parte de los consumidores – algo difícilmente omisible-, o en palabras de Barbara E. Kahn:

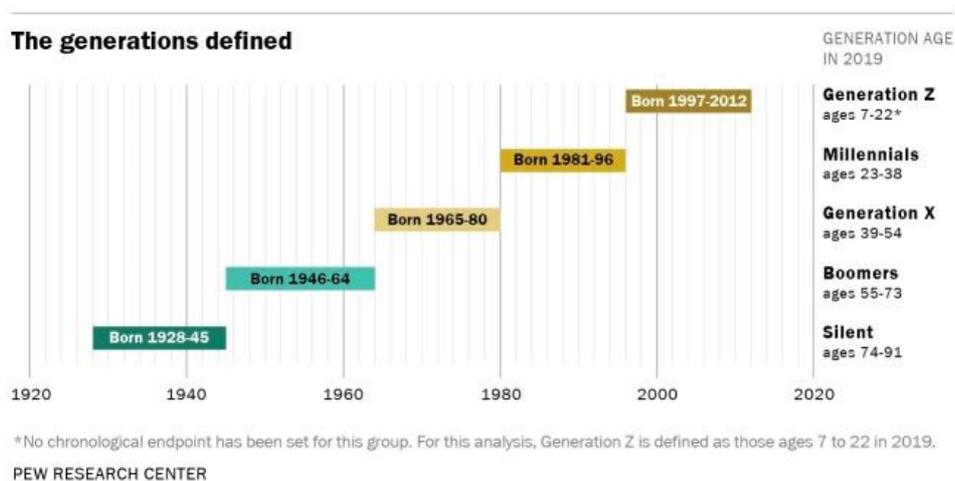
"comprar no es realmente un canal u otro; es una experiencia omnicanal, lo que significa que los consumidores esperan una integración perfecta a través de todos estos canales " (Kahn, 2018)

Teniendo en consideración tanto la omnicanalidad que se está viendo cada vez más en el mercado, como las exigencias *in crescendo* de experiencias integradas por parte de los consumidores, el objetivo para cualquier empresa que se embarque en esta estrategia será el de obtener el mayor rendimiento posible, que no consiste en tratar de estar en todos los canales posibles, sino de proporcionar a los compradores aquello que quieren, en el momento y lugar en que lo quieren (Rizzo, 2019). Es aquí donde la recolección de datos será extremadamente importante, por ser lo que permitirá ofrecer una experiencia de compra personalizada, que proporcione lo necesario sin "agobiar" al cliente (Kahn, 2018).

2.3. La generación Z: El futuro del mercado.

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el Pew Research Center define a la generación Z como aquel conjunto de individuos nacidos entre 1997 y 2012, lo cual hace que en 2020 esta generación esté formada por personas de entre 8 y 23 años (Dimock, 2019). Su creciente importancia reside principalmente en que posee un poder adquisitivo de 143 billones de dólares, además de que se prevé que constituirá, a finales de 2020, un 40% de las consumiciones globales (Davis, 2020).

Gráfico 1 . Generaciones poblacionales según el año de nacimiento.



Fuente: Dimock, M. (19 de Enero de 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.

La generación Z es, por tanto, aquella inmediatamente posterior a la generación Y (comúnmente conocida como *millennials*), pero no por esto presentan las mismas características. Una de las principales diferencias entre *millennials* y generación Z es que los primeros han vivido una gran recesión, acompañada de sus consecuencias - es más, la mayoría cumplió la mayoría de edad y se incorporó al mercado laboral enfrentándose al apogeo de la recesión económica (Dimock, 2019) -, mientras que los segundos, no, lo cual les ha hecho menos sensibles a los precios (Kahn, 2018).⁸

⁸ Sin embargo, en el momento de elaboración de este trabajo (mayo de 2020), la crisis del coronavirus se plantea – según la directora general del Fondo Monetario Internacional - como “la peor crisis económica desde la Gran Depresión de los años 30” (Shalal & Lawder, 2020), algo que sin duda, afectará a una gran

La generación Z también se ha acostumbrado a que nuevas empresas digitales aparezcan de forma repentina en el mercado, lo cual deriva en una falta de lealtad hacia las marcas. Por otra parte, también les resulta muy sencillo proporcionar sus datos personales, aunque "son lo suficientemente sofisticados como para demandar que estos datos se protejan" (Kahn, 2018). Mientras los *millennials* subían *selfies* en Facebook jugando al *beerpong*, muchos miembros de la generación Z adoptaron más tarde redes sociales anónimas como Secret, Whisper, o incluso Snapchat, donde las imágenes "incriminatorias" desaparecían casi instantáneamente (Williams, 2015).

Algo que ambas generaciones tienen en común es la digitalización, aunque en distintos grados. Aunque los *millennials* son digitales - "con sus años de adolescencia marcados por iPods y MySpace" (Williams, 2015) - la generación Z es la primera en ser criada durante la era de los *smartphones*, con muchos no recordando un tiempo anterior al de las redes sociales (Williams, 2015). Esta digitalización causa una comodidad, tanto para *millennials* como generación Z, con las compras online, aunque esto no significa que los nuevos consumidores estén olvidando las tiendas físicas (Kahn, 2018).

El futuro no llevará a un cambio total hacia el *e-commerce*, sino hacia una omnicanalidad, con un papel mayor de las nuevas tecnologías en las tiendas físicas tradicionales, algo que los consumidores de la generación Z esperan y aceptan: "están cómodos con las pantallas de compra interactiva; *self-checkout*; probadores virtuales, y otras experiencias" (Kahn, 2018). Lo que espera un consumidor de esta generación es, tanto una experiencia divertida e interactiva de compra, como la mayor conveniencia posible (Kahn, 2018). Este grado de digitalización es un elemento sobre el que todavía no se puede predecir un futuro, no se sabe si perdurará a medida que pase el tiempo o si se atenuará según estos individuos entren en edad adulta (Dimock, 2019).

parte de la generación Z, que muy probablemente vivirá situaciones similares a aquellas de los *millennials* que se incorporaban a un mercado laboral incierto.

2.4. Particularidades del sector moda.

Los elementos descritos en el anterior marco teórico – como el nuevo comportamiento y exigencias del consumidor, el auge de estrategias omnicanales, la individualización y personalización del *customer journey*, la reinención de las tiendas físicas o el imprescindible papel de las nuevas tecnologías – han tenido enormes consecuencias en el *retail* de moda, creando nuevos retos y oportunidades para el sector.

Sin embargo, se ha escogido el *retail* de moda para la realización de este trabajo por sus particulares características en las que la proyección de imagen y un importante componente social – como los cambios demográficos o el auge de las redes sociales – están cambiando rápidamente todos los aspectos de este sector (Maloney, 2019). A continuación, se muestran los que han sido sus principales impulsores del cambio:

a. *Fast fashion*.

La industria tradicional de la moda se organiza en torno a un calendario fijo con dos temporadas anuales: Primavera-verano y otoño-invierno (Aftab, Yuanjian, Kabir, & Barua, 2018). Sin embargo, en los últimos 20 o 30 años, la industria ha cambiado significativamente. Se ha incrementado el número de temporadas anuales, cambiado las características estructurales de las cadenas de suministro, y en definitiva, buscado menores costes y mayor flexibilidad en el diseño, calidad, distribución y velocidad de entrega de los productos al mercado (Bhardwaj & Faihust, 2010).

Este cambio ha sido causado, en parte, por los nuevos consumidores, más informados y exigentes. Esto es lo que principalmente está forzando a los *retailers* de moda a proveer al mercado del producto idóneo en el momento oportuno, es decir, a proporcionar moda rápida (o *fast fashion*) (Bhardwaj & Faihust, 2010).

Por tanto, el objetivo principal del *fast fashion* es que los productos lleguen a las tiendas lo más rápidamente (de ahí el incremento de temporadas lanzadas al año) (Bruce & Daly, 2006), ya que los clientes cada vez demandan más novedad y singularidad en los productos (Aftab, Yuanjian, Kabir, & Barua, 2018).

Pero las percepciones ante el *fast fashion* varían mucho entre generaciones. Mientras que los *baby boomers* prefieren la compra de menos prendas, pero de mayor calidad (Bhardwaj & Faihust, 2010), las nuevas generaciones como los *millennials* o la generación Z, son entusiasmados de la moda que no quieren esperar meses a las nuevas colecciones, razón por la cual, han adoptado el *fast fashion* sin ningún problema (Muralidhar y M, 2019).

Una de las primeras empresas en adelantarse a esta nueva tendencia del mercado fue Zara, quien entendió perfectamente la importancia de entender al consumidor y sus necesidades antes que intentar predecir que es lo que puede querer en un futuro. Para esto, el *retailer* español recoge constantemente información (de televisión, internet, redes sociales, cine, revistas de moda, campus universitarios, discotecas e incluso de sus propios empleados) para anticiparse al mercado y llevar a sus tiendas los productos que quieren sus clientes, lo más rápidamente posible (Ghemawat & Nueno, 2006).

b. Las redes sociales y el *s-commerce*.

Cuando en 2005 el Pew Research Center comenzó a realizar un seguimiento de la adopción de redes sociales en EE.UU., solamente un 5% de la población adulta era usuaria de al menos una de estas plataformas. En 2011, ese porcentaje había subido hasta la mitad de la población, y en 2019 la cifra llegaba ya a un 72%. (Pew Research Center, 2019)

Es innegable que las redes sociales han constituido uno de los mayores elementos de disrupción en los últimos 15 años de numerosas industrias y sectores, algo a lo que el *retail* de moda no es indiferente. Como se mencionaba con el caso de Zara, las redes sociales están resultando extremadamente útiles a la hora de anticipar las necesidades de los consumidores. Sin embargo, estas redes también han revolucionado otras prácticas de marketing como la publicidad o la promoción (Ioanas & Stoica, 2014), siendo consideradas ahora como “la forma de relaciones públicas más transparente e interactiva” (Ahmad, Salman, & Ashiq, 2015)

Un ejemplo de cómo las redes sociales han afectado a la promoción en la industria de la moda es que las casas de alta costura, diseñadores y *retailers* están tuiteando, blogueando

y actualizando sus perfiles de forma regular, en un intento de dar forma a sus marcas de manera global y a tiempo real (Ahmad, Salman, & Ashiq, 2015).

Por otro lado, las redes sociales también han impactado enormemente el comportamiento del consumidor en todo su *customer journey*, desde que adquiere información de los productos antes de comprarlos hasta la crítica y recomendación de éstos una vez que ya los ha adquirido (Ioanas & Stoica, 2014). Es más, un estudio de Deloitte revelaba cómo un 62% de los consumidores estadounidenses leía reseñas online y un 98% de éstos las consideraba lo suficientemente fiables. Pero lo que probablemente resulte más relevante es que un 80% de estos consumidores también afirmó que el hecho de leer reseñas afectaba a sus intenciones de compra (Ioanas & Stoica, 2014).

Comprar siempre ha sido una experiencia social (Ioanas & Stoica, 2014). En este sentido, uno de los principales inconvenientes del *e-commerce* ha sido la falta de oportunidad para socializar e interactuar con otros individuos. Sin embargo, el comercio electrónico está viviendo ahora un cambio radical gracias a las nuevas y mejoradas tecnologías web que están mejorando el servicio al cliente y produciendo un aumento en valor económico. Esto se conoce como *social commerce* (o *s-commerce*) (Al-Adwan, 2019).

Este concepto puede ser definido como la intersección entre las webs de *e-commerce* y las redes sociales, para facilitar una transacción y favorecer las interacciones con y entre los usuarios (Guzmán Duque, 2018). Las características únicas que diferencian el *s-commerce* del *e-commerce* son que la primera permite la creación de contenido por parte de vendedores y consumidores, y facilita la interacción entre ambos en cualquier momento y lugar (Apiraksattayakul, Papagiannidis, & E., 2017).

El *s-commerce* se ha vuelto tremendamente popular en el último año, ya que Facebook, tras varios intentos de adentrarse en él, finalmente ha construido una experiencia *retail* integrada en sus *aplicaciones*. Por ejemplo, la opción de realizar el *checkout* (o pasar por caja) en Instagram permite al usuario hacer clic en el artículo que quiera comprar, seleccionar detalles como la talla y color, y luego realizar el pago y seleccionar la información de envío (ya guardada en la App) directamente desde la red social, sin tener que dirigirse a la web del vendedor (Hern, 2019).

c. El fenómeno *influencer*.

En el *retail* de moda, la imagen cobra una gran importancia, ya que el producto expresa algo sobre quien lo lleva. Muchos consumidores compran marcas que proyectan aquella imagen con la que más se identifican o a la que aspiran llegar (Birtwistle & Tsim, 2005). Este componente aspiracional - junto con el hecho ya mencionado de que los consumidores cada vez usan más las redes sociales para recoger información en la que basarse para la toma de decisiones (Casaló, Flavián, & Ibáñez-Sánchez, 2018) - es esencial a la hora de comprender el surgimiento de la figura de los *influencers*.

Los *bloggers* de moda tienen un papel y voz clave en la industria, siendo ya considerados líderes de opinión (Ahmad, Salman, & Ashiq, 2015), algo que, sin duda, confirman los datos. Por ejemplo, un estudio afirma que un 41% de la gente joven dice confiar en *influencers* y *bloggers*, en comparación con solamente un 20% que declara confiar más en los dependientes de las tiendas (Maloney, 2019).

Estos nuevos actores brindan una oportunidad a los consumidores de conectarse con las marcas que aman y adoran (Ahmad, Salman, & Ashiq, 2015), y las empresas, por supuesto, no pueden obviar esta oportunidad de comunicarse con sus clientes, así como con posibles consumidores. La herramienta que se ha desarrollado con el objetivo de beneficiarse de esta nueva realidad es el *influencer marketing*: “una extensión del concepto original de marketing de boca a boca, centrándose en un contexto social y realizado de una manera más profesional” (M. & Sheena, 2017), que busca construir relaciones con el objetivo de expandir su audiencia y convertirla en clientes leales (M. & Sheena, 2017).

2.5. Conclusiones

El sector *retail* ha vivido grandes transformaciones a lo largo de su historia, pero recientemente han sido elementos como la aparición del *e-commerce*, los cambios demográficos, un nuevo comportamiento por parte del consumidor - así como un aumento de sus exigencias-, la redefinición de la tienda física, la personalización del *customer journey*, o la incorporación de estrategias omnicanales a los procesos de compra los que han liderado este cambio. Además, si se centra la atención del análisis en el *retail* de moda, novedades específicas del sector como el *fast fashion*, el auge de las redes sociales (así como la aparición del *s-commerce*) o el fenómeno *influencer* han generado un cambio sin precedentes y que ha transformado por completo la forma de comprar.

A continuación, se realizará un análisis de campo que permitirá describir más detalladamente cuáles son las estrategias específicas – dentro del concepto de marketing omnicanal y de la variable experiencial descrita en el modelo de Barbara Kahn - que están llevando a cabo tres empresas líderes en el *retail* de moda en España (Zara, Mango y Hawkers) y con las que se están enfrentando a todos estos cambios en el sector para mantener e incrementar su éxito en el mercado.

BLOQUE II: ANÁLISIS DE CAMPO Y ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3: Análisis de campo: La omnicanalidad en 3 empresas líderes en el sector *retail* de moda español.

En este apartado se estudian tres de las empresas españolas de *retail* pioneras en transformación digital y en el uso de la omnicanalidad como herramienta de marketing. Se ha escogido realizar un análisis sobre Zara, Mango y Hawkers ya que éstas son marcas que se encuentran entre las diez mejor valoradas por los usuarios españoles en cuanto a su estrategia omnicanal⁹ (Marketing Directo, 2019).

3.1. Zara

Zara es uno de los *retailers* de moda más importantes a nivel global, y además, según el informe 'Digitalización y Experiencia de Cliente', realizado por la asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) y la consultora Minsait, también se trata de la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles (Europa Press, 2019). Como líder del mercado, ha sabido integrar una estrategia omnicanal a través de la cual los clientes pueden, por ejemplo, buscar información de los productos en la App mientras se encuentran en las tiendas físicas, averiguar qué talla sería la más apropiada para ellos y comprar el producto en caja; así como también pueden ver un producto en Instagram, comprarlo en la web (www.zara.com) y recogerlo en tienda. Las posibilidades son infinitas.

Pablo Isla, presidente de Inditex, comentó en una entrevista de 2018 que el modelo de negocio de la compañía combina las tiendas físicas y la digital de modo que estén integradas (Business Insider España, 2018). Algunas de las formas en las que están llevando a cabo esta integración son: la conexión de los datos de sus consumidores en los distintos puntos de su *customer journey* para ofrecer una personalización que permita adaptar la experiencia de compra a cada individuo; la creación de una App que mueva el tráfico online hacia las tiendas y viceversa; el realce de la experiencia “*compra online*,

⁹ Compartiendo ránking con El Corte Inglés, Pull and Bear, Loewe, Adolfo Domínguez, Desigual, Uterqüe y Massimo Dutti (Marketing Directo, 2019).

recoge en tienda”; o el uso de análisis y tecnología avanzados para comprender los problemas de conversión dentro de la tienda (Retail TouchPoints).

Podría decirse que la importancia que Zara pone en establecer relaciones con sus clientes se demostró más que nunca con la apertura de su tienda de Stratford (Londres) en 2018, que contó en el momento con novedades diseñadas para conseguir una experiencia de compra en la que los canales online y offline estuviesen completamente integrados.

La tienda presentó novedades como espejos interactivos equipados con RFID¹⁰ (que detectan los productos y permiten que el cliente compruebe cómo le quedaría un *look* sin necesidad de vestirse con las prendas) o incluso un área de pago rápido con un sistema que identifica las prendas y agiliza el proceso de pago (Business Insider España, 2018). Ambas tecnologías han resultado gratamente exitosas, por lo que desde entonces se han incorporado a numerosas tiendas del resto de marcas de Inditex (como Oysho, Stradivarius o Massimo Dutti).

Pero antes de abrir esta tienda, Zara tenía - en la misma parcela de Stratford - una tienda *pop-up* “dedicada exclusivamente a la compra y recogida de pedidos online” (Business Insider España, 2018). Con esta estrategia, Zara recogió información extremadamente útil con relación a las compras online con recogida en tienda, por lo que en ese mismo año anunció que comenzaría a utilizar robots para acelerar el proceso “*Buy Online, Pick-Up in Store*” (Retail TouchPoints). Y es que, según el Wall Street Journal, un tercio de las ventas globales online de la marca son recogidas en tienda, razón por la cual conseguir una mayor eficiencia y reducir el coste de esta estrategia se presentaban ya como dos grandes necesidades (Anderson, 2018).

Dos años después de este anuncio y de haber consigu resultados gratamente positivos en el testeo realizado en una de sus tiendas en A Coruña, Zara ha comenzado a incorporar en sus tiendas los robots del fabricante estonio Cleveron (también utilizados en los establecimientos de Walmart). El modelo escogido ha sido el Cleveron 402, una máquina de autoservicio de paquetería (que permite recoger y devolver paquetes) con tecnología

¹⁰ *Radio-frequency identification* o Identificación por radiofrecuencia.

“diseñada para automatizar el almacenamiento de grandes cantidades de paquetería minorista dentro de la tienda” (Sanz, 2020).

Desde Cleveron, describen cómo funciona esta tecnología específicamente en las tiendas de Zara: En primer lugar, cuando el cliente realiza un pedido en www.zara.com y selecciona la recogida en tienda, recibe un número PIN junto a un código QR; en segundo lugar, se notifica al cliente cuando el pedido está listo para la recogida; a continuación, ya en la terminal de la tienda, el cliente introduce el PIN o escanea el código QR; y finalmente, el Cleveron 402 le entrega el pedido al cliente en cuestión de segundos. El fabricante enfatiza en la simpleza de esta tecnología, tanto para los empleados de las tiendas como para los consumidores, y hace hincapié en que se trata de una herramienta perfecta para asegurar una experiencia de compra positiva (Cleveron).

Otra de las llamativas iniciativas de Zara para conseguir la integración de sus canales online y offline fue la campaña de realidad virtual realizada en 2018. En esta iniciativa - que duró dos semanas y se llevó a cabo en 120 tiendas de forma global - se combinaba el uso de la App de Zara y la presencia del cliente en una tienda física. Funcionaba al enfocar el Smartphone hacia ciertos escaparates y pódiums para ver a un modelo vistiendo la colección a través de realidad aumentada, para después poder hacer clic y comprar desde el mismo móvil (Rogers, 2020). Además, también se situaron códigos QR en las cajas de entrega, que, al leer con la App, permitían ver diferentes experiencias dinámicas en forma de hologramas (Garijo, 2018).

3.2. Mango

Sin embargo, Zara no es la única marca pionera en el sector de *retail* de moda español, y es que Mango no solamente lanzó su página web en 1996, sino que tan solo cuatro años después implantó una estrategia de *e-commerce* (Ballesteros, 2019).

El peso que tiene el canal online dentro de la estrategia empresarial de Mango es trascendental. En 2018, la web recibía más de 550 millones de visitas (el 73% de las cuales se realizaron a través de dispositivos móviles), y para finales del año 2020 se prevé que éstas representen un 30% de las ventas totales (Ballesteros, 2019). No obstante, estos datos no implican que Mango haya olvidado la importancia que sigue teniendo el canal

offline, sino que está manteniendo sus tiendas físicas y reinventándolas. Elena Carasso, jefa de venta online de Mango, afirma que las tiendas siguen siendo importantes para la marca, pero que “no pueden seguir igual otros 100 años”, y ante la pregunta de si el canal online y el offline son considerados por la marca como dos procesos diferentes, asegura que se trata de canales separados, pero que en Mango se trabaja siempre el *customer journey* al completo (PuroMarketing, 2018).

La innovación, al igual que en el caso de Zara, se encuentra en el ADN de Mango, tanto si se estudia el proceso de omnicanalidad de la marca como si se analizan aspectos de producción o logística. Esto resultó muy evidente tras la apertura de su nuevo centro logístico en Llicà d'Amunt, en el que incorporaron las tecnologías de automatización más novedosas del mercado, con las que consiguieron triplicar su capacidad de producción por hora (ahora 75.000 prendas) (Chitrakorn, 2019). Además, también es digno de mención la inauguración de su nuevo centro de innovación digital en Barcelona, que tiene como objetivo que la marca se convierta en líder digital en el mercado de la moda, así como en motor de cambio de la industria (Marketing Directo, 2019).

Dentro de la innovación que caracteriza a la marca, en Mango son muy conscientes de la importancia que tiene llevar a cabo una fuerte estrategia omnicanal, razón por la cual han decidido crear un nuevo departamento de Customer Experience (CX), desde el cual se “diseñará una nueva hoja de ruta que permitirá garantizar la homogeneidad e idoneidad de la experiencia de los clientes en cada uno de los canales y puntos de contacto de la marca” (Gutiérrez, 2017).

Mango ha presentado en los últimos años varias iniciativas que siguen el objetivo de obtener una perfecta integración entre sus canales online y offline. Algunos ejemplos de esto han sido la implantación de un sistema de *stock* integrado (que permite disponer del inventario de las tiendas para abastecer los pedidos online, en lugar de depender de un almacén específico para ellos); la incorporación de una estrategia *BOPIS* que permite - al igual que en el caso de Zara - atraer a clientes del canal online a las tiendas físicas (y viceversa); y el lanzamiento en octubre de 2016 de un sistema de pago con el móvil (que permitía que los empleados de las tiendas realizaran cobros desde cualquier punto del establecimiento gracias a unos dispositivos móviles que combinaban las tecnologías de un TPV y un iPod (EP, 2016)).

3.3. Hawkers

Pero mientras que Zara y Mango se presentan en este análisis como ejemplos más “tradicionales” en el sector *retail* - por tener sus orígenes en canales *offline* -, Hawkers se introduce en este apartado como una representación de las *DNVBs* y con el objetivo de analizar su estrategia en comparación con la de marcas más veteranas en el mercado.

La estrategia de Hawkers se encuentra en el contexto de un mercado en el que aproximadamente un 68% de los consumidores utiliza las redes sociales para informarse antes de realizar sus compras, algo que convierte a la presencia en estos canales en algo imprescindible para cualquier marca. Esta *DNVB* supo entender a la perfección la gran importancia de las redes sociales desde el momento en el que se fundó (2013), cuando ya apostaba por el *s-commerce* como una práctica habitual en su modelo de negocio (Marketing Directo, 2019).

Su presencia en redes sociales, así como su apuesta por el *influencer marketing* ha convertido a Hawkers en una de las marcas más reconocidas entre los jóvenes de todo el mundo, habiéndose posicionado en el décimo puesto dentro de las marcas de moda españolas mejor valoradas internacionalmente. Sin embargo, y pese al gran éxito que ha amasado gracias a su estrategia de marketing digital, la marca recientemente ha apostado por un salto a la tienda física, algo que los directivos de la empresa denominan “una prolongación de su web, una nueva *landing* a pie de calle” (Carvajal, 2018).

Mientras muchos *retailers* tradicionales se enfrentaban a la indiscutiblemente necesaria transformación digital, Hawkers se encontraba en medio de una “digitalización inversa”, tal y como la define el director de *retail* e innovación de la compañía, Diego Sebastián.

Sebastián aseguraba en una entrevista que la incorporación de la tienda física a la estrategia comercial de la marca era parte de una estrategia omnicanal, y que la presencia de Hawkers en las calles ayudaría a solucionar desafíos en los que lo digital no siempre ofrecía una solución. Por ejemplo, la empresa se percató de que una forma de conseguir *brand awareness* en aquellas localidades en las que no se compraba en www.hawkersco.com, podía ser establecer tiendas físicas, que cumplirían una función de escaparate para la marca (Modaes, 2018).

Con esta nueva estrategia, Hawkers presenta tres formatos de tienda diferentes: “*flagships*”, tiendas experienciales y “*microstores*”. Las “*flagships*” se centran en la experiencia de compra y en transmitir los elementos del ADN de la marca (innovación y lujo); las tiendas experienciales presentan una experiencia de compra inmersiva (en la que el cliente es el protagonista) cuyo concepto creativo y diseño cambia cada 6 meses; y las “*microstores*” permiten a la firma estar presente en distintas ciudades de una forma poco costosa (Marketing News, 2018).

3.4. ¿Qué tienen en común estas estrategias?

Las empresas analizadas en este apartado, aunque muy diferentes en cuanto a producto, orígenes o estrategias, presentan dos importantes puntos en común: entienden a la perfección las ventajas que la omnicanalidad presenta para el sector *retail* de moda y saben que el cliente y su experiencia tienen que estar siempre en el centro de la toma de decisiones.

Todas ellas han sabido entender que las tiendas físicas no solamente no se han quedado en el pasado del *retail*, sino que, con la incorporación de las nuevas tecnologías que mejoren su funcionalidad y eficiencia, pueden resultar activos muy valiosos para atraer a nuevos consumidores y retener a aquellos ya existentes. Mientras que podría argumentarse que Zara y Mango únicamente mantienen sus tiendas físicas porque es dónde ambas tienen su origen, la incorporación de canales offline a las estrategias de *DNVBs* como Hawkers, demuestran que las tiendas – junto con una fuerte estrategia digital¹¹ - todavía presentan muchas ventajas por explorar.

Independientemente de en qué canales tuvieran mayor presencia durante sus comienzos, todas ellas prueban cierto aquello que afirma Barbara Kahn cuando escribe en *The Shopping Revolution* (2018): “los *retailers* de éxito serán aquellos que entiendan al cliente y sus necesidades”.

¹¹ Algo que presentan todas las empresas analizadas en este apartado, ya sea vía *influencer marketing*, presencia en redes sociales o uso del *s-commerce*.

CAPÍTULO 4: Estudio empírico: Análisis del comportamiento de consumidores de la generación Z.

Como demuestran los tres *case studies* presentados en el anterior apartado, ahora ya no es suficiente que las marcas cuenten con estrategias de *e-commerce* además de las tradicionales estrategias *in-store*, sino que la generación Z se presenta como protagonista de un cambio (que ya se está viviendo en el mercado) hacia una mayor digitalización de las tiendas físicas, personalización de los *customer journeys* y omnicanalidad.

4.1. Investigación y metodología empleada

El estudio empírico realizado en este trabajo se ha realizado siguiendo la siguiente metodología: En primer lugar, se eligió el tema “*Comportamiento y expectativas del consumidor de la generación Z respecto al marketing omnicanal y el sector retail de moda*”. A continuación, se plantearon las preguntas de investigación y después una hipótesis principal a probar: “*La generación Z exige experiencias de omnicanalidad específicas y con mayor intensidad que generaciones anteriores*”.

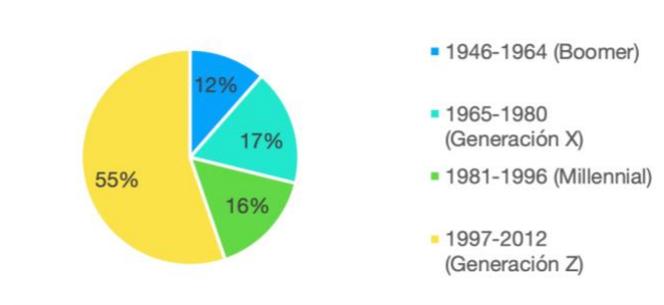
El objetivo principal de esta investigación es entonces demostrar que el comportamiento y las expectativas de compra de la generación Z – en comparación con anteriores generaciones – están más guiados por las prácticas omnicanales. Sin embargo, también se presentan otros subobjetivos, como demostrar hasta qué punto estas exigencias de las nuevas generaciones afectan a todas las marcas por igual (independientemente de su tamaño), e incluso analizar la diferencia entre las exigencias y expectativas de quienes residen en grandes ciudades y las de aquellos que no.

4.2. Fuentes, datos y variables empleadas

El estudio requería datos de corte transversal, al ser las unidades observacionales personas individuales. Para la obtención de dichos datos, se difundió un cuestionario realizado a través de *Google Forms* (Anexo 1) sobre una muestra compuesta por 201 personas, entre ellas individuos pertenecientes a la generación Z, así como miembros de generaciones

anteriores (para poder realizar comparaciones respecto a los comportamientos y expectativas que muestran durante sus experiencias de compra).

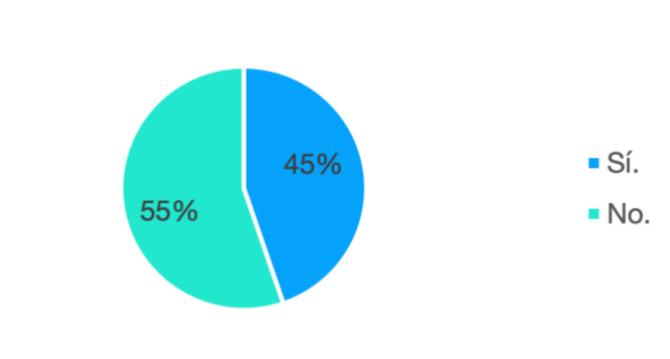
Gráfico 2. Resultados de la pregunta de cuestionario “¿En qué franja de años has nacido?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

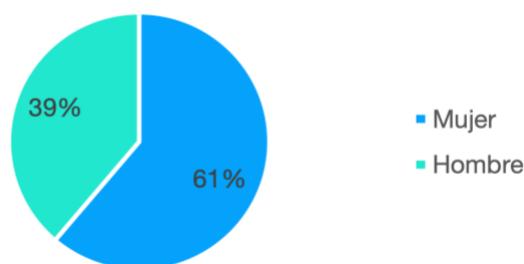
Dentro de esta muestra se ha tratado de obtener la mayor diversidad posible - por ejemplo, respecto a variables como población o género - que refleje la heterogeneidad del mercado, y evitar así trabajar con una muestra que resulte en *insights* o conclusiones imprecisas o distorsionadas.

Gráfico 3. Resultados de la pregunta de cuestionario “¿Resides en una gran ciudad?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 4. Resultados de la pregunta de cuestionario “Género”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

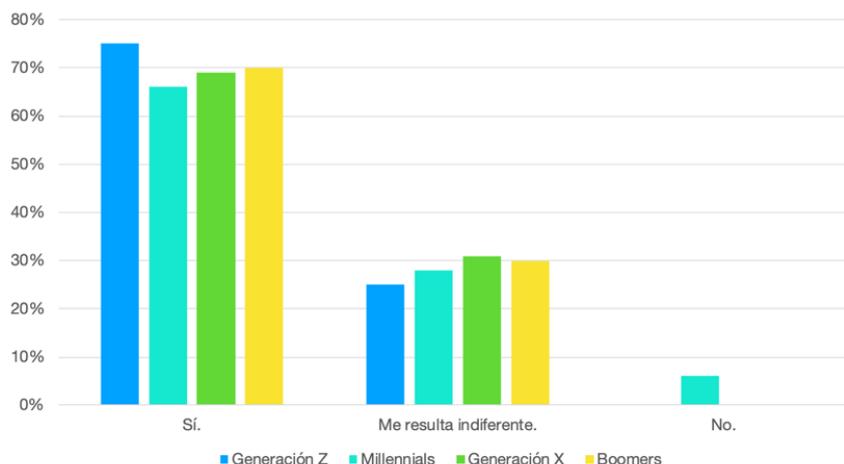
4.3. Resultados de la investigación

El cuestionario fue repartido buscando la máxima diversidad posible. Sin embargo, sí que se percibió que aquellos que lo completaron eran, en su mayoría, personas interesadas por la moda y a las que la experiencia de comprar moda les resulta interesante, (únicamente un 1% de la muestra total afirmó que no estar interesado en moda, así como un 14% respondió no disfrutar del proceso de comprarla).

Se entiende entonces que los comportamientos, preferencias y exigencias aquí presentados pertenecen a un grupo de personas a las que ambos aspectos (la moda y el proceso de compra de ésta) les atrae. No obstante, resulta importante mencionar la excepción que presenta en este aspecto el grupo de los *Baby Boomers* (o aquellos nacidos entre 1946 y 1964), quienes, pese a afirmar en un 70% que les gustaba la moda, solamente afirmaba en un 35% disfrutar del proceso de comprarla. Con este dato – la falta de interés por el proceso y experiencia de compra – se demuestra que, tal y como se mencionaba en el apartado 2.4.a., las nuevas generaciones, como *millennials* o la generación Z, son más entusiasmados de la moda y del proceso de compra de ésta que generaciones anteriores.

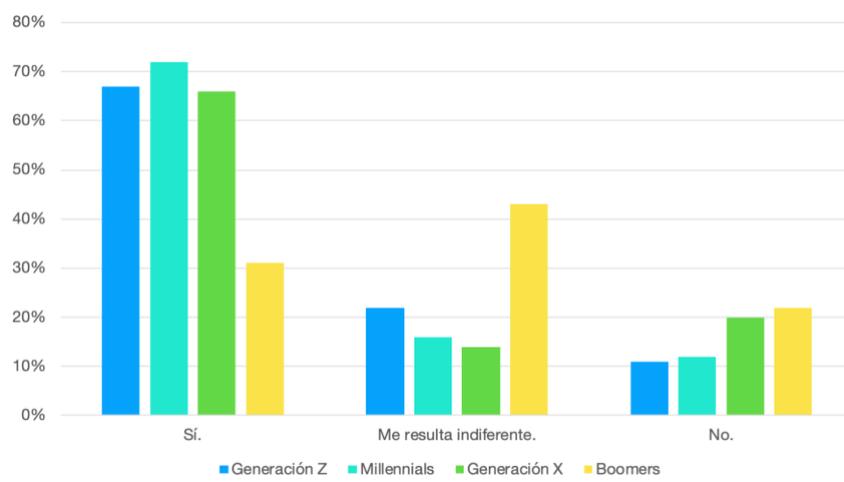
Puede comprobarse así, tanto en el gráfico 5 como en el gráfico 6, que la generación Z (aunque por una pequeña diferencia) es la que más afirma que le gusta la moda, pero, además, de todas las generaciones, es la que en menor medida ha respondido no disfrutar del proceso de compra.

Gráfico 5. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Te gusta la moda?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 6. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿E ir de compras (ropa y accesorios)?”.

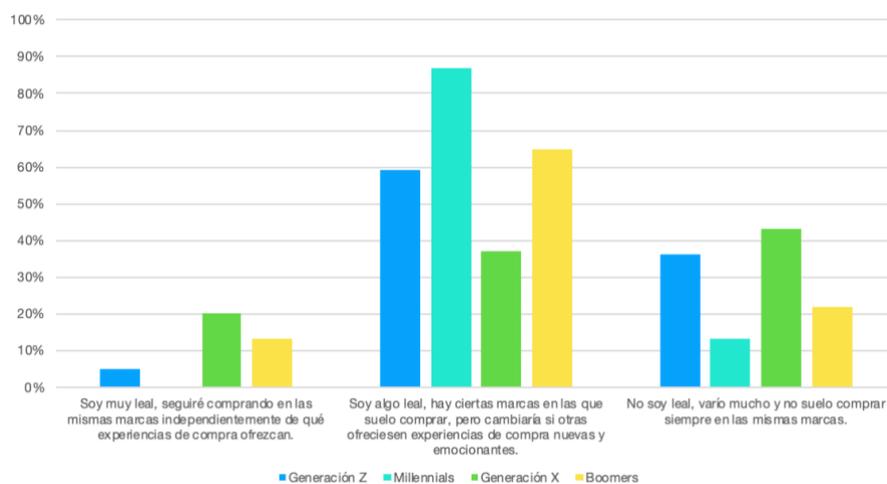


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otra de las diferencias existentes entre la generación Z y otras generaciones anteriores que Kahn describía en *The Shopping Revolution* se refiere al grado de lealtad hacia las marcas que muestra cada una. Como se menciona en el apartado 2.3., la generación Z está acostumbrada a que nuevas empresas digitales aparezcan de forma repentina en el mercado, por lo que el grado de lealtad que muestran hacia aquellas marcas en las que compran es mucho menor al de generaciones anteriores – por ejemplo, tal y como se puede ver en el gráfico 7, un 36% de los encuestados de la generación Z afirmaba no ser leal a las marcas en las que compra, frente a un 13% de la generación *millennial* -. Sin

embargo, esta diferencia entre generaciones, aunque presente, no es grandiosa, y es que en este mismo gráfico puede verse cómo miembros de la generación X, así como Boomers, pese a ser quienes más afirmaban un alto grado de lealtad, están progresivamente adaptándose a la nueva dinámica del mercado, en la que los consumidores cada vez están más informados y son más exigentes respecto a las experiencias de compra (algo que sin duda afecta a la posibilidad de una lealtad incondicional hacia las marcas).

Gráfico 7. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Qué nivel de lealtad hacia las marcas consideras que tienes?”.



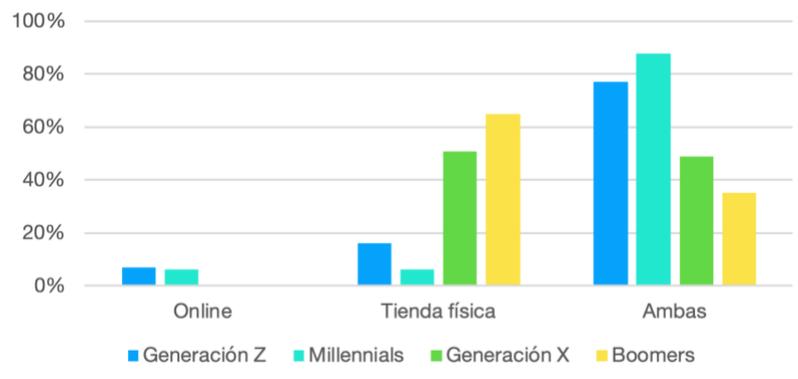
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Una vez establecido que el analizado en este estudio es un grupo de individuos que, generalmente, disfruta del proceso de compra de moda, y que no tiene un grado de lealtad incondicional hacia las marcas, se ha observado su comportamiento de compra, estudiando variables como los canales de compra utilizados (así como opinión respecto al papel de las tiendas físicas en la compra de moda), la frecuencia de realización de pedidos para recoger en tienda, el uso de *Smartphones* y/o de Apps propias de la marca durante la compra en tienda, o la familiaridad con el *s-commerce*.

En cuanto a los canales utilizados por los consumidores de la muestra, pese a que – como puede apreciarse en el gráfico 8- un grupo importante de individuos de la generación X, así como *Baby Boomers* todavía prefiere la tienda física como canal único de compra, y que algunos los miembros de la generación Z y *millennials* están acostumbrados a comprar únicamente a través de canales online, la mayoría de los encuestados afirma

comprar moda a través de una combinación de tienda online y tienda física (un 69% del total de la muestra).

Gráfico 8. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Cuándo compras ropa y accesorios, ¿cómo lo haces?”.

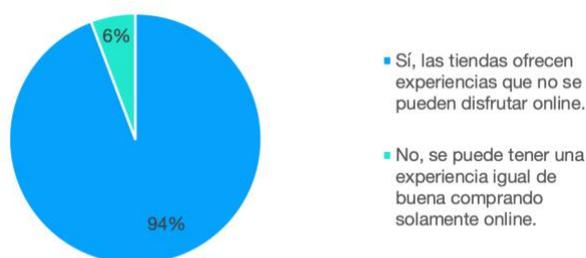


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Es importante destacar que los resultados presentados en el gráfico 8 muestran cómo la generación Z – tal y como se ha mencionado hasta ahora -, pese a ser aquella que más familiarizada está con la compra online (un 7% compra sólo de esta forma) sigue apreciando el valor de comprar en tiendas físicas combinándolas con otros canales, algo que se demuestra también con los resultados a la pregunta “¿Crees que las tiendas físicas siguen siendo relevantes al comprar moda?” en la que un 94% de los encuestados de esta generación respondía “Sí, las tiendas ofrecen experiencias que no se pueden disfrutar online.”.

El resto de las generaciones contestó a esta pregunta de forma predecible, resultando – como se puede ver en el gráfico 9 - en un 94% del total de la muestra afirmando que las tiendas ofrecen experiencias en la compra de moda que no se pueden disfrutar online.

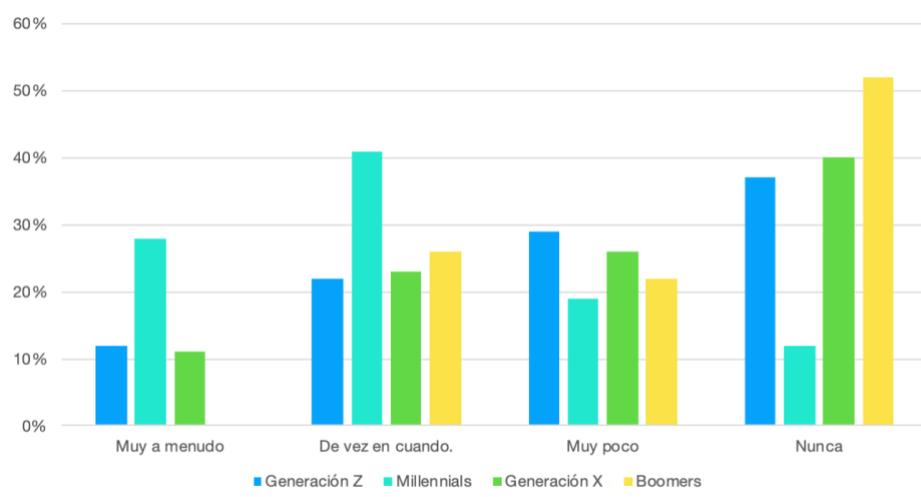
Gráfico 9. Resultados de la pregunta de cuestionario “¿Crees que las tiendas físicas siguen siendo relevantes al comprar moda?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

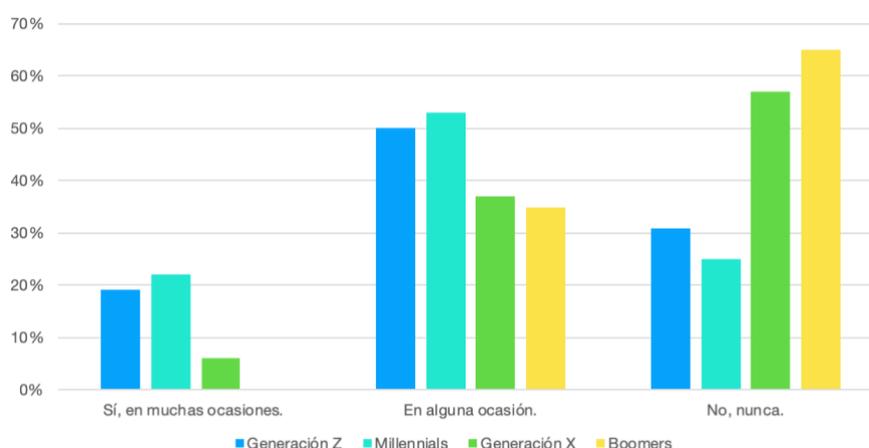
Sorprendentemente, el resto de los indicadores de comportamiento de compra estudiados muestra cómo no existe una gran diferencia entre las generaciones de la muestra. Especialmente se presenta una gran similitud entre *millennials* y generación Z, siendo – en conjunto - los que más pedidos online hacen para recoger en tienda (como se puede observar en el gráfico 10), los que hacen un mayor uso de sus *smartphones* durante sus compras en tienda (algo que se aprecia en el gráfico 11), y los que – en este caso con una enorme diferencia en comparación con la generación X y los *Baby Boomers* – utilizan de forma habitual Apps de la marca mientras compran en la tienda física (como se puede ver en el gráfico 12).

Gráfico 10. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Sueles realizar pedidos online para recoger en tienda?”.



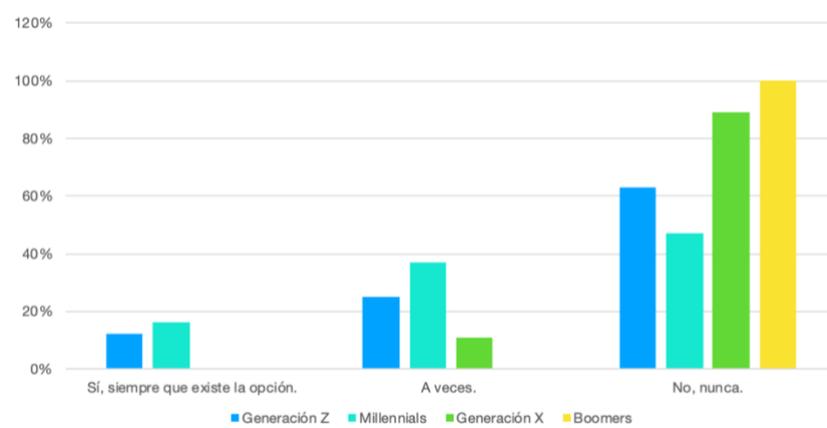
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 11. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Buscas información en tu Smartphone sobre los productos mientras estás en la tienda física?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

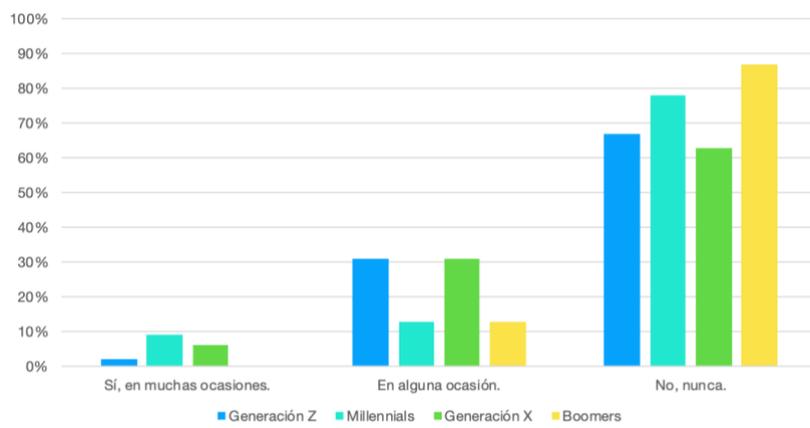
Gráfico 12. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Utilizas Apps de la marca mientras paseas por la tienda?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Sin embargo, al medir el grado de familiaridad con el *s-commerce*, como se puede observar en el gráfico 13, una parte muy pequeña de los encuestados afirmó realizar este tipo de compra con frecuencia, y a la hora de afirmar haberlas realizado en alguna ocasión, no se percibió una gran brecha generacional (con incluso un 13% de los *Baby Boomers* afirmando que habían realizado este tipo de transacción en algún momento).

Gráfico 13. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Alguna vez has comprado ropa y/o accesorios directamente de redes sociales?”.

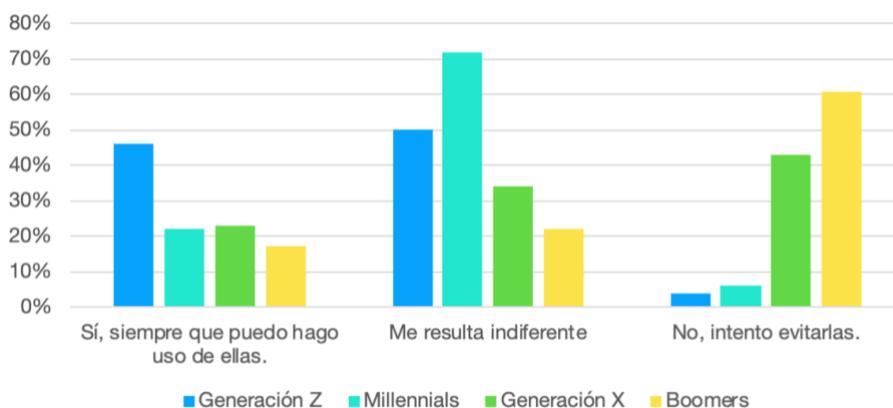


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Una vez estudiado el comportamiento de compra de los encuestados, se midió el grado de atractivo que tiene la incorporación de nuevas tecnologías al proceso de compra en tienda, un aspecto crucial para las estrategias de marketing omnicanal.

En el gráfico 14 puede verse cómo los grupos que menos aprecian la incorporación de nuevas tecnologías en las tiendas son, naturalmente, tanto los *Baby Boomers* como la generación X, mientras que la generación Z y los *millennials* sí que aprecian estas novedades como algo positivo en su experiencia de compra en tienda (es más, un 46% de la generación Z afirmaba que siempre que existe la opción, hace uso de ellas).

Gráfico 14. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Aprecias cuando las tiendas incorporan nuevas tecnologías al proceso de compra en tienda?”.

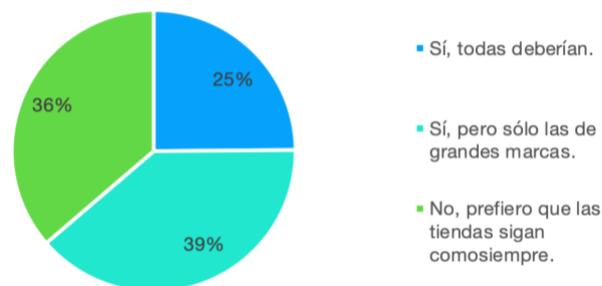


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que una parte importante de todos los encuestados (un 35% de la muestra total) afirmaba valorar positivamente este tipo de elementos en los procesos de compra en tienda, se midió también el grado de exigencia en cuanto a la digitalización de las tiendas físicas, para saber con certeza si el hecho de exigir un mayor grado de digitalización en tienda se extiende a todo tipo de marcas, independientemente de su tamaño.

Como se puede ver en el gráfico 15, un 36% de los encuestados afirma preferir que las tiendas operen de forma tradicional. Sin embargo, un 25% sostiene que todas las tiendas deberían estar digitalizadas (independientemente del tamaño de la marca), frente a un 39% que afirma exigir esto únicamente a las grandes marcas. Esto demuestra que la mayoría (un 60,93%) de los que opina que una mayor digitalización de las tiendas es necesaria, no es tan exigente con las pequeñas marcas como con las grandes marcas y *retailers*.

Gráfico 15. Resultados de la pregunta de cuestionario “¿Crees que las tiendas físicas deberían estar más digitalizadas?”.

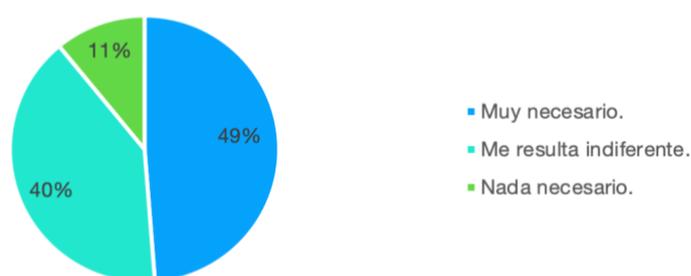


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Por último, se midió si los encuestados creían necesaria la adopción de prácticas omnicanales con el objetivo de facilitar al cliente el proceso de compra, así como de ofrecer ofertas personalizadas. En esta variable, casi la mitad del conjunto de la muestra (un 49%, como se puede ver en el gráfico 16) afirmó considerar este tipo de prácticas como algo muy necesario, y aunque un 11% considera que no son necesarias, esta cifra se debe, en parte, a la opinión de un segmento importante de los *Baby Boomers*, de entre los cuales (como se puede apreciar en el gráfico 17) un 44% afirmaba que no consideraban necesarias estas prácticas. Al segmentar por generaciones las respuestas a esta pregunta

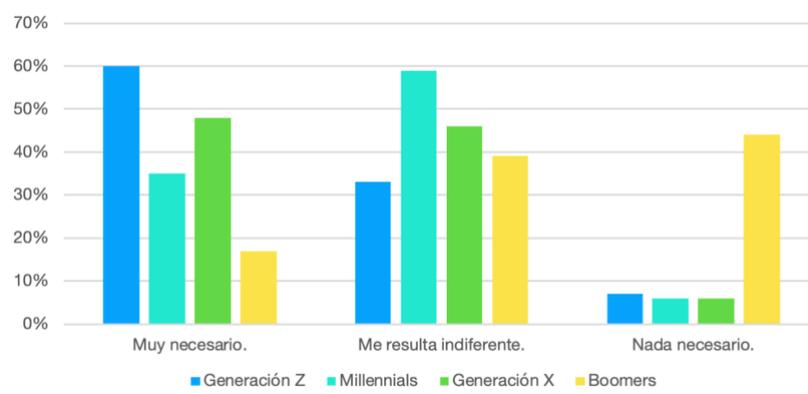
también se puede apreciar que la mayor parte de la generación Z (un 60%) está muy de acuerdo con la importancia y necesidad del marketing omnicanal.

Gráfico 16. Resultados de la pregunta del cuestionario “¿Consideras necesario que los canales online y las tiendas físicas de la misma marca estén integrados?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 17. Resultados segmentados (por generación) de la pregunta de cuestionario “¿Consideras necesario que los canales online y las tiendas físicas de la misma marca estén integrados?”.

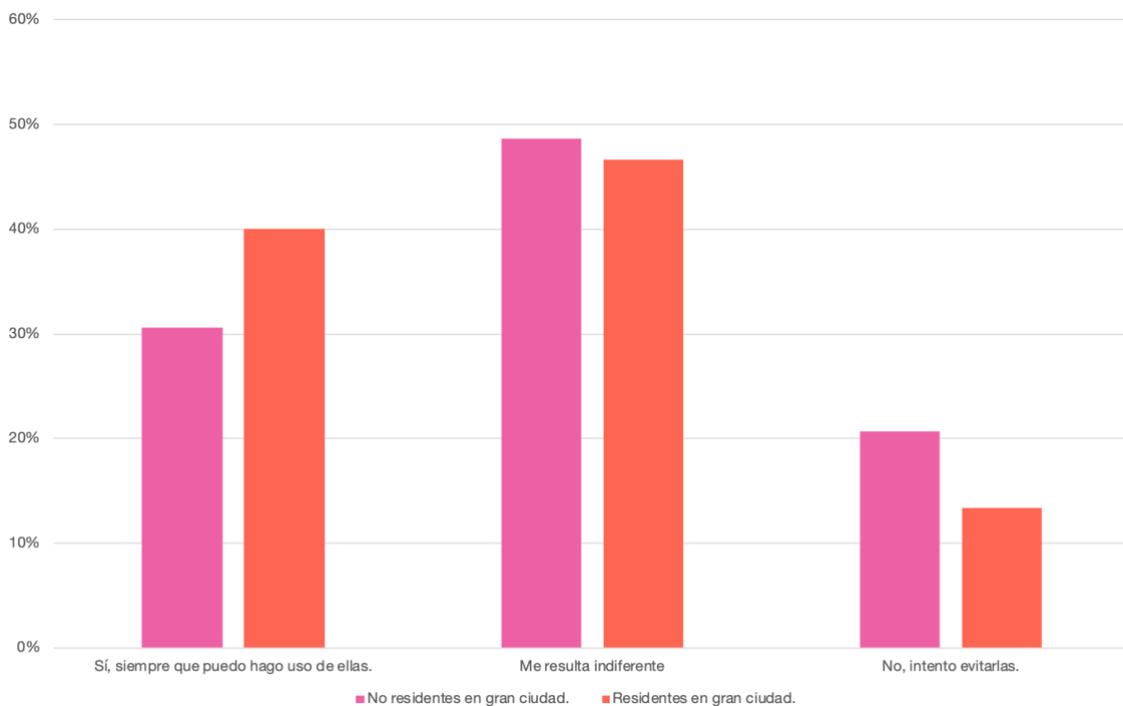


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Por último, al haber tenido la oportunidad de realizar la encuesta con personas residentes en varias localidades se ha contado con una muestra del mercado español bastante heterogénea, y que ha permitido analizar las diferentes expectativas, así como exigencias que tienen los consumidores dependiendo de su lugar de residencia, en ocasiones muy dispares debido a que la omnicanalidad y nuevas tecnologías (como espejos interactivos equipados con RFID, cajas de autocobro, máquinas de autoservicio de paquetería, etc.) se encuentran con mayor frecuencia en grandes ciudades.

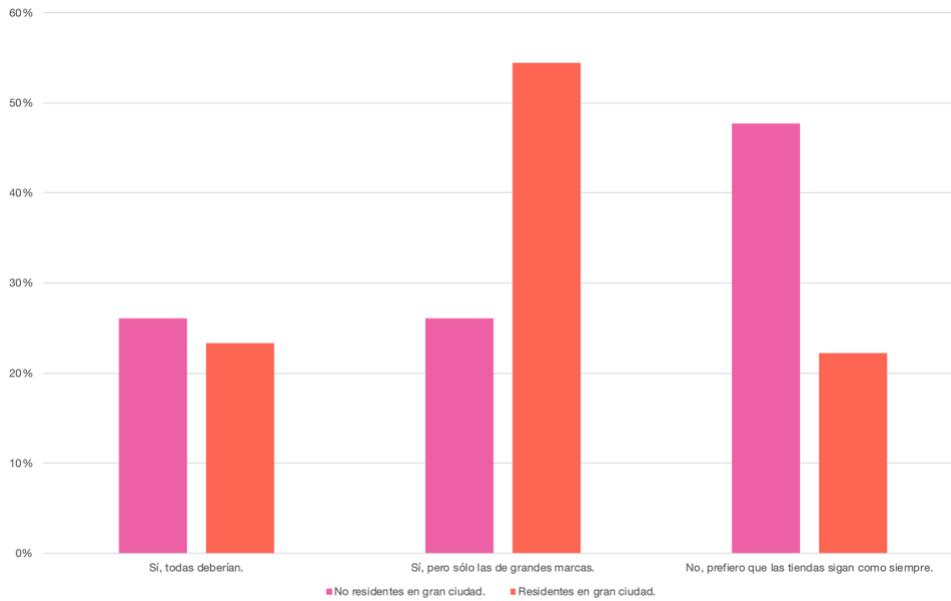
En los siguientes gráficos puede apreciarse cómo aquellas personas encuestadas residentes en grandes ciudades aprecian más la incorporación de nuevas tecnologías al proceso de compra en tienda (gráfico 18). Además, quienes no residen en grandes ciudades afirmaban en un 48% que prefieren que las tiendas físicas no estén digitalizadas (gráfico 19). Y por último, al preguntar a los encuestados sobre su opinión respecto a la integración de canales físicos y online (base sobre la que se sostiene cualquier estrategia omnicanal), no solamente aquellos residentes en grandes ciudades afirmaban en mayor medida que estas estrategias son muy necesarias, sino que casi la mitad de los que no residen en grandes ciudades (exactamente un 48%) afirmaba que este tema les resultaba indiferente, algo que muy probablemente se deba a la falta de familiarización con este tipo de prácticas, por lo que resulta difícil tener una opinión clara sobre su importancia o sobre cómo afectan éstas a su *customer journey*.

Gráfico 18. Resultados segmentados (por lugar de residencia) de la pregunta de cuestionario “¿Aprecias cuando las tiendas incorporan nuevas tecnologías al proceso de compra en tienda?”.



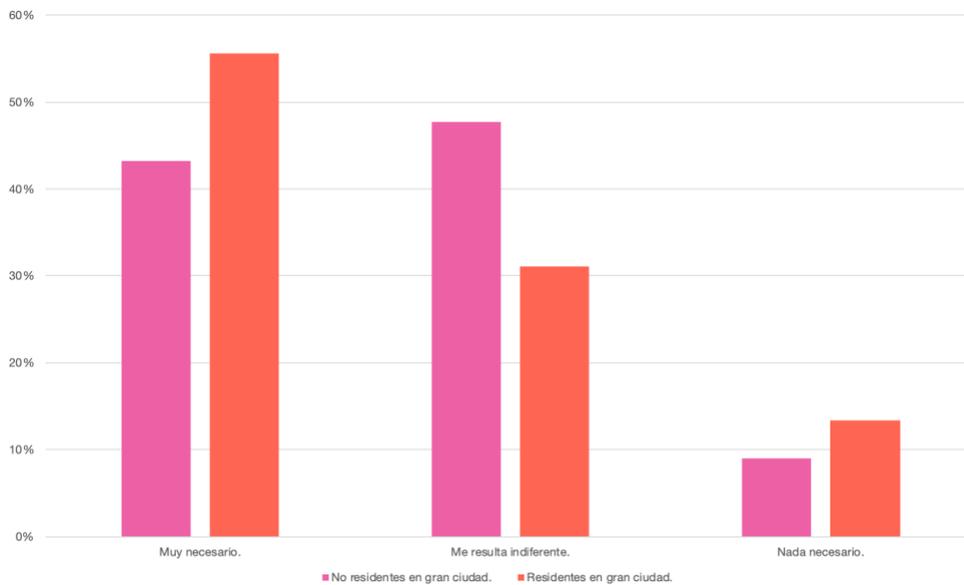
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 19. Resultados segmentados (por lugar de residencia) de la pregunta de cuestionario “¿Crees que las tiendas físicas deberían estar más digitalizadas?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 20. Resultados segmentados (por lugar de residencia) de la pregunta de cuestionario “¿Consideras necesario que los canales online y las tiendas físicas de la misma marca estén integrados?”.



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

4.4. Conclusiones de la investigación.

El objetivo de la investigación realizada era demostrar que el comportamiento y exigencias de la generación Z está – en comparación con generaciones anteriores - más guiado por las prácticas omnicanales. Esto no solamente se ha demostrado gracias a los resultados obtenidos en la variable de “apreciación por la incorporación de nuevas tecnologías en tiendas físicas”, o al hecho de que la generación Z esté (en ocasiones muy similarmente a los *millennials*) más acostumbrada a la digitalización del proceso de compra (al usar Apps de la marca mientras compran en tienda o al estar familiarizados con el *s-commerce*) sino que al preguntar específicamente por el grado de importancia que le otorgaban a este tipo de prácticas, la generación Z era la que más creía en la necesidad de implementarlas.

Sin embargo, y pese a que al realizar una comparación con la generación X y *Baby Boomers*, la generación Z está mucho más cómoda y espera que las marcas implementen la omnicanalidad en sus procesos de compra, la diferencia entre *millennials* y generación Z en cuanto a expectativas y comportamientos en relación con la omnicanalidad ha resultado ser, en varios aspectos, inapreciable. Por ejemplo, al comprar a través de redes sociales, usar Apps de la marca y/o *Smartphones* en las tiendas físicas para buscar información sobre los productos, o realizar pedidos online para recoger en tienda, los *millennials* parecen mostrar incluso una mayor familiarización con este nuevo comportamiento de compra¹².

Por otro lado, para este estudio empírico se habían establecido dos subobjetivos: En primer lugar, se buscaba conocer si las exigencias en cuanto a digitalización en tienda física (un aspecto crucial para las estrategias omnicanales) que presenta la generación Z están dirigidas de la misma forma hacia todas las marcas, independientemente de su tamaño. En este caso, entre aquellos que consideraban necesaria la digitalización, una mayoría consideraba que esto era un requisito que debían cumplir sólo las grandes marcas.

¹² Esto puede ser fruto de unas expectativas previas a realizar este estudio basadas en una bibliografía procedente mayoritariamente de EE. UU., por lo que estos resultados inesperados también pueden deberse a una diferencia entre el mercado español y el estadounidense.

En segundo lugar, este estudio trataba también de analizar las diferentes expectativas o exigencias que presentan los consumidores dependiendo del tamaño de la localidad en la que residan. En este caso se demostró que aquellos individuos encuestados residentes de grandes ciudades valoran más las estrategias omnicanales en el *retail* de moda, mientras que quienes residen en localidades más pequeñas prefieren un comercio más tradicional, y no valoran tanto la digitalización de las tiendas físicas o las prácticas omnicanales dentro de sus experiencias de compra.

BLOQUE III: APLICACIÓN DE CONCEPTOS

CAPÍTULO 5: Cómo implementar una estrategia de marketing omnicanal en el sector *retail* de moda.

Como ya se describía en la introducción, el objetivo principal de este trabajo es recoger un catálogo de pautas y recomendaciones para la incorporación de estrategias de marketing omnicanal a negocios del sector de *retail* de moda. En este apartado, por tanto, se proporcionan cuatro pasos que permiten abordar (de forma escalonada) el ambicioso proyecto que supone la implementación de una estrategia omnicanal.

A lo largo de este trabajo se ha llegado a la conclusión de que las estrategias de marketing omnicanal son de más fácil incorporación a grandes empresas, - ya que más probablemente contarán con un gran volumen de datos de sus consumidores y con el conocimiento – o *know-how* – y recursos financieros necesarios para llevar a cabo una modificación de su estructura. Todos estos son factores de los que los consumidores parecen ser conscientes, ya que en el análisis de comportamiento realizado en el capítulo 4, las exigencias que mostraban con respecto a grandes marcas por un lado y a pequeñas por otro, eran diferentes. Asimismo, quienes residen en grandes ciudades son más exigentes con respecto a prácticas de omnicanalidad que quienes no residen en grandes ciudades. Y, por último, el segmento de consumidores más exigente y que más demanda prácticas de marketing omnicanal en sus experiencias de compra son los *millennials* y miembros de la generación Z.

Los pasos a seguir que se muestran a continuación están entonces dirigidos en mayor medida a grandes empresas con gran presencia en grandes ciudades y que estén dirigidas principalmente hacia un segmento de población nacido entre los años 1981 y 2012¹³.

Los pasos principales que deben seguir estas empresas a la hora de incorporar estrategias de marketing omnicanal a sus modelos de negocio son: Conocer y entender al consumidor, personalizar las experiencias de compra, crear experiencias de compra

¹³ Aunque, por supuesto, esto no implica que empresas de otras características no puedan extraer de este apartado información de utilidad que aplicar de alguna forma a su estrategia actual.

totalmente integradas entre todos los canales, y continuar innovando y revisando la estrategia.

Paso 1. Conocer y entender al consumidor.

Tal y como se ha demostrado en el capítulo 3, entender cómo se comportan los clientes y cuáles son sus necesidades es algo que tienen en común aquellos *retailers* más exitosos del sector.

El nivel de comprensión y entendimiento sobre el consumidor al que han llegado empresas como Zara o Mango se debe a una serie de prácticas de recogida y análisis de datos que han permitido la obtención de *insights* sobre los consumidores que otros competidores no han sabido obtener. Muchas empresas (aún en el caso de no llevar a cabo estrategias de omnicanalidad) cuentan con varias fuentes de información importantes sobre las que pueden basar su investigación, como por ejemplo redes sociales (viendo las conversaciones sobre la marca, las preocupaciones de los clientes, aquellos aspectos de la marca que más valoran, etc.) o datos recogidos en tienda (por ejemplo, a través de programas y tarjetas de fidelidad).

Sin embargo, existe la posibilidad de que muchos *retailers* no tengan la cantidad de datos que tienen empresas como las analizadas en el capítulo 3, bien por una falta de volumen de clientes o por falta de digitalización. En este caso, existen múltiples alternativas al uso de datos internos, como por ejemplo el *User Research*¹⁴ (a través de observaciones,

¹⁴ El *User Research* (o investigación de usuarios) es el conjunto de prácticas centradas en entender comportamientos, necesidades y motivaciones de los usuarios o consumidores a través de técnicas de observación, análisis de tareas y otros métodos de obtención de información (U.S. Department of Health & Human Services, s.f.).

entrevistas, *focus groups*¹⁵, encuestas...) o alianzas con entidades como Google, Facebook u otras marcas o *retailers* para la obtención de información¹⁶.

Paso 2. Personalizar las experiencias de compra.

Como se ha reiterado en este trabajo, los consumidores exigen - ahora más que nunca - un *customer journey* personalizado. Las experiencias de compra personalizadas han demostrado no solamente ser beneficiosas para los *retailers* (que perciben un aumento de las ventas), sino también de gran utilidad para los consumidores (que ya no se ven abrumados con grandes cantidades de información, y reciben sólo aquellas notificaciones u ofertas que son relevantes para ellos).

Existen varias formas de personalizar los *customer journeys*, como por ejemplo: Email marketing (realizando A/B tests¹⁷ y personalizando las horas y frecuencia de envío, enviando emails dependiendo del comportamiento del consumidor – si hace tiempo que no visita la página web, si ha dejado algún artículo en la cesta y no ha finalizado la compra, etc. -); social media marketing (respondiendo a comentarios de los *posts* orgánicos de la marca, contestando mensajes directos, u incluso organizando campañas de Facebook Ads o Instagram Ads – entre otros - dirigidas a potenciales clientes segmentando por gustos, aficiones, edad...); recomendación de productos similares en la

¹⁵ Un *focus group* está formado por un conjunto de personas reunidas para discutir sobre sus opiniones acerca de un producto o tema en particular, con el objetivo de proporcionar información de valor para la investigación de mercado de una empresa (Cambridge Dictionary, s.f.).

¹⁶ En este punto también es esencial mencionar que la posesión de estos datos no sirve de nada si no se establece una buena infraestructura de almacenaje e interpretación, que en aquellos casos en los que se trabaje con volúmenes masivos de datos (o *big data*) implicará la utilización de *data lakes* (para el almacenaje de datos no procesados), *data warehouses* (para el almacenaje de datos estructurados y filtrados con un propósito específico), etc.

¹⁷ El “*A/B testing*” es una forma de comparar dos versiones de algo para decidir cuál desempeña mejor una función determinada. Este concepto suele ser asociado con el desarrollo y evaluación de páginas web y Apps, y en ese contexto específico es utilizado para evaluar aspectos como el diseño de la web, títulos, o descripciones de productos (Gallo, 2017).

compra a través de la web (por ejemplo de productos que han adquirido quienes también compraron el producto que está visualizando el cliente, productos complementarios, de características similares...); incorporación de tecnología GPS a la App de la marca (que permita indicar qué tiendas se encuentran más cerca del cliente, o incluso enviar ofertas y promociones cuando está cerca de una tienda); programas de fidelidad (que ofrezcan ofertas y promociones adaptadas a los gustos y necesidades de cada cliente, basándose en anteriores compras o incluso en reseñas hechas por éstos).

Paso 3. Crear experiencias de compra totalmente integradas entre todos los canales.

Antes de embarcarse en una estrategia de marketing omnicanal, una empresa ha de comprender a la perfección cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada uno de sus canales, cuáles son los que más popularidad tienen entre sus clientes y de qué podría beneficiarse cada uno.

Por ejemplo, en el apartado 3.3. se analizaba el caso de Hawkers, una DNVB cuya experiencia en tienda física era inexistente hasta hace poco. Sin embargo, y aunque la marca estaba disfrutando de un alto volumen de ventas a través de su página web, supo ver qué pese a sus puntos fuertes, Hawkers podría beneficiarse de la incorporación de tiendas físicas a su estrategia de canal, para llevar el producto a aquellas localidades en las que las cestas de la compra estaban vacías.

El objetivo de contar con varios canales integrados es conseguir que el cliente tenga la opción de escoger cuándo, dónde y cómo quiere comprar. Es decir, adaptarse al máximo a las necesidades de los consumidores.

Ningún canal podrá hacer esto de forma aislada (una tienda física no está abierta 24 horas, una web no permite tocar los tejidos..), pero si se consigue que de forma separada lleguen al máximo de sus capacidades (que cuando la tienda física esté abierta ofrezca experiencias de compra emocionantes y sin fricción, que la web sea rápida, sencilla de utilizar y esté optimizada para móvil, etc.) y que exista integración y cohesión entre ellas se pueden conseguir enormes beneficios para la empresa, como un aumento del volumen de ventas o de fidelidad hacia la marca por parte de sus clientes.

Esta integración puede conseguirse de varias formas: A través de estrategias de *stock* integrado (algo que permite la movilidad de clientes de los canales online hacia las tiendas físicas y viceversa), funciones *in-store* de la App (como, por ejemplo, la posibilidad de escanear los códigos QR de las etiquetas de las prendas para ver más información del producto, tallas, etc.) o a través de programas de fidelidad (que permitan acceder a un perfil individual en el cual el cliente pueda visualizar qué compras ha realizado en tienda o a través de la web).

Estas estrategias no solamente permiten al cliente disfrutar de experiencias de compra emocionantes y sin fricciones, sino que – como ya se ha mencionado en anteriores apartados – también resulta en un aumento de las ventas de la marca, así como en numerosas oportunidades de recogida de información, que permita seguir mejorando y personalizando las experiencias de compra.

Paso 4. Continuar innovando y revisando la estrategia.

Si algo demuestra la historia del sector *retail* es que lo que funciona hoy puede no funcionar mañana. Se trata de un sector protagonista de cambios continuos, desde la aparición del catálogo de venta por correo hasta la irrupción del *e-commerce* o la omnicanalidad.

Que un *retailer* disfrute de éxito un día no significa que al siguiente no pueda llegar un nuevo competidor que cambie por completo la dinámica del mercado, un concepto que cualquiera de las tres empresas analizadas en el capítulo 3 entiende a la perfección.

Los apartados a, b y c de este capítulo son de vital importancia para la incorporación de una estrategia omnicanal en una empresa. Sin embargo, de nada sirven si no son revisados con frecuencia, analizando con regularidad la tasa de conversión, la facilidad de acceso a la web, el trato por parte del personal en tienda, la calidad del servicio post-venta, o sobretodo, y de forma más importante, la satisfacción de la experiencia del cliente, que será la máxima bajo la que se evaluarán los esfuerzos y se determinará el éxito o fracaso de esta transformación (minsait by Indra).

Algo que tienen en común todas las empresas analizadas en este trabajo son la innovación y el cambio constante. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con los datos, presupuesto y capacidad de innovación de las que disponen gigantes como Zara y Mango, por lo que la mejor estrategia a seguir en estos casos será mantenerse alerta de las novedades en el mercado y de cómo los consumidores de la marca reaccionan a ellas. Los consumidores de la marca continuarán adaptándose a “nuevas normalidades” (como la que se creó, por ejemplo, tras el auge del *fast fashion*), y será labor de la marca cumplir con las nuevas exigencias de sus clientes si quieren sobrevivir en el mercado.

BLOQUE IV: CONCLUSIONES

Al comienzo de este trabajo se presentaba un objetivo principal y tres subobjetivos que cumplir. En primer lugar, el objetivo principal – recoger un catálogo de pautas generales y recomendaciones para las empresas del sector *retail* de moda con la intención de incorporar estrategias omnicanales a sus modelos de negocio – se ha cumplido sin inconvenientes. Al disponer de todo aquello estudiado y expuesto en el marco teórico, así como del análisis de campo y de los resultados del estudio empírico, fue posible realizar una exposición de aquellas normas o aspectos esenciales que cualquier estrategia omnicanal de éxito ha de cumplir.

El resultado ha sido la obtención de una serie de pautas generales que, aunque dirigidas hacia empresas específicas (de gran tamaño, situadas en grandes ciudades y dirigidas a *millennials* y generación Z) pueden resultar de valor para otras empresas del sector.

En segundo lugar, dos de los subobjetivos se han cumplido sin problema a lo largo de este trabajo. Por un lado, no solamente se han comparado los distintos enfoques de omnicanalidad que siguen empresas del sector *retail* de moda, sino que de esta comparación se han obtenido valiosos *insights* y prácticas concretas que pueden ser aplicadas a otros modelos de negocio. Además, el estudio empírico ha permitido conocer el comportamiento de aquellos consumidores pertenecientes a la generación Z, así como resaltar la importancia que esta generación le da a estrategias de marketing omnicanal – especialmente cuando se compara con otras generaciones anteriores -.

Por último, este trabajo pretendía demostrar que la omnicanalidad es una estrategia que maximiza las ventas y el *engagement* de los consumidores de la generación Z. Sin embargo, este último objetivo, especialmente tras la realización del estudio empírico, resulta ahora demasiado amplio, y es que, mientras que la omnicanalidad ha resultado ser un aspecto de importancia para este segmento de consumidores, ha resultado variar notablemente según se ponía la atención en otras variables, como por ejemplo el lugar de residencia del individuo – razón por la cual las recomendaciones del capítulo 5 están especialmente dirigidas especialmente a empresas situadas en grandes ciudades -. Asimismo, si bien la generación Z presenta una mayor predisposición y demanda de este tipo de prácticas que otras generaciones, resulta importante destacar que aún existiendo

muchas diferencias entre unos y otros, los *millennials*, generación X e incluso *Baby Boomers* en muchas ocasiones se están adaptando a las “nuevas normas” del *retail* (entre las que se incluye la omnicanalidad), por lo que tampoco han de ser olvidados.

La omnicanalidad como un futuro del *retail* resulta (ahora más que nunca) innegable, y es que la pandemia del COVID19 y el consecuente confinamiento de millones de personas en todo el mundo ha provocado que muchos consumidores que no estaban familiarizados con el *e-commerce* estén ahora considerando la compra online como una parte más de su rutina. Muchos de estos consumidores, al haber superado durante estos meses la curva de aprendizaje relacionada con este tipo de canales (web, móvil...) y al haber disfrutado de las ventajas que ofrecen, ya no se conformarán con retornar a una experiencia limitada únicamente a la compra en tienda física, y comenzarán, por tanto, a exigir en su lugar experiencias de compra completamente integradas, sin fricciones, y que permitan disfrutar de las ventajas de cada canal de forma conjunta.

BLOQUE V: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

Bibliografía

- U.S. Department of Health & Human Services. (s.f.). *usability.org*. Obtenido de <https://www.usability.gov/what-and-why/user-research.html>
- Aaker, D. (4 de Septiembre de 2013). *What is Brand Equity?* Obtenido de Prophet: <https://www.prophet.com/2013/09/156-what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable/>
- Abraham, M., Van Kerckhove, J.-F., Archacki, R., González, J. E., & Fanfarillo, S. (4 de Junio de 2019). *The Next Level of Personalization in Retail*. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2019/next-level-personalization-retail.aspx>
- Aftab, A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212-227.
- Ahmad, N., Salman, A., & Ashiq, R. (2015). The Impact of Social Media on Fashion Industry: Empirical Investigation from Karachiites. *Journal of Resources Development and Management*, 7.
- Al-Adwan, A. S. (2019). Revealing the Influential Factors Driving Social Commerce Adoption. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 14, 295-324.
- Anderson, G. (14 de Marzo de 2018). Zara Is 'Throwing Robots' At Its Click-And-Collect Problem. *Forbes*.

- Apiraksattayakul, C., Papagiannidis, S., & E., A. (Octubre-Diciembre de 2017). Shopping via Instagram: The influence of perceptions of value, benefits and risks on purchase intentions. *International Journal of Online Marketing*, 7(4).
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2017). An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 241-259.
- Ballesteros, A. (16 de Mayo de 2019). Mango, el retail que come terreno a Amazon. *Emprendedores*.
- Bhardwaj, V., & Faihust, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 165-173.
- Birtwistle, G., & Tsim, C. (2005). Consumer purchasing behaviour: An investigation of the UK mature women's clothing market. *Journal of Consumer Behaviour Vol. 4*, 453-464.
- Boudet, J., Gregg, B., Rathje, K., Stein, E., & Volhardt, K. (Junio de 2019). The future of personalization - and how to get ready for it. *McKinsey & Company: Marketing & Sales*.
- Bruce, M., & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. . *Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 10 No. 3*, 329-344.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (Mayo de 2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Business Insider España. (19 de Mayo de 2018). Zara abre una tienda con tecnología pionera para transformar la experiencia de compra. *Business Insider*.
- Cambridge Dictionary. (s.f.). "focus group". Obtenido de Sitio Web de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/focus-group>

- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*. Vol. 3, 267-286.
- Carvajal, J. C. (17 de Junio de 2018). Hawkers: Un fenómeno "online" y "offline". *La Razón*.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2018). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership . *Journal of Business Research*.
- Chitrakorn, K. (4 de Diciembre de 2019). Mango is building a faster fashion brand. *Vogue Business*.
- Cleveron. (s.f.). *Inditex' s click and collect pickup solution*. Obtenido de Sitio web de Cleveron: <https://cleveron.com/case-study/inditex-click-collect-pickup-solution-spain>
- Collins Dictionary. (s.f.). *Collins Dictionary: Definition of "bricks and clicks"*. Obtenido de Sitio Web de Collins Dictionary: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/bricks-and-clicks>
- Davis, D.-M. (28 de Enero de 2020). Gen Zers have a spending power of over \$140 billion, and it's driving the frenzy of retailers and brands trying to win their dollars . *Business Insider*.
- Dennis, S. (2018). Retail's 'Halo Effect': New Stores Boost A Brand's Website Traffic By 37%, Study Finds. *Forbes*.
- Dimock, M. (19 de Enero de 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.
- Doherty, N. F., & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- EP. (17 de Octubre de 2016). Mango lanza un sistema de pago a través del móvil para evitar las colas en sus tiendas. *Expansión*.
- Europa Press. (5 de Agosto de 2019). Zara (Inditex) es la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores. *La Vanguardia*.
- Evans, M. (18 de Enero de 2018). New Technologies That Will Change How Consumers Shop In Store . *Forbes*.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice, Vol. 28 No. 2*, 196-227.
- Ferreira dos Santos, V., Sabino, L. R., Macedo Morais, G., & Gonçalves, C. A. (Octubre de 2017). E-Commerce: A Short History Follow-up on Possible Trends. *International Journal of Business Administration, 8(7)*, 130-138.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 1434-1451.
- Gallo, A. (28 de Junio de 2017). A Refresher on A/B Testing. *Harvard Business Review*.
- Garijo, M. (13 de Abril de 2018). La tercera propuesta es que se vea en los paquetes que lleguen a casa comprados vía online. En las cajas de entrega habrá un código QR que cuando se lea con la aplicación móvil permitirá que se vean diferentes experiencias dinámicas en forma de hol. *Business Insider*.
- Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (21 de Diciembre de 2006). ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School*.
- Gutiérrez, Á. (4 de Enero de 2017). MANGO reestructura su estrategia omnicanal con la incorporación de Oleksandra Melnyk, ex manager de Deloitte. *E-commerce news*.

- Guzmán Duque, A. P. (2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(1), 56-65.
- Harris, E. (17 de Mayo de 2012). A look at omni-channel retailing. *Retail It: Insights*.
- Hern, A. (20 de Marzo de 2019). Instagram users will be able to buy from brands on platform. *The Guardian*.
- Ioanas, E., & Stoica, I. (2014). Social Media and its Impact on Consumers Behavior. *International Journal of Economic Practices and Theories, Special issue on Marketing and Business Development*, 4(2), 295-303.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (Julio de 2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*. Filadelfia, Pennsylvania, EEUU: Wharton Digital Press.
- King McKee, L. (2014). Retail Change: A look at the past, present, and future.
- Kondo, K. (2016). Characteristics of the Japanese type of omnichannel retailing. *2016 Global Marketing Conference at Hong Kong*, (págs. 856-860). Hong Kong.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (Noviembre de 2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/ISI Special Issue. Vol. 80*, 69-96.
- M., S., & Sheena, K. (2017). Impact of Influencers in Consumer Decision Process: the Fashion Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 14-30.
- Marketing Directo. (3 de Abril de 2019). Zara, Mango y El Corte Inglés, las mejores tiendas de moda omnicanal. *Marketing Directo*.

- Maloney, C. B. (2019). *The Economic Impact of the Fashion Industry*.
- Marketing News. (2 de Abril de 2018). La estrategia de Hawkers paa triunfar también en el mundo offline. *Marketing News*.
- McKinsey & Company. (2017). *Customer Experience: New capabilities, new audiences, new opportunities*. Global Editorial Services.
- Melero, I., Sese, J. F., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, 18-37.
- minsait by Indra. (s.f.). *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad. Hacia la excelencia en la experiencia del cliente*. Obtenido de minsait.com: https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/elnuevoparadigmadelaomnicanalidad.pdf
- Modaes. (5 de Julio de 2018). Diego Sebastián (Hawkers): "La audiencia online está limitada, la offline no". *modaes.es*.
- Moffat, B. (13 de Septiembre de 2017). Omnichannel vs. multichannel: What's the difference and who is doing it? . *The Future of Customer Engagement and Experience*.
- Muralidhar, A., & M, A. S. (2019). Understanding the purchase intention characteristics of Gen Y and Gen Z and introspecting the modern demand variables in fashion industry. . *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Vol. 10, 144-170.
- Pew Research Center. (12 de Junio de 2019). *Social Media Fact Sheet*. Recuperado el Abril de 2020, de Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/>
- PuroMarketing. (17 de Octubre de 2018). Lo que la estrategia omnicanal de Zara y Mango explica sobre cómo cambian las tiendas. *PuroMarketing*.

Retail TouchPoints. (s.f.). *Converting Omnichannel Traffic on a Local Level: How Lululemon, Zara and Walmart leverage personalized messaging to drive customers to stores and online.* .

Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Forbes*.

Rizzo, E. (4 de Octubre de 2019). The Evolution of Omnichannel Retail. *Forbes*.

Rogers, S. (19 de Febrero de 2020). Is Immersive Technology The Darling Of The Fashion World? *Forbes*.

Samadi, B., Yazdanifard, R., Noguev, A., Menon, M., & Mohseni, S. (2011). The Evolution and Development of E-Commerce Market and E-Cash.

Sanz, A. (30 de Enero de 2020). Inditex contrata a los robots de Walmart para la gestión de su venta online. *Vozpópuli*.

SAS: Analytics Software & Solutions. (s.f.). *SAS: Analytics Software & Solutions*. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html

Schaverien, A. (2018). Five Reasons Why Amazon Is Moving Into Bricks-And- Mortar Retail. *Forbes*.

Schneider, G., & Perry, J. (2000). *Electronic Commerce*. MA: Cambridge.

Shalal, A., & Lawder, D. (9 de Abril de 2020). IMF chief says pandemic will unleash worst recession since Great Depression. *Reuters*.

Trotter, C. (12 de Noviembre de 2015). Omnichannel vs Multichannel. *Insider Trends*.

Trotter, C. (11 de Mayo de 2016). What's the Next Generation of Omnichannel. *Insider Trends*.

Verma, R. (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. 89-91.

Williams, A. (18 de Septiembre de 2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z . *The New York Times*.

Anexo 1. Preguntas realizadas en el cuestionario.

Primera pregunta:

“Género”:

- Hombre.
- Mujer.
- Prefiero no decirlo.

Segunda pregunta:

“¿En qué franja de años has nacido?”:

- 1946-1964
- 1965-1980
- 1981-1996
- 1997-2012

Tercera pregunta:

“¿Resides en una gran ciudad?”:

- Sí.
- No.

Cuarta pregunta:

“¿A qué nivel socioeconómico consideras que perteneces?”:

- Alto.
- Medio alto.
- Medio.
- Medio bajo.
- Bajo.

Quinta pregunta:

“¿Te gusta la moda?”:

- Sí.
- Me resulta indiferente.
- No.

Sexta pregunta:

“¿E ir de compras? (ropa y accesorios)”:

- Sí.
- Me resulta indiferente.
- No.

Séptima pregunta:

“Cuando compras ropa y accesorios, ¿cómo lo haces?”:

- Online.
- En tiendas físicas.
- En ambas.

Octava pregunta:

“¿Crees que las tiendas físicas siguen siendo relevantes al comprar moda?”:

- Sí, las tiendas ofrecen experiencias que no se pueden disfrutar online.
- No, se puede tener una experiencia igual de buena comprando solamente online.

Novena pregunta:

“¿Qué nivel de lealtad hacia las marcas consideras que tienes?”:

- Soy muy leal, seguiré comprando en las mismas marcas independientemente de qué experiencias de compra ofrezcan.
- Soy algo leal, hay ciertas marcas en las que suelo comprar, pero cambiaría si otras ofreciesen experiencias de compra nuevas y emocionantes.
- No soy leal, varío mucho y no suelo comprar siempre en las mismas marcas.

Décima pregunta:

“¿Sueles realizar pedidos online para recoger en tienda?”:

- Muy a menudo.
- De vez en cuando.
- Muy poco.
- Nunca.

Undécima pregunta:

“¿Buscas información en tu smartphone sobre los productos mientras estás en la tienda física?”:

- Sí, en muchas ocasiones.
- En alguna ocasión.
- No, nunca.

Duodécima pregunta:

“¿Utilizas Apps de la marca mientras paseas por la tienda? Para ver qué talla te iría mejor, buscar disponibilidad online del producto...”:

- Sí, siempre que existe la opción.
- A veces.
- No, nunca.

Décimo tercera pregunta:

“¿Aprecias cuando las tiendas incorporan nuevas tecnologías (cajas de autocobro, códigos QR...) al proceso de compra en tienda?”:

- Sí, siempre que puedo hago uso de ellas.
- Me resulta indiferente.
- No, intento evitarlas.

Décimo cuarta pregunta:

“¿Alguna vez has comprado ropa y/o accesorios directamente de redes sociales? (Instagram, 21buttons, Facebook...)”:

- Sí, en muchas ocasiones.
- En alguna ocasión.
- No, nunca.

Décimo quinta pregunta:

“¿Crees que las tiendas físicas deberían estar más digitalizadas?”:

- Sí, todas deberían.
- Sí, pero sólo las de grandes marcas.

- No, prefiero que las tiendas sigan como siempre.

Décimo sexta pregunta:

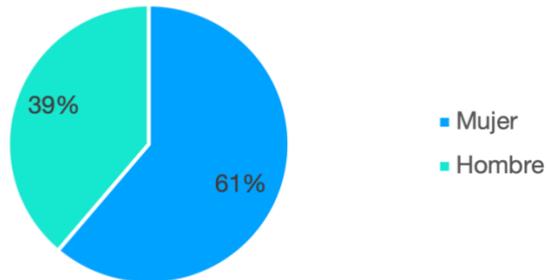
“¿Consideras necesario que los canales online (web, Apps, redes sociales...) y las tiendas físicas de la misma marca estén integrados? Por ejemplo, que puedas recoger pedidos online en tienda, que la App de la marca permita escanear códigos QR de las prendas, que te entren ofertas en el móvil cuando pasas cerca de una tienda...”:

- Muy necesario.
- Me resulta indiferente.
- Nada necesario.

Anexo 2. Resultados de cuestionario.

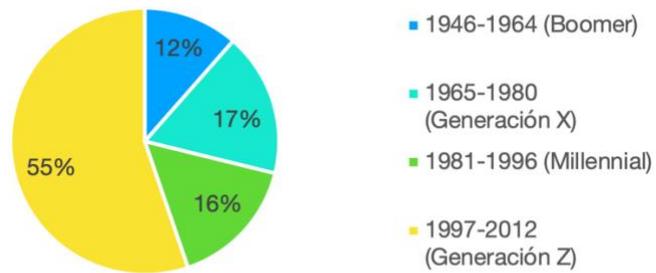
Primera pregunta:

“*Género*”:



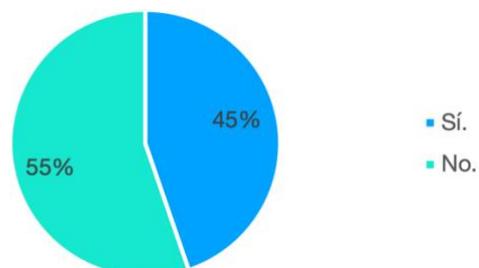
Segunda pregunta:

“*¿En qué franja de años has nacido?*”:



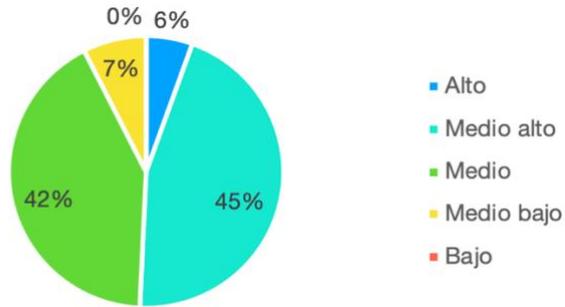
Tercera pregunta:

“*¿Resides en una gran ciudad?*”:



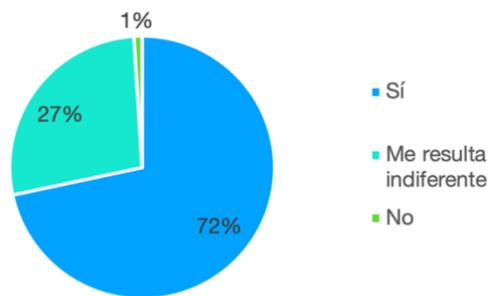
Cuarta pregunta:

“¿A qué nivel socioeconómico consideras que perteneces?”:



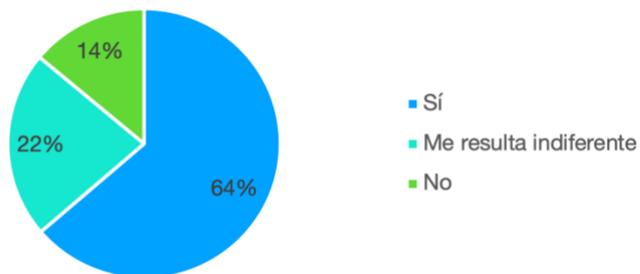
Quinta pregunta:

“¿Te gusta la moda?”:



Sexta pregunta:

“¿E ir de compras? (ropa y accesorios)”:



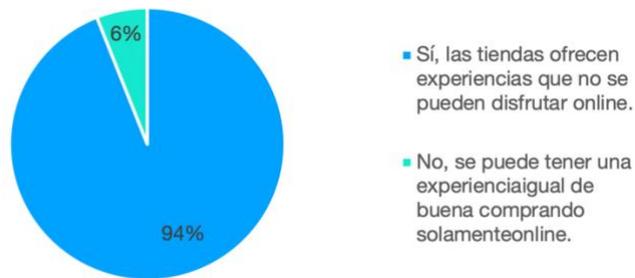
Séptima pregunta:

“Cuando compras ropa y accesorios, ¿cómo lo haces?”:



Octava pregunta:

“¿Crees que las tiendas físicas siguen siendo relevantes al comprar moda?”:



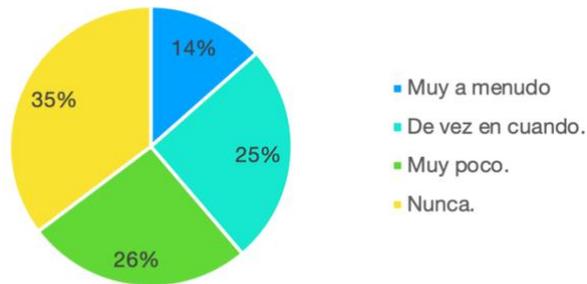
Novena pregunta:

“¿Qué nivel de lealtad hacia las marcas consideras que tienes?”:



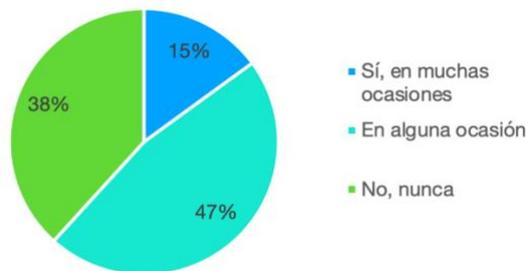
Décima pregunta:

“¿Sueles realizar pedidos online para recoger en tienda?”:



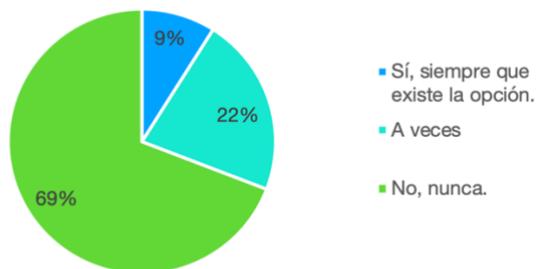
Undécima pregunta:

“¿Buscas información en tu smartphone sobre los productos mientras estás en la tienda física?”:



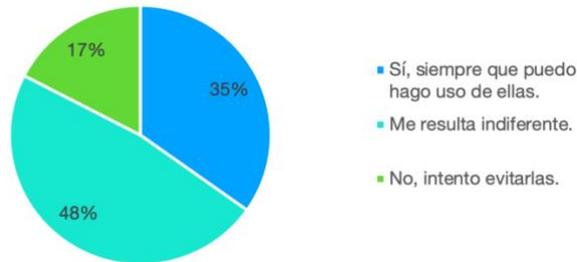
Duodécima pregunta:

“¿Utilizas Apps de la marca mientras paseas por la tienda? Para ver qué talla te iría mejor, buscar disponibilidad online del producto...”:



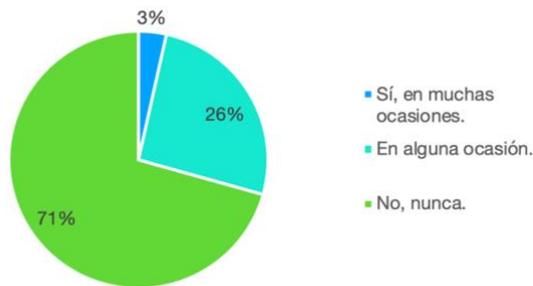
Décimo tercera pregunta:

“¿Aprecias cuando las tiendas incorporan nuevas tecnologías (cajas de autocobro, códigos QR...) al proceso de compra en tienda?”:



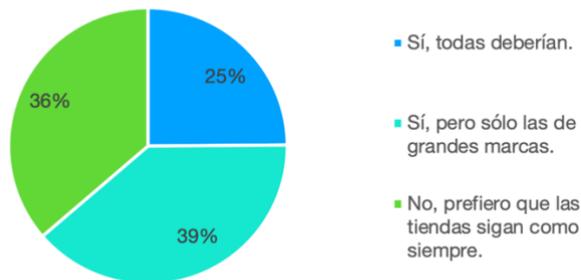
Décimo cuarta pregunta:

“¿Alguna vez has comprado ropa y/o accesorios directamente de redes sociales? (Instagram, 21buttons, Facebook...)”:



Décimo quinta pregunta:

“¿Crees que las tiendas físicas deberían estar más digitalizadas?”:



Décimo sexta pregunta:

“¿Consideras necesario que los canales online (web, Apps, redes sociales...) y las tiendas físicas de la misma marca estén integrados? Por ejemplo, que puedas recoger pedidos online en tienda, que la App de la marca permita escanear códigos QR de las prendas, que te entren ofertas en el móvil cuando pasas cerca de una tienda...”:

