



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE).

COSTUMER EXPERIENCE: ESTRATEGIA EMPRESARIAL CENTRADA EN EL CLIENTE

Autor: Cristina Quilez Palanca
Director: Nicolás Santamaría Vega

Madrid | Junio 2022

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
Resumen Ejecutivo.....	7
Abstract.....	7
BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: Introducción.....	8
1.1 Introducción al tema	8
1.2 Objetivos del trabajo y preguntas de investigación.....	9
1.3 Metodología.....	10
1.4 Estructura.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1 La Experiencia del Cliente.....	12
2.2 Del enfoque Multicanal al enfoque Omnicanal.....	12
2.2.1 Enfoque Multicanal	13
2.2.2 Enfoque Omnicanal.....	15
2.3 La Experiencia Cliente tras el Covid-19	16
2.4 El sector de la moda online en España tras el Covid-19	17
2.5 El Customer Journey y Customer Journey Map.....	21
2.6 El rol de las redes sociales en la Experiencia del Cliente	23
2.7 KPIs de Experiencia del Cliente en <i>e-commerce</i>.....	26
2.8 Conclusiones.....	31
BLOQUE II: ESTUDIO BENCHMARK.....	32
CAPÍTULO 3: Análisis de campo: Experiencia del Cliente en 5 marcas líderes en el sector de la moda online en España	32
3.1 Elección de la muestra.....	32

3.1.1 Shein	34
3.1.2 Vinted	37
3.1.3 H&M	39
3.1.4 Zalando	41
3.1.5 Zara	44
3.2 ¿Qué tienen en común estas estrategias?	46
CAPÍTULO 4: Análisis empírico: Análisis de la percepción y comportamiento de los consumidores con las 5 marcas de moda estudiadas	47
4.1 Investigación y metodología empleada	47
4.2 Fuentes, datos y variables empleadas	47
4.3 Resultados de la investigación	48
4.4 Conclusiones de la investigación	64
BLOQUE III: COMPARATIVA DE LA EXPERIENCIA CLIENTE DE CADA MARCA	66
CAPÍTULO 5: Limitaciones, Similitudes y Diferencias en la Experiencia del Cliente	66
5.1 Limitaciones, similitudes, diferencias	66
5.2 Claves de una buena experiencia cliente y estrategia global a seguir en el sector	71
BLOQUE IV CONCLUSIONES	74
BLOQUE V BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	76
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	84
Anexo 1. Preguntas del cuestionario	84
Anexo 2. Resultados del cuestionario	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2020 (en porcentaje sobre el valor total)	18
Gráfico 2. Ventas online de moda en España 2012-2020 (en millones de euros en prendas, calzado, perfumería y cosmética y relojería, joyería y platería)	18
Gráfico 3. Ventas de moda sobre el total de ventas online en España 2012-2020 (en porcentaje sobre el valor total).....	19
Gráfico 4. El Top 10 de categorías de compra online en 2021 (en España).....	20
Gráfico 5. Principales redes sociales utilizadas por los internautas para comprar online en España en 2021	25
Gráfico 6. Cuota de mercado de las apps móviles de moda en España (por periodos agrupados).....	33
Gráfico 7. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Franja de edad en las que has nacido”	47
Gráfico 8. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Género”	48
Gráfico 9. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Te interesa la moda?”..	49
Gráfico 10. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Con qué frecuencia compras ropa o accesorios de forma online?”	50
Gráfico 11. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Al realizar una compra de ropa o accesorios de forma online, ¿Cuánto sueles gastar de media?”	50
Gráfico 12. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuál es tu principal motivación a la hora de comprar online?”	51
Gráfico 13. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿A través de que dispositivos compras de forma online?”	52
Gráfico 14. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Prefieres realizar la compra a través de la página web de la marca o a través de su app móvil?”	53
Gráfico 15. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Has comprado ropa o accesorios a través de alguna red social?”	54
Gráfico 16. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En cuál de estas marcas has comprado al menos una vez en los últimos 12 meses?”	55
Gráfico 17. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Tienes descargada la aplicación de alguna de estas marcas?”	55

Gráfico 18. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Señala los factores que consideras más importantes en tu experiencia online con una marca de moda” ...	56
Gráfico 19. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Señala según los siguientes criterios, la marca que, según tu experiencia, consideres que cumple más con cada criterio a la hora de ofrecer una experiencia de compra online”	57
Gráfico 20. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuál es la probabilidad que recomiendes esta marca a algún familiar o amigo?”	57
Gráfico 21. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Tienen alguna influencia los medios en tu decisión de compra?”	58
Gráfico 22. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuáles de los siguientes medios influyen más en tu decisión de compra?”	59
Gráfico 23. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Entre las siguientes redes sociales, ¿Cuál consideras que tiene mayor influencia sobre tu decisión de compra?”	59
Gráfico 24. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En qué medida los “influencers” influyen en tu decisión de compra?”	60
Gráfico 25. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cómo de necesario consideras que en una marca de moda estén integradas las tiendas físicas y online?”	61
Gráfico 26. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Muchas marcas de moda están integrando nuevos métodos para presentar sus productos (ventas en directo, realidad aumentada, etc). ¿Piensas que estos métodos contribuyen a aumentar sus ventas?”	61
Gráfico 27. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En qué medida consideras importante que las marcas de hoy en día defiendan la sostenibilidad?”	62
Gráfico 28. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Consideras la sostenibilidad una preocupación a la hora de realizar tus compras?”	62
Gráfico 29. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por una prenda o accesorio respetuoso con el medio ambiente?”	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque Multicanal vs Enfoque Omnicanal	14
Tabla 2. Comparación del Net Promoter Score (NPS) de las marcas estudiadas ..	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Herramienta de pago de Macys, “Macy’s Wallet”	15
Figura 2. Modelo de proceso para el recorrido del Cliente	22
Figura 3. Ecosistema WeChat	23
Figura 4. Representación visual del Net Promoter Score (NPS).....	28
Figura 5. Ejemplo de cuestionario con índices Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) y Customer Effort Score (CES).....	29
Figura 6. Top 5 apps de moda en España (según el Tiempo Medio)	32
Figura 7. Ofertas y promociones a través de la app Shein	36
Figura 8. Iniciativas estratégicas de Zalando (2021).....	43
Figura 9. Experiencia individualizada de relación con la moda de Inditex	45

Resumen Ejecutivo

El sector de la moda online, en especial en España, se presenta como un sector con un enorme potencial de cara al futuro. La Experiencia del cliente se ha convertido en el foco de atención de las marcas en los últimos años. Este trabajo pretende analizar los estudios realizados sobre el tema, así como comparar las estrategias de Experiencia del Cliente que ofrecen las marcas de moda Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara a través del canal online. El objetivo final de este trabajo consiste en ofrecer una serie de claves que puedan seguir aquellas empresas del sector que deseen ofrecer una buena experiencia de compra online a sus clientes.

Palabras clave: Experiencia del Cliente, *Costumer Journey*, *E-commerce*, *social commerce*, moda, omnicanalidad

Abstract

The online fashion sector, especially in Spain, has an enormous future potential. Customer experience has become the key focus for all brands in recent years. This document aims to analyze recent studies undertaken on the subject, and to compare the Online Customer Experience strategies offered by different fashion brands like Shein, Vinted, H&M, Zalando and Zara. The ultimate objective of the analysis is to offer a number of advices to those companies in the sector that wish to excel the online shopping experience of their customers.

Keywords: Costumer Experience, Costumer Journey, E-commerce, social commerce, fashion, omnichannel

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: Introducción

Para comenzar, se hará una breve introducción al tema además de las razones por las cuales este ha sido seleccionado. A continuación, se definirán los objetivos del trabajo, así como las preguntas de investigación que se pretende responder con este. Finalmente, se explicará la metodología y la estructura de dicho trabajo.

1.1 Introducción al tema

Este trabajo se centra en la Experiencia del Cliente o *Customer Experience (CX)* en el sector de la moda online en España. El término de Experiencia del Cliente es un término cada vez más recurrente entre las empresas, especialmente en el mundo del marketing. La experiencia del cliente en la era digital está en constante evolución, especialmente tras la pandemia del Covid-19. El Covid-19 ha marcado un nuevo escenario en cuanto a la forma en la que las empresas llevan a cabo su Experiencia del Cliente. Lo que antes se consideraba una gran Experiencia del Cliente ya no ha sido lo suficientemente bueno y casi todas las empresas se han visto obligadas a reorganizar su enfoque hacia los clientes (KPMG,2020). Tras la pandemia del Covid-19, la Experiencia del Cliente juega un rol central en las organizaciones y estas últimas deben esforzarse en adaptarse a esos nuevos cambios.

La razón por la cual se ha decidido estudiar la Experiencia del Cliente en el sector de la moda online en España se debe al crecimiento exponencial que ha tenido este en nuestro país. Kantar, en su informe de la moda online en España (2021) visualiza este crecimiento. Según este estudio, las ventas del canal online han pasado del 9,3% en el año 2019 al 19,4% en el año 2020. Estos datos reflejan cómo el Covid-19 ha provocado un acelerón al impulso de las ventas de moda a través de internet. Como nos indica este mismo estudio “Para el sector de la moda el comercio electrónico se consolidó en 2020 como un canal de ventas clave, con un aumento inédito hasta ahora en el peso que el *e-commerce* tiene en la facturación de esta industria”.

La evolución de la Experiencia del Cliente junto al crecimiento del sector de la moda online en nuestro país es, además a mi interés por este sector, las principales razones por las cuales he decidido llevar a cabo esta investigación.

1.2 Objetivos del trabajo y preguntas de investigación

El objetivo del trabajo es al mismo tiempo estudiar, comparar y analizar las estrategias de Experiencia del Cliente seguidas por cada una de las cinco principales marcas de moda líderes en España (en 2022). Estas marcas corresponden a Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara. Se pretende así responder a las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son las similitudes/diferencias de la Experiencia del Cliente de cada marca a través del canal online?
2. ¿Qué limitaciones presentan dichas estrategias? ¿Existe una marca que destaca ante las otras?
3. ¿Qué piensan los clientes sobre la Experiencia del Cliente de cada marca? ¿Qué nos enseñan estas marcas sobre el sector de la moda online (en España)?
4. ¿Cuáles son las claves de una “buena” Experiencia del Cliente? ¿Existe una estrategia global a seguir en el sector?
5. ¿Qué importancia tienen las aplicaciones móviles en la experiencia online del cliente?
6. ¿Cuál es el rol de las redes sociales en la venta de moda online?
7. ¿Qué nos enseña el estudio sobre el futuro del *e-commerce*?

Con estas preguntas, se pretende entender mejor la posición de la experiencia ofrecida por cada una de las marcas elegidas a través de sus canales online (web y app), así como adquirir una mayor perspectiva de cómo los clientes perciben dichas experiencias. Finalmente se pretende comprender hacia donde se dirige el sector de la moda online.

1.3 Metodología

Para realizar este trabajo se han usado fuentes tanto primarias como secundarias. Por un lado, la información que se ha utilizado para el marco teórico y el análisis de campo proviene de diferentes fuentes y documentos, entre los cuales se encuentran artículos de revistas, estudios, noticias, publicaciones de carácter académico. Por otro lado, se ha llevado a cabo un análisis empírico a través de datos extraídos de un estudio diseñado específicamente para el trabajo (cuestionario). A través de este último método de investigación se pretende estudiar y analizar la experiencia a través de los canales online de cada marca de moda además de la percepción que tienen los clientes respecto a estas marcas.

1.4 Estructura

En el primer apartado de este trabajo, en el Marco Teórico se empieza definiendo lo que entendemos por Experiencia del Cliente para luego profundizar sobre el cambio del enfoque multicanal al enfoque omnicanal. Más tarde, pasamos a explicar los cambios que ha provocado la crisis del Covid-19 en la Experiencia del Cliente y nos centramos en particular en los cambios producidos en el sector de la moda online en nuestro país. Asimismo, se introducen los términos de *Customer Journey* y *Customer Journey Map*. Por último, hablamos del rol que juegan hoy en día las redes sociales en la Experiencia del Cliente. Acabamos describiendo los indicadores que permiten medir la Experiencia del Cliente en el *e-commerce*.

El segundo bloque, se centra en el estudio Benchmark. Este estudio se divide en dos apartados, por un lado, el análisis de campo en el que pretendemos estudiar la Experiencia del cliente de 5 *apps* de moda líderes en el sector de la moda online en España. Por ello, Se introducen en primer lugar dichas *apps*: Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara, así como las estrategias de *e-commerce* que estas siguen actualmente. A su vez, profundizaremos la posición que ocupa cada marca en el sector y cómo el canal online favorece a estas y a la Experiencia del Cliente.

Una vez recopilemos esta información, procedemos a realizar el análisis empírico a través de una investigación de mercado que se centra en la realización de un cuestionario. Con esta investigación se pretende principalmente analizar el comportamiento y opinión de los consumidores en cuanto a la Experiencia Cliente ofrecida por dichas empresas a través del canal online.

Finalmente, se pretende examinar tanto las similitudes como diferencias y limitaciones que presentan las diferentes marcas en cuanto a la Experiencia del Cliente ofrecida en el canal online. Además, se establecerán una serie de recomendaciones respecto a cómo las marcas podrían mejorar su Experiencia del Cliente en el sector de la moda online. Por ello, introduciremos algunas de las claves que permiten crear una buena Experiencia del Cliente; estas permitirán entender la estrategia global a seguir en el sector.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 La Experiencia del Cliente

De acuerdo con Meyer y Schwager (2007), la Experiencia del Cliente 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 del servicio, la facilidad de uso y la fiabilidad. Es la respuesta interna y subjetiva de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. Una definición más moderna del término es aquella de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2019) que define la Experiencia del Cliente como “un conjunto de acciones, principios, ideas y sistemas que tiene como finalidad construir una relación entre empresas y personas”.

Matt Watkinson a través de su publicación del Financial Times “The Ten Principles behind Great Customer Experiences” (2013) o Los diez principios detrás de las grandes Experiencias del Cliente, nos da una definición de Experiencia del Cliente que resume las dos recogidas anteriormente. Según Matt Watkinson, la Experiencia del Cliente es “el aspecto cualitativo de cualquier interacción que un individuo tiene con una empresa, sus productos o servicios, en cualquier momento dado”. Estas tres definiciones coinciden por lo tanto en que la Experiencia Cliente no se limita al uso de un producto o servicio, sino que corresponde a todas aquellas interacciones que el cliente tiene con una empresa o sus ofertas. Lo que compramos como cliente es la experiencia y no solo el producto o servicio.

2.2 Del enfoque Multicanal al enfoque Omnicanal

En los últimos años, notamos un aumento de la importancia de la Experiencia del Cliente.

El Marketing Science Institute (2014, 2016) considera que la Experiencia del Cliente es uno de sus retos de investigación más importantes en los próximos años. “Las empresas se enfrentan a la aceleración de la fragmentación de los medios y los canales y la gestión omnicanal se ha convertido en la nueva norma” (Verhoef et al., 2015).

Esta fragmentación de los medios y los canales, la vemos reflejada en gran parte en el crecimiento exponencial que han tenido los canales de venta online.

Hoy en día el mundo está conectado a través de Internet y de los dispositivos móviles. 7.220 millones de dispositivos móviles son utilizados en todo el mundo. Esto significa que hay más dispositivos conectados que seres humanos en el planeta. Estos dispositivos móviles son útiles para conectar experiencias físicas y digitales, pensamientos, ideas y personas (Verma V,2018).

Los canales de venta en el sector minorista han evolucionado de multicanal a omnicanal. Hoy en día las marcas tienen la opción de muchos canales para llegar a más gente (tiendas físicas, tiendas online, centros de llamadas, aplicaciones móviles, tiendas en redes sociales, etc.). En este contexto, los dispositivos han ayudado al crecimiento exponencial de los canales de venta en línea.

2.2.1 Enfoque Multicanal

El enfoque multicanal o estrategia multicanal, se utiliza desde hace mucho tiempo, especialmente en el comercio minorista. Sin embargo, su importancia ha aumentado considerablemente con la aparición de nuevos canales comerciales, sobre todo los canales de marketing electrónico y de Internet (Zentes et al.,2007).

Berman y Thelen (2004) definieron la venta minorista multicanal como "una situación en la que el minorista permite a los consumidores comprar en varios tipos de canales diferentes, como las tiendas tradicionales, los catálogos y el comercio electrónico".

El marketing multicanal se refiere por lo tanto a la práctica de interactuar con los clientes utilizando una combinación de canales de comunicación indirectos y directos (sitios web, tiendas minoristas, correo electrónico, móvil, etc.) y permitir que los clientes actúen en respuesta utilizando el canal de su elección (SAS Institute,2022).

Según Berman y Thelen (2004), en un enfoque multicanal los consumidores investigan y examinan los productos y servicios a través de un tipo de canal, los compran en otro tipo de canal y los recogen y devuelven en otro tipo de canal.

Tanto el multicanal como el omnicanal implican la venta a través de múltiples canales físicos y digitales, la diferencia clave está en cómo se une la experiencia del cliente a través de esos canales. La importancia se encuentra por lo tanto en la integración.

Tabla 1. Enfoque Multicanal vs Enfoque Omnicanal

	Enfoque Multicanal	Enfoque Omnicanal
Enfoque del canal	Sólo canales interactivos	Canales de comunicación interactivos y masivos
Alcance del canal	Canales de venta: tienda, sitio web y marketing directo (catálogo)	Canales de venta: tienda, sitio web y marketing directo, canales móviles (teléfonos móviles, tablets, aplicaciones), redes sociales, etc.
Separación de los canales	Canales separados sin solapar	Canales integrados que proporcionan una experiencia de compra fluida
Gestión del canal	Por canal	Objetivos multicanal/transversales

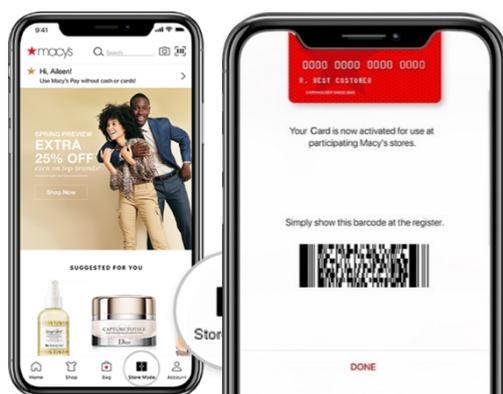
Fuente: Elaboración propia con datos de Verhoef, Kannan, & Inman (2015). Journal of retailing.

2.2.2 Enfoque Omnicanal

Un enfoque omnicanal para la Experiencia del Cliente significa que estos canales están integrados y, por lo tanto, el cliente experimenta una interacción fluida con la marca. En este contexto, la gestión omnicanal se define como "la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y de los puntos de contacto con el cliente, de manera que se optimice la experiencia del cliente en todos los canales y el rendimiento en los mismos" (Verhoef et al.,2015). El consumidor está en el centro de la estrategia omnicanal. Todos los canales están interconectados y tienen acceso a acciones comunes (Verma V,2018).

Un ejemplo de implementación de estrategia omnicanal y de enfoque innovador en este contexto de auge de canal del comercio digital es el del retailer de moda en Estados Unidos Macy's. Macy's, en colaboración con Yahoo puso en marcha una nueva estrategia para móviles, ofreciendo una mejor experiencia de compra. La colaboración se centró en tres áreas principales: personalización, innovación móvil y omnicanalidad. (Yahoo Adtech,2021). En este caso el área de omnicanalidad se centra en una herramienta llamada "Macy's Wallet". Se trata de un servicio gratuito que permite gestionar opciones de pago, promoción y cupones entre otras cosas.

Figura 1. Herramienta de pago de Macys, "Macy's Wallet"



Fuente: Macys.com (2022)

Como nos lo muestra el ejemplo de Macy's, podemos decir que los dispositivos móviles son hoy en día cruciales en la aplicación de una estrategia omnicanal.

“Para adaptarse a los nuevos comportamientos y preferencias de los clientes, los minoristas tendrán que evaluar su actual oferta omnicanal y encontrar oportunidades para innovar” (McKinsey, 2020). La crisis del Covid-19 nos muestra una nueva realidad en cuanto a la Experiencia del Cliente donde las empresas deben demostrar su capacidad de innovación para adaptarse a estos nuevos cambios.

2.3 La Experiencia Cliente tras el Covid-19

Un estudio realizado por la consultora McKinsey tras la crisis del Covid-19, nos muestra cómo esta crisis ha provocado cambios drásticos en el comportamiento de los consumidores y lo importante que es para las empresas poder adaptarse en un nuevo contexto en el que la Experiencia del Cliente está en constante evolución. Este estudio nos indica que la pandemia ha cambiado los comportamientos de los consumidores, algunos de forma permanente. El Covid-19 ha desplazado el tráfico de clientes a los canales digitales. Según los datos de Adobe Analytics, en tan solo un periodo de dos semanas (en marzo de 2020), las ventas a través del canal online en crecieron un 25%¹.

Esta nueva situación ha llevado también a las empresas a probar nuevos métodos de captación de clientes. Entre los ejemplos de nuevos métodos de captación de clientes encontramos las aplicaciones móviles. Según McKinsey, las descargas de aplicaciones aumentaron un 11% de enero a abril de 2020 en comparación con el mismo periodo del año anterior. Tras la pandemia, muchas empresas experimentaron récords de descargas de sus aplicaciones móviles, otras manifestaron sus planes para dar prioridad a una aplicación móvil.

Por otro lado, las expectativas de los clientes con respecto a los canales digitales también se han visto modificadas tras la pandemia. Estas se ven afectadas por factores

¹ El Índice de Economía Digital de Adobe, (DEI) impulsado por Adobe Analytics se centra para este cálculo en datos de Reino Unido y Estados Unidos.

como la velocidad del sitio, la estabilidad y los plazos de entrega. Por ejemplo, una mayor velocidad de carga se puede traducir en un aumento de las expectativas de los clientes.

Por lo tanto, las empresas que se enfrentan a nuevos cambios como es el ejemplo del Covid-19 deben asegurarse de que todos los canales digitales están integrados y ofrezcan servicios y experiencias coherentes.

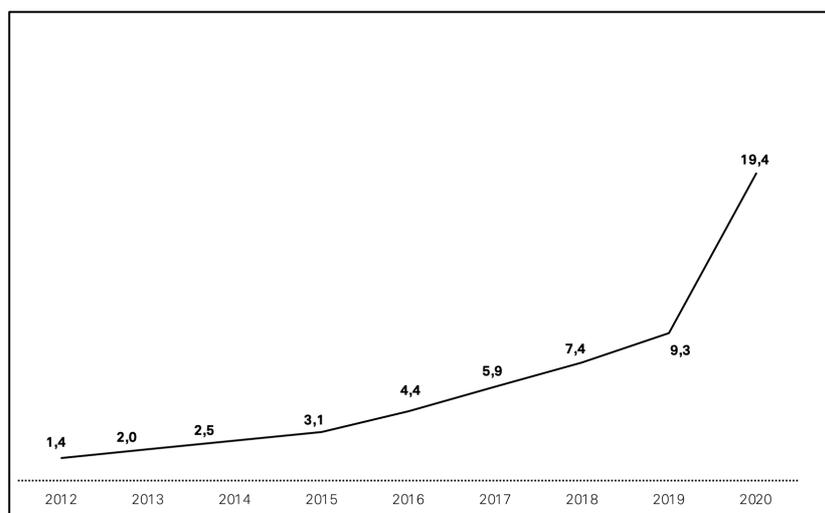
2.4 El sector de la moda online en España tras el Covid-19

El Covid-19 ha convertido a España en un mercado más omnicanal, con una fuerte dependencia de lo digital. El rol de las tiendas físicas sigue siendo importante pero cada vez en menor medida ya que los canales digitales remplazan poco a poco las interacciones cara a cara.

Kantar, a través de su informe de la moda online en España (2021), nos muestra la importancia que tiene actualmente en nuestro país la moda a través del canal online. En 2020, la cuota de mercado en valor del comercio electrónico del sector de la moda en España (incluyendo prendas de vestir exterior e interior, calzado, accesorios y textil hogar) se situó en el 19,4% de volumen de ventas del sector (Kantar,2021).

Los datos de Kantar World Panel Division apuntan que en 2012 la moda online sólo alcanzaba el 1,4% de las ventas del sector en España. El año 2019 marca por lo tanto un crecimiento exponencial en las ventas online en el sector de la moda en nuestro país (Gráfico 1).

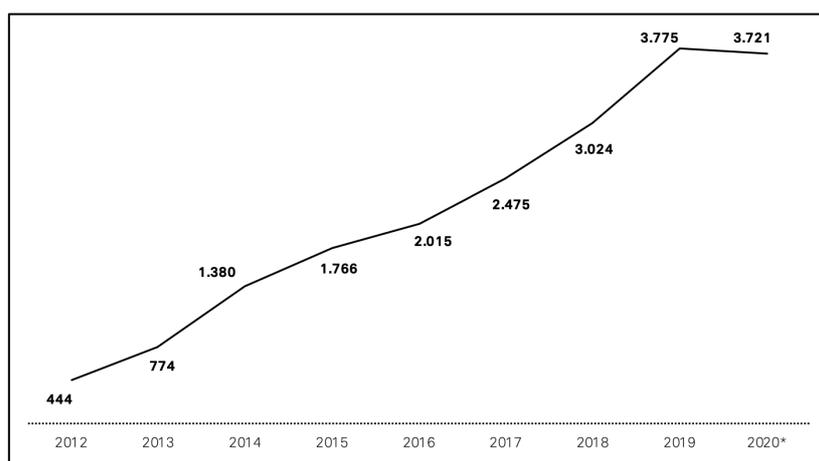
Gráfico 1. Peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2020 (en porcentaje sobre el valor total)



Fuente: Kantar/ World Panel Division (2020)

En España, la facturación de la moda online en los tres primeros trimestres de 2020 llegó a 3,721 millones de euros (Gráfico 2). Esta cifra representa una subida del 45% en relación al mismo periodo del año anterior (de enero a septiembre) según los informes de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2020).

Gráfico 2. Ventas online de moda en España 2012-2020 (en millones de euros en prendas, calzado, perfumería y cosmética y relojería, joyería y platería)

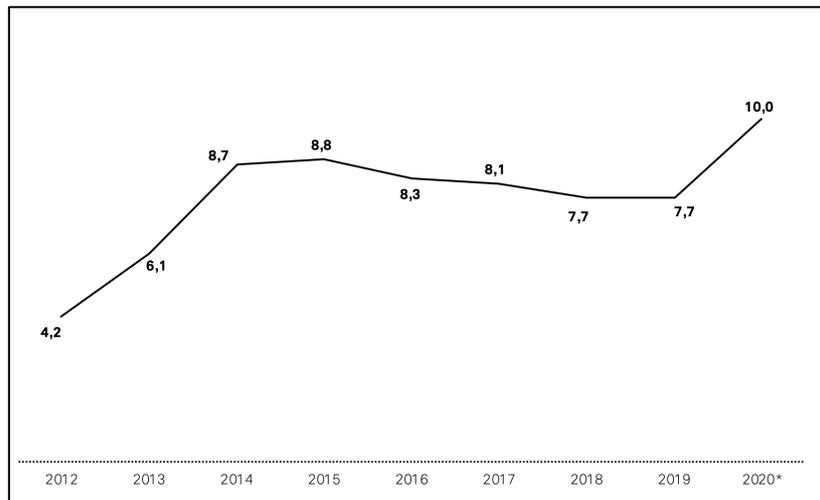


Fuente: CNMC (2020)

El peso de la moda sobre el total de las ventas online representa el 10%. Es decir, en los tres primeros trimestres de 2020, las ventas de online de prendas, calzado, accesorios, perfumería, cosmética y joyería alcanzaron el 10% del negocio online en España (Gráfico

3) Esto sitúa a las prendas de vestir en primera categoría en volumen de negocio el *e-commerce* en nuestro país (Kantar, 2021).

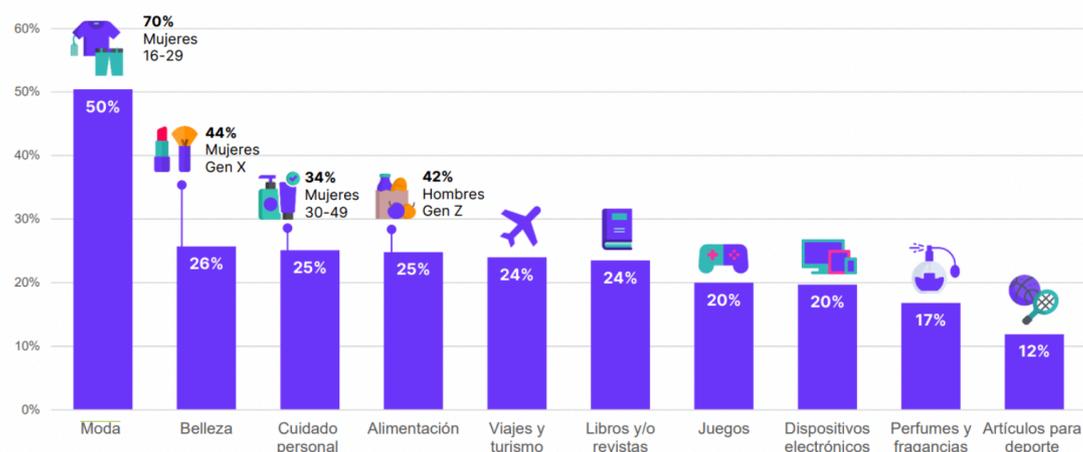
Gráfico 3. Ventas de moda sobre el total de ventas online en España 2012-2020 (en porcentaje sobre el valor total)



Fuente: CNMC (2020)

Al mismo tiempo, los datos del estudio “Digital Consumer Survey 2021” de Nielsen, líder global en medición de audiencias nos muestra el peso de la moda en las ventas online. En efecto, este estudio que analiza los hábitos de consumo y compra de moda durante el año 2021, nos indica el top 10 de categorías de compra online (Gráfico 4). Los resultados de este estudio revelan que las compras online fueron las más utilizadas entre los consumidores de moda en 2021.

Gráfico 4. El Top 10 de categorías de compra online en 2021 (en España)



Fuente: Nielsen & Dynata (2021). Digital consumer Survey.

El Covid-19 marca por lo tanto un importante cambio en el sector de la moda online. Según Kantar (2021), “este crecimiento en 2020 fue generalizado en los principales mercados para el sector en Europa, pero con distintas intensidades”. España se sitúa por lo tanto detrás de Reino Unido como el país con segundo mayor salto en cuota de mercado de la moda online en el año de la pandemia. La moda se encuentra en nuestro país en primer lugar en cuanto a categoría de compra online (en el año 2021).

2.5 El Customer Journey y Customer Journey Map

- *Customer Journey*

El *Customer Journey* o Viaje del Cliente se refiere comúnmente a “un proceso o secuencia que atraviesa un cliente para acceder o utilizar una oferta de una empresa” (Følstad et al., 2018). Hablamos de las distintas fases por las que pasa el consumidor durante el proceso de compra. Se trata por lo tanto de una herramienta que utilizan las empresas con el fin de estructurar y analizar la experiencia del consumidor. En un análisis de *Customer Journey*, las empresas se centran en cómo los clientes interactúan con múltiples puntos de contacto o *touchpoints*. El análisis del *Customer Journey* tiene sus raíces tanto en la gestión de servicios como en la gestión multicanal (Verhoef et al., 2015).

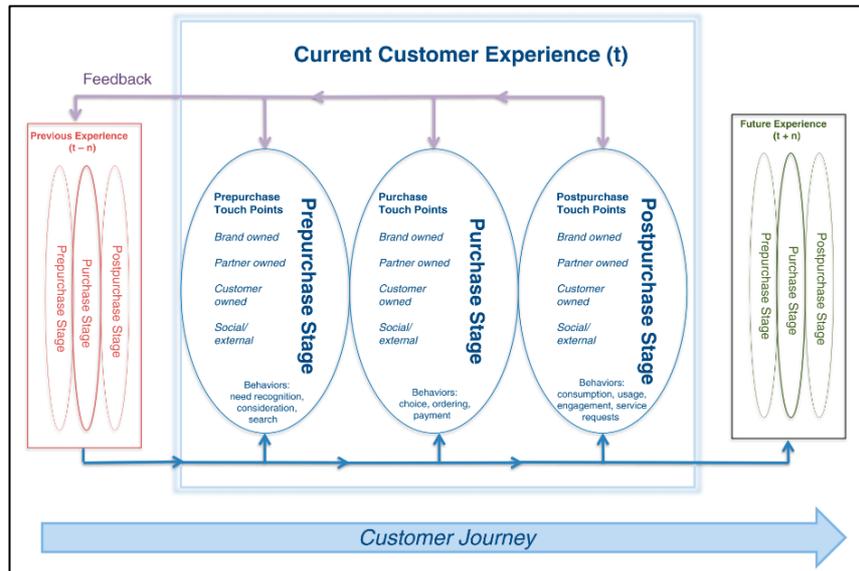
- *Customer Journey Map*

El *Customer Journey Mapping* (CJM) o mapa de Experiencia del Cliente es una herramienta de gestión estratégica que nos permite entender la Experiencia del Cliente de una organización. Se trata de una representación visual de la secuencia de eventos a través de los cuales los clientes pueden interactuar con una organización durante todo el proceso de compra. El CJM enumera todos los posibles puntos de contacto o *touchpoints* de la organización que los clientes pueden encontrar durante el proceso de compra (Rosenbaum et al., 2017). Según Brugnoli (2019), es especialmente útil y eficaz para examinar experiencias y procesos complejos que conectan diferentes puntos de contacto, canales y sistemas.

Los puntos de contacto suelen representarse horizontalmente en los mapas de recorrido del cliente de acuerdo con una línea de tiempo del proceso. La línea de tiempo se divide en tres periodos: pre-compra, compra y post-compra. El periodo de pre-compra se refiere a la experiencia del cliente antes de que comience el servicio o compra real (ver los anuncios del centro comercial, escuchar un anuncio de radio o recibir una solicitud por correo electrónico, etc.). El periodo de compra se refiere a los puntos de contacto que los clientes experimentan durante un servicio o compra real (entrar en el aparcamiento del centro comercial, relacionarse con los empleados, visitar las tiendas e interactuar con los quioscos del centro comercial, etc.). El periodo posterior a la compra se refiere a la

experiencia del cliente que tiene lugar después de la compra o servicio real (que el cliente devuelva la mercancía, que reciba un incentivo para volver al centro comercial, etc.).

Figura 2. Modelo de proceso para el recorrido del Cliente



Fuente: Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Journal of Marketing.

2.6 El rol de las redes sociales en la Experiencia del Cliente

- *Social commerce*

El uso de las redes sociales para descubrir y comprar moda cobró fuerza en el transcurso de la pandemia del virus Covid-19, ya que los clientes (que no podían visitar las tiendas ni relacionarse en persona durante los periodos de cuarentena) pasaron más tiempo en casa consultando esos contenidos. Las compras a través de las redes sociales han ganado un terreno global y siguen haciéndolo; los gigantes de las redes sociales desde Facebook e Instagram hasta YouTube y Snap Inc. invierten mucho en funciones de compra y aprovechan de nuevas funcionalidades (McKinsey,2022).

En algunos mercados, las redes sociales se están convirtiendo rápidamente en la forma preferida de comprar e interactuar con las marcas, ya que las plataformas sociales están cada vez más dotadas de tecnología avanzada. La aplicación china WeChat es un ejemplo de tecnología avanzada ya que ofrece a los usuarios una gama más amplia de funciones que las de las redes sociales y los servicios de mensajería por ejemplo a través de ventas en directo (*livestreams*). “El *livestream* o transmisión en directo no se trata sólo de ver a los famosos en directo, sino también de interactuar con ellos a través de las salas de chat para crear una experiencia interactiva a ambos lados de la pantalla” (GMA,2021). El ecosistema de WeChat es uno de los más completos del mundo, ya que ofrece mensajería de texto con la función de mantener la conversación, videoconferencias, canales de WeChat, videojuegos y la posibilidad de compartir fotos y vídeos etc.

Figura 3. Ecosistema WeChat



Fuente: GMA e-commerce agency (2021)

McKinsey (2022), nos dice que los clientes de hoy en día están acostumbrados a “ver la actividad y las referencias de las marcas junto a los intercambios sociales entre ellos y con personas influyentes y dentro de las plataformas de entretenimiento”.

Podemos hablar de un nuevo proceso de compra en el que las redes sociales juegan un nuevo papel. En efecto, las plataformas de medios sociales están tomando medidas para integrar todo el proceso de compra (desde el descubrimiento hasta el pago) en sus experiencias de usuario principales, con funciones que van desde las ventas en directo y los catálogos de productos integrados hasta las pruebas de realidad aumentada. Para conectar las marcas con los consumidores, los gigantes mundiales de las redes sociales están doblando sus esfuerzos en el desarrollo de experiencias de compra a través de sus aplicaciones. Por ejemplo, Snapchat está aplicando sus capacidades de realidad aumentada para que los usuarios probar virtualmente la ropa y los accesorios de marcas como Prada y Piaget, y TikTok ha ampliado sus alianzas comerciales y sus funciones, probando las compras en directo con determinadas marcas (McKinsey, 2022).

En el caso de España, la situación en cuanto al *social commerce* es algo distinta. Sabemos que casi la mitad de los españoles (44%) desconocen lo que es el “live commerce” (compras a través de *streaming*). Sin embargo, se prevé que el *social commerce* y el *live* se potencien en España durante los próximos años (IPMARK, 2021).

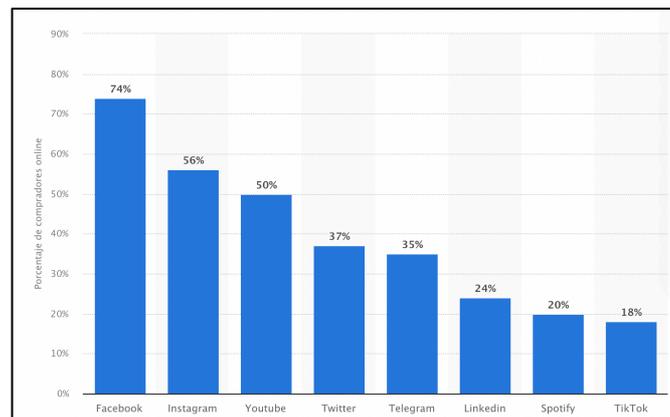
Un 90% de los españoles de entre 16 y 29 años son usuarios activos en redes sociales. Pasamos una media de 11 horas semanales en redes sociales, donde tres de ellas se destinan a ver contenido de *influencers*. Tanto las redes como estas figuras son canales fundamentales para descubrir marcas e impactan directamente en la decisión final de compra (IPMARK, 2021). El informe “Digital Consumer Survey 2021”, desarrollado por Nielsen y Dynata nos muestra el papel que juegan los *influencers* en la decisión de compra. Los datos nos indican que el ámbito en el que más influyen es en la decisión de compra de moda (18%), en perfumes y fragancias (12%), viajes y turismo (8%) y en alimentación un (11%).

El *social commerce* es un canal que está dando sus primeros pasos en nuestro país. Su incidencia es mayor entre los jóvenes (de 16 a 29 años), principalmente, en redes como Instagram o Facebook. Esta forma de comercio se produce, habitualmente, a través

de publicaciones que redirigen a una web de compra, el perfil de la tienda en la red social de la marca o deslizando *stories* que redirigen al sitio de compra (IPMARK,2021). En el caso de *live commerce* en nuestro país, Instagram y Facebook constituyen los principales canales donde se utilizan y las categorías que más lo implementan son moda, belleza o alimentación.

En nuestro país, Facebook ocupa el primer lugar en cuanto a porcentaje de compradores que utilizan esta red social para comprar online (74%) seguida por Instagram (56%) y YouTube (50%) como nos muestra el Gráfico 5.

Gráfico 5. Principales redes sociales utilizadas por los internautas para comprar online en España en 2021



Fuente: Statista (2022)

Por lo tanto, podemos decir que, de cara al futuro, para captar la demanda del *social commerce*, las marcas tendrán que aplicar una estrategia que pueda escalar rápidamente. Hemos podido observar como hoy en día el comercio electrónico va más allá de la propia página web de la marca. Hoy en día, existe una gran importancia para las marcas de integrarse en distintos medios. Como nos dice Nielsen “quien se limite sólo a una página web, no va a lograr tanto éxito que aquellos que se integren en distintos medios”.

2.7 KPIs de Experiencia del Cliente en *e-commerce*

La medición de la Experiencia del Cliente desempeña un papel fundamental a la hora de convertir la información en algo útil para la empresa. A un alto nivel, las empresas intentan medir y evaluar la experiencia general de los clientes con la empresa a través de una serie de métricas. Las empresas tienden a medir aspectos específicos de la Experiencia del Cliente, como las percepciones del cliente en un momento dado. En este contexto, la satisfacción del cliente (*customer satisfaction*) ha sido la métrica dominante durante años (Verhoef et al.,2015).

A pesar de la evidencia que la satisfacción del cliente es una métrica importante dentro de lo que llamamos la ciencia del marketing, algunos consultores propusieron nuevas métricas. Concretamente Reichheld (2003) propuso con éxito el NPS como nueva métrica.

Antes de definir los KPIs que nos interesan conocer para nuestro estudio, recordamos la definición de métricas y KPIs de análisis. Las métricas son categorías de información sobre la actividad del *e-commerce*. Cada métrica puede estar compuesta por diversos indicadores-clave de rendimiento o KPIs (*Key Performance Indicators*). Los KPIs son datos cuantificables (como números, razones o porcentajes) vinculados a períodos y metas específicas. Por ejemplo: el tráfico del *e-commerce* (métrica) puede ser estimado por el análisis del número de visitantes, tasa de rechazo y otros índices (KPIs), calculados con base en datos anteriores o pre-determinados. En otras palabras, “los KPIs permiten medir el éxito de tu estrategia de *e-commerce*” (Salesforce,2020).

Por lo tanto, entre los KPIs esenciales para medir la Experiencia del Cliente en *e-commerce* encontramos:

- ***Customer Satisfaction Score (CSAT)***

El índice de satisfacción del cliente (CSAT) es la metodología de encuesta de satisfacción del cliente más directa. Mide la satisfacción respecto a una empresa, compra o interacción. Se calcula con preguntas como «¿Cuál es su nivel de satisfacción con la

experiencia?» en una escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10 (Hubspot,2021). Una de las fortalezas de este índice se encuentra en su simplicidad sin embargo los datos suelen ser ambiguos. Su cálculo es el siguiente:

$$\text{CSTA (\%)} = (\text{Número de valoraciones positivas} / \text{Total de valoraciones obtenidas}) \times 100$$

- *Net Promoter Score (NPS)*

El NPS o Net Promoter Score consiste en un índice que mide la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otras personas. Es una métrica de la Experiencia de Cliente utilizada para medir la lealtad de un cliente hacia una marca y el potencial de crecimiento de un negocio. Se basa en la pregunta “¿Cuál es la probabilidad de que recomiende esta compañía a un familiar o amigo?” (WOW,2017).

Qualtrics, plataforma líder de gestión de la experiencia (XM), nos explica cómo se calcula el NPS:

El cálculo del Net Promoter Score es muy sencillo. Primero, los encuestados deben dar una respuesta entre 0 (no es probable) y 10 (esa muy probable). Después según la nota que se les atribuya se divide a los clientes de la siguiente forma:

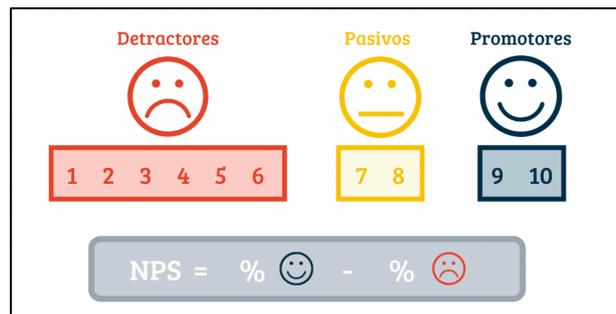
0-6: Detractores –Estos no recomendarán a la empresa, pueden desanimar a conocidos de convertirse en clientes. También suelen escribir reseñas negativas.

7-8: Pasivos –No recomendarán la empresa, pero tampoco están insatisfechos; son neutros. Ignoramos a este grupo para el cálculo NPS.

9-10: Promotores – Estos perciben de manera positiva a la empresa y son muy probables de recomendar la empresa a sus amigos o cercanos.

Para obtener el NPS, primero se calcula el porcentaje de promotores y el porcentaje de detractores. Luego, se resta el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores (Figura 4).

Figura 4. Representación visual del Net Promoter Score (NPS)



Fuente: Foxtter (2020)

El NPS o Net Promoter Score es hoy una de las principales métricas empresariales a nivel global. Según WOW (2017), “es un índice de fácil comprensión en toda la organización, lo que simplifica la comunicación de resultados”.

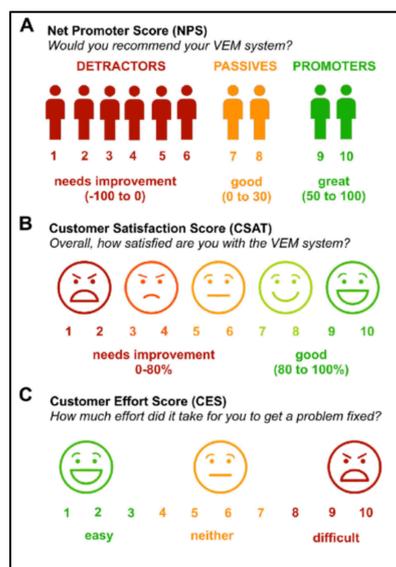
- *Customer Effort Score (CES)*

El Customer Effort Score (CES) o índice de esfuerzo del cliente es una métrica de servicio que mide el esfuerzo que los clientes realizan para interactuar con la empresa. Estas interacciones pueden ser el esfuerzo que les supone utilizar su producto o servicio o lo fácil que les resultó que se les resolvieran un problema (Hubspot,2021).

Esta métrica pide a los clientes que califiquen la facilidad de uso de los productos o servicios en una escala de "muy fácil" a "muy difícil".

Según Qualtrics, gracias a la determinación de este índice, las empresas pueden averiguar cuánto esfuerzo tienen que hacer los clientes en las interacciones con ellos además de saber si son necesarios ajustes o cambios, por ejemplo, en el servicio al cliente, para mejorar la experiencia del cliente.

Figura 5. Ejemplo de cuestionario con índices Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) y Customer Effort Score (CES)



Fuente: Researchgate (2021)

Entre los demás KPIs que nos ayudan a medir la Experiencia del Cliente encontramos otros como son:

- ***Ticket medio***

El ticket medio o ticket promedio corresponde al “valor promedio de consumo que hace cada cliente en un negocio” (Shopify,2021). Este nos demuestra el comportamiento del cliente con la marca; muestra cuanto gastan los clientes en promedio en cada compra. Su cálculo es el siguiente:

$$\text{Ticket promedio} = \text{Valor total facturado} / \text{Número de pedidos}$$

- ***Número de visitas al sitio web***

El número de visitas al sitio web constituye el principal KPI de tráfico para el *e-commerce*. “Este indicador mide el desempeño de estrategias para atraer clientes, como e-mail marketing, anuncios en redes sociales y campañas de medios programáticos” (Salesforce,2020).

- ***Tasa de conversión***

Con base en el número de visitas al sitio web, la tasa de conversión estima cuántos efectivamente compraron algún producto o realizaron una acción relevante para la estrategia.

Su cálculo es el siguiente:

$$\text{Tasa de conversión (\%)} = (\text{Número de ventas o acciones realizadas} / \text{Número de visitas en el sitio web}) \times 100$$

- ***Tasa de rebote***

La **tasa de rebote** (*bounce rate*) mide el grado de rechazo que existe en una página. Representa el porcentaje de visitantes que entran en un sitio web y lo abandonan en lugar de seguir viendo otras páginas dentro del mismo sitio.

- ***Tasa de salida***

La tasa de salida o abandono (*exit rate*) ofrece información sobre páginas específicas de un sitio web y mide el porcentaje de usuarios que abandonan el sitio web después de haber visitado una o varias páginas y de haber interactuado en él.

Existen otro tipo de KPIs que permiten medir la Experiencia del Cliente en el caso de las aplicaciones móviles como pueden ser el número de descargas, los usuarios activos, el tiempo de uso de la aplicación o el Customer Lifetime Value (CLTV). Este último es una métrica que “sirve a las empresas para determinar el valor o ganancia que representa un cliente durante un determinado período de tiempo” (We are marketing,2020).

2.8 Conclusiones

El sector de la moda ha vivido grandes transformaciones a lo largo de su historia, más recientemente esos cambios están ligados a la constante evolución de lo digital. El *e-commerce* juega hoy un rol esencial en lo que llamamos la Experiencia del Cliente. Esta se ha visto modificada en el sector de la moda online principalmente tras la crisis del Covid-19. Esta crisis ha provocado un crecimiento exponencial en el sector de la moda online. En este contexto digital, los dispositivos móviles se convierten en cruciales para la aplicación de una estrategia omnicanal. Al mismo tiempo, las expectativas de los clientes se han visto modificadas, estos son cada vez más exigentes, las empresas deben por lo tanto adaptarse a estos nuevos cambios.

A continuación, se realizará un análisis de campo que nos permitirá entender más detalladamente las estrategias seguidas por las aplicaciones de moda online que han sido seleccionadas para este estudio (Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara).

BLOQUE II: ESTUDIO BENCHMARK

CAPÍTULO 3: Análisis de campo: Experiencia del Cliente en 5 marcas líderes en el sector de la moda online en España

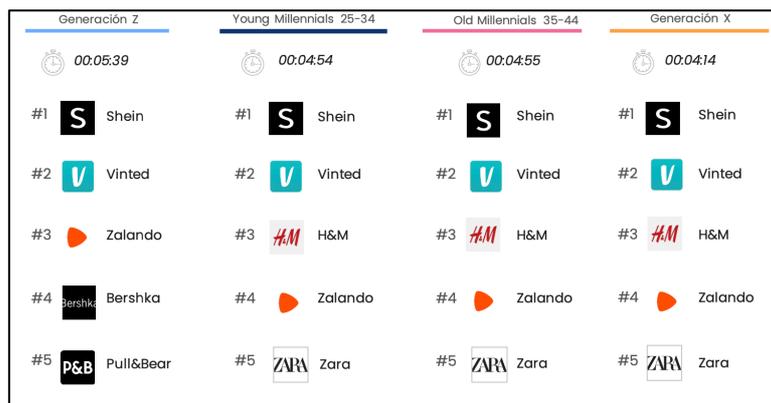
3.1 Elección de la muestra

En este apartado estudiamos las 5 aplicaciones de moda líderes en España. Este análisis comprende por lo tanto las aplicaciones de Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara.

Esta elección proviene del estudio “Digital Consumer by Generation” realizado por la compañía Smartme Analytics en marzo de 2022. En este estudio se analiza “la realidad de los hábitos de consumo del usuario digital a partir de la recolección en tiempo real de más de 310 millones de huellas digitales durante los últimos seis meses” (Smartme Analytics, 2022). Con este estudio, Smartme Analytics pretende entender el comportamiento digital de los españoles según la generación a la que pertenecen (Generación Z, Young Millenials, Old Millenials, Generación X).

Según el estudio, estas *apps* se encuentran en el top 5 de España ya que son las más relevantes (en el sector de la moda) para la mayoría de las generaciones estudiadas. (figura 6). Además, estas *apps* ocupan las primeras posiciones en cuanto a cuota de mercado en España (Gráfico 6).

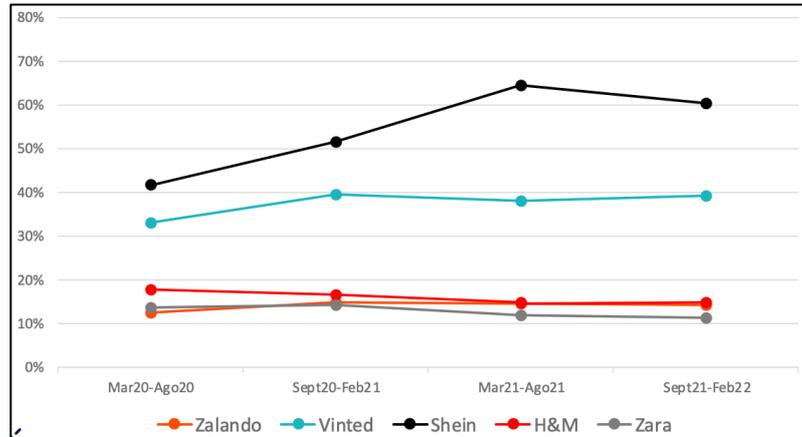
Figura 6. Top 5 *apps* de moda en España (según el Tiempo Medio²)



Fuente: Smartme Analytics (2022)

² Tiempo medio = Tiempo de Uso Total / número de días usa Apps de la Categoría.

Gráfico 6. Cuota de mercado de las apps móviles de moda en España (por periodos agrupados)



Fuente: Smartme Analytics (2022)

Según Smartme Analytics, “alrededor de 4 de cada 10 individuos se sirve de alguna *app* de moda desde su smartphone”. La digitalización ha cambiado el comportamiento de compra del consumidor en la industria de la moda. El canal online, en particular las aplicaciones móviles se convierten en uno de los canales más populares para los usuarios a la hora de realizar sus compras.

En este contexto, aparece un nuevo paisaje en la industria de la moda. Como nos indica la revista Business Insider (2021), “durante décadas el mercado estaba liderado por Inditex y H&M, sin embargo, nuevos gigantes digitales como Shein, Asos o Zalando han comenzado a reclamar su hueco y, por ende, a tambalear los cimientos del sector”.

Por lo tanto, a través de este análisis de campo pretendemos estudiar las 5 marcas líderes de moda online en nuestro país, en especial las estrategias de Experiencia del Cliente que siguen estas marcas a través de sus canales online para así más tarde poder comparar dichas estrategias.

3.1.1 Shein

Fundada en 2008, el nombre original de la marca, SheInside, SHEIN (pronunciado "she-in") es conocida como una empresa internacional de comercio electrónico de moda rápida B2C. La empresa está especializada en ropa de mujer, pero también ofrece ropa de hombre y de niño, así como una gran variedad de accesorios, zapatos, bolsos y otros artículos de moda. Ahora también ofrecen artículos de belleza y cuidado personal, así como artículos para mascotas. La marca se centra en vender ropa barata (*fast fashion*) y su foco son los jóvenes. Shein no tiene tienda física, vende de forma online en 220 países de todo el mundo.

Shein generó 10.000 millones en ventas en 2020 (casi 9.560 millones en euros). Según una investigación de las firmas de análisis de datos Coresight Research y Earnest Research, en junio del pasado año, ya ocupaba el 28% del mercado de moda rápida de Estados Unidos. En términos de capitalización bursátil, Shein se convierte por lo tanto en una empresa más valiosa que gigantes de la moda como Zara y H&M. La compañía se ha consagrado como el minorista de moda online más grande del mundo, según Euromonitor. Este ascenso, se debe en parte a su modelo de negocio y al crecimiento del comercio electrónico durante la pandemia.

En cuanto a descargas de su aplicación, Shein registró un 4% más de descargas que Amazon Shopping. De enero a abril de este año, la compañía china recibió 13,8 millones de descargas en su *app* frente a los 9,2 millones del mismo período en 2021, lo que supone un aumento del 50% (Varanasi.L,2022).

Según el informe de Smartme Analytics "Digital Consumer by generation", la aplicación de Shein es la preferida en todos los segmentos de edad y lidera el ranking de las 5 apps móviles con mayor cuota de mercado (durante el primer trimestre de 2021) con el 62% de la cuota de usuarios del sector de la moda en España (Gráfico 6).

Parte de la popularidad de Shein reside en que su plataforma se construye aprovechando las microtendencias, a diferencia de otras marcas de moda rápida que se inspiran en el estilo de los famosos y los diseñadores. "Shein utiliza las tendencias de Google para averiguar qué colores, tejidos y estilos son más populares. Mediante estas

tendencias buscan reflejar en sus prendas el estilo de cada país, en tiempo real, basado únicamente en datos” (Broche.L,2021).

También cabe destacar la estrategia de marketing digital seguida por la marca. Las redes sociales Tiktok o Instagram se han convertido en los portales a través de los cuales los microinfluencers³ hacen *hauls* (pruebas de ropa) para mostrar sus nuevas adquisiciones de Shein. En este caso, no se trata de colaboraciones pagadas. Estos jóvenes publican esos vídeos gratuitamente porque esperan aprovechar las altas comisiones para afiliados: entre un 10% y un 20% de las compras que otros realizan a través de sus enlaces acaban en sus bolsillos (Broche.L,2021). También, han colaborado con la marca un gran número de famosos desde *influencers* a artistas del mundo de la música (Katy Perry, Nick Jonas, etc.).

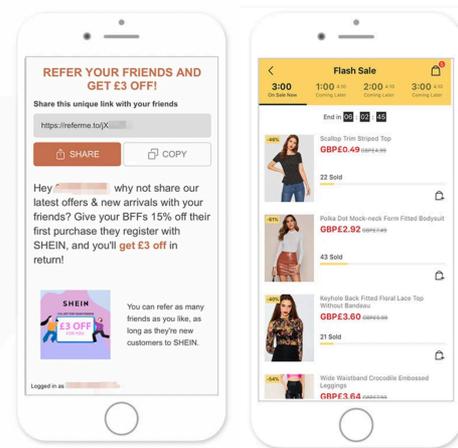
Por último, otro pilar de su estrategia de marketing digital es el posicionamiento SEO⁴ gracias a su fundador Chris Xu, uno de los mayores expertos SEO del planeta, lo que le vale para posicionar la marca *fast fashion* siempre en los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores de internet (MIR,2019).

En su artículo (E&N,2022), el profesor de finanzas Luis Garvía, nos demuestra a través de su experiencia como cliente a que se debe el éxito de esta plataforma. Compara la plataforma de Shein con la de Inditex y nos dice que “La experiencia es mucho más parecida a la de estar en una tienda de Zara que la propia plataforma de Inditex. Cientos de miles de productos, un estilo cuidado, pero todo mucho más divertido, y a un precio objetivamente más asequible”.

³ Microinfluencer: perfil con una comunidad de 5.000 a 10.000 seguidores.

⁴ SEO (Search Engine Optimization): conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet.

Figura 7. Ofertas y promociones a través de la app Shein



Fuente: Shein.com (2022)

Por lo tanto, Shein, a través de su amplia oferta de productos *low cost*, un servicio al cliente rápido y sencillo (plazo de envío en unos diez días, ofertas flash, programas de fidelización, etc.), su presencia en las redes sociales y su foco en las generaciones jóvenes se posiciona como líder en la moda *low cost* mundial.

3.1.2 Vinted

Vinted es una de las mayores plataformas de venta de segunda mano en Europa. La idea de Vinted nace en 2008 en Lituania a través de sus cofundadores Milda Mitkute y Justas Janauskas que probaron un prototipo de web donde las mujeres lituanas podrían comerciar su ropa. La *app* de Vinted no llega hasta el año 2012 cuando la empresa se asocia con una empresa llamada Lemon Labs que se encarga del desarrollo de esta. Vinted opera en 12 mercados europeos. Según los datos obtenidos por FashionNetwork, tras comenzar el año 2020 con 30 millones de usuarios, para enero de 2021 el portal dedicado a la moda de segunda mano Vinted ya contaba con 37 millones.

En 2019, tras cerrar una ronda de financiación de 128 millones de euros, Vinted se convirtió en la primera empresa “unicornio” de Lituania (el Español, 2021). Ese mismo año, la compañía española Chicfy llegó a un acuerdo con Vinted en el que esta última se ofreció “facilitar el paso de los usuarios españoles a su plataforma internacional, de mayor tamaño que la de Chicfy”, al tiempo que esta procedió a “cerrar gradualmente su portal digital” (Martínez.J,2019). El objetivo de esta transacción fue para Vinted consolidar su presencia en el mercado español. España es ya el cuarto mercado por volumen de afiliados y uno de los de mayor potencial de crecimiento para la empresa (Modaes.es, 2021).

Durante 2021, el crecimiento de Vinted fue muy desigual. El sector de segunda mano se vio afectado de manera distinta que el resto de *pure players* del sector de la moda que dispararon sus ventas tras el cierre de las tiendas debido a la crisis del Covid-19. Esta situación provocó el cierre del servicio de Vinted durante dos meses, sin embargo, poco tiempo después de reabrir, Vinted recuperó ya los niveles previos a 2019 y a finales de año, con las nuevas restricciones, experimentó una ligera aceleración (Modaes.es,2021).

Vinted ocupa hoy en día la segunda posición, después de Shein en el estudio de Smartme Analytics en el ranking de las *apps* móviles con mayor cuota de mercado, acumulando así 38% de los usuarios en el periodo de septiembre de 2021 a febrero de 2022 (Gráfico 6).

El modelo de negocio de Vinted se basa en la interacción entre vendedores y compradores que se ponen en contacto para llevar a cabo la venta de artículos de moda. Como nos dice el mismo Vinted a través de su web corporativa “Vinted es un servicio de alojamiento web intermediario que permite a los usuarios intercambiar, vender y comprar artículos en su plataforma”. Los artículos intercambiados son artículos de segunda mano que los vendedores ponen a la venta a precios más asequibles. La aplicación funciona de tal manera que cuando un usuario publica algún producto esto no tiene ningún costo. Sin embargo, una vez realizada la venta, la plataforma obtiene una comisión que va desde el 3% al 8% (Vinted también carga una comisión a los compradores). En este proceso, Vinted se asegura de que las transacciones sean completamente seguras, así como todo el proceso de compra; actúa como intermediador en caso de surgir algún problema. Existen varios medios por los cuales Vinted se relaciona con sus clientes como puede ser a través de su foro espacio en su plataforma donde sus clientes pueden interactuar y estar informados sobre posibles novedades o de su presencia en redes sociales.

A raíz de la presencia de Vinted y sus competidores, algunas marcas han optado por ofrecer sus propios espacios de venta de ropa de segunda mano. Un primer paso estratégico en el largo camino que conduce a una "moda circular", renovada a partir de sus propios residuos textiles (Guinebault.M,2021). En el caso de Vinted, Thomas Plantenga (CEO de Vinted) lo tiene claro: “Queremos convertir la ropa de segunda mano en la primera opción”.

3.1.3 H&M

H&M (Hennes & Mauritz AB) es una cadena sueca de tiendas de moda, complementos y cosméticos nacida a finales de los años 40. Uno de los puntos fuertes de H&M sus colaboraciones, a través de su propuesta estratégica basada en el *cobranding* (a partir de 2004), la marca colabora con prestigiosos diseñadores y marcas relevantes de la moda (Karl Lagerfeld, Isabel Marant, etc.). Entre 2007 y 2013, la marca lleva a cabo una estrategia de adquisición o creación de otras marcas como son COS, Weekday, Monki o Cheap Monday y & Other Stories.

Durante la crisis del Covid-19, H&M se vio obligada a cerrar sus tiendas. En España esto se vio traducido por una reducción de los beneficios de la marca del 68% en comparación con los de 2019. Según Helena Helmersson, CEO de H&M, “El grupo H&M permanece fuerte después de todos los retos que ha traído consigo la pandemia. Gracias a unas colecciones más atractivas, a un crecimiento del beneficio online y a un estricto control de los costes, la compañía ha conseguido a finales de año beneficio y una posición financiera fuerte”. En el último trimestre de 2021, la facturación de H&M creció un 8%. En todo el año, la facturación neta ascendió a 19.000 millones de euros, lo que supone un aumento del 6% respecto al año anterior. Seis de los 19.000 millones de euros de ingresos del Grupo H&M se los lleva ahora la rama online (López.T, 2021). El canal online ha crecido un 30% en el último año. Para 2025, el grupo espera que las ventas a través del canal online aumenten un 43%.

Según H&M, la empresa continuará integrando los canales online y físicos, por ejemplo, con el sistema de *click and collect* y las taquillas para paquetes. La marca afirma que ahora se centra en crecer a través de Internet y la expansión de las tiendas para duplicar sus ventas en 2030, al tiempo que reduce a la mitad su huella de carbono (Rigby.C,2022).

“Nuestra oferta a los clientes hace posible que muchos accedan a la moda sostenible y expresen su propio estilo personal. Nuestra solidez financiera y nuestro enfoque a largo plazo nos permiten invertir en innovaciones dentro del desarrollo tecnológico, los materiales y las iniciativas sostenibles, con la ambición de liderar el cambio en la

industria de la moda para que sea circular y renovable” (Helena Helmersson, CEO H&M).

En este contexto de sostenibilidad, H&M se ha comprometido en Cop26 a reducir sus emisiones de carbono en un 56% para 2030 con respecto a su referencia en 2019 (Rigby.C, 2022).

También ha lanzado una herramienta de diseño circular, “The Circulator”. El grupo H&M explica a través de la web dedicada a esta herramienta en que consiste esta iniciativa “es una forma de capacitar a nuestros equipos internos, así como a otras empresas y diseñadores, para diseñar para la circularidad y la transición hacia un modelo de negocio circular”. Se trata de una herramienta que permite considerar todas las etapas del proceso de creación de la prenda, desde la vida útil esperada, hasta los materiales y las estrategias de diseño (Parrondo.N, 2022). H&M ha utilizado esta herramienta al lanzar una colección de moda sostenible llamada *Innovation Circular Design Story* (noviembre de 2021). Como nos dice la revista GQ, con “The Circulator”, H&M no solo permite a sus propios equipos crear de acuerdo con los principios de la economía circular, sino que también incentiva a otros a seguir su ejemplo a largo plazo cuando esté disponible para que toda la industria lo utilice.

También cabe destacar una serie de mejoras que lleva a cabo el grupo en cuanto a su experiencia de compra. Destacamos dos iniciativas innovadoras del grupo que son la puesta en funcionamiento de su primer servicio de alquiler de ropa, así como la posibilidad de comprar en *streaming* mientras tienen lugar la presentación de las colecciones (Amón.A,2020). Mediante el servicio de alquiler de prendas, H&M permite a sus miembros del club de fidelización la posibilidad de alquilar ciertas prendas de sus colecciones “Conscious Exclusive”. Por otro lado, la marca pone en marcha un servicio de compras en directo disponible en la plataforma web de Monki (marca de H&M) con el objetivo de acercarse a los *millenials*.

A pesar de ser un referente en *fast fashion*, la marca se vio duramente afectada por los efectos de la pandemia. Su recuperación en comparación con otros referentes del sector como Inditex o Zalando está siendo lenta. Sin embargo, la marca sueca se esfuerza por

convertirse en un referente de la economía circular y lo demuestra a través de sus numerosas iniciativas.

3.1.4 Zalando

Zalando es una plataforma online líder en Europa en moda y estilo de vida. Fundada en Berlín en 2008. Con casi 49 millones de clientes activos en 24 mercados, ofrecen ropa, calzado, accesorios y belleza. Está compuesta por un surtido de marcas internacionales que va desde nombres mundialmente conocidos hasta marcas locales. La visión de Zalando es “ser el punto de partida de la moda y una plataforma sostenible con un impacto neto positivo para las personas y el planeta” (Zalando, 2022).

El GMV (Gross Merchandise Value⁵) de Zalando se sitúa en 14.348,4 millones de euros en 2021 lo que representa un aumento del 34,15% en relación con el año anterior. Esto se traduce en una facturación anual de por valor de 10.354 millones de euros.

Roberto Gentz, codirector ejecutivo de Zalando, a través de declaraciones difundidas desde la propia empresa, comenta el objetivo de Zalando para 2025: “Aprovechando nuestro modelo de negocio de plataforma, estamos en una posición sólida para lograr nuestro objetivo de GMV⁶ de más de 30 000 millones de euros para 2025” (Martinez.J, 2022).

Cabe destacar las iniciativas que lleva a cabo Zalando tanto como para impulsar las ventas online como para establecer relaciones más profundas con sus clientes. En efecto, Zalando ha reforzado su apuesta por impulsar a los negocios dentro del mundo de las ventas online a través de su nueva campaña *Connected Retail by Zalando*. Esta iniciativa tiene como meta ayudar a los pequeños comerciantes a aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el ecosistema digital. Para que así puedan impulsar el crecimiento de su negocio a partir de un modelo de trabajo omnicanal, entre sus tiendas físicas y la plataforma online de Zalando (Véliz.D,2022). Riccardo Vola, director general

⁵ GMV (Gross Merchandise Value): indicador que sirve para evaluar el total de las ventas generadas por una plataforma de comercio online.

de la compañía para los mercados de Italia y España comenta sobre esta iniciativa: “Estamos contentos de ver el éxito que tiene nuestro programa *Connected Retail* en España, gracias al cual más de 650 tiendas locales pueden llegar a millones de clientes a través de nuestra plataforma”. Además, añade que “de cara a futuro, en 2022 seguiremos centrados en reforzar nuestras soluciones de marca y elevar la experiencia de compra de nuestros clientes” (Martinez.J, 2022).

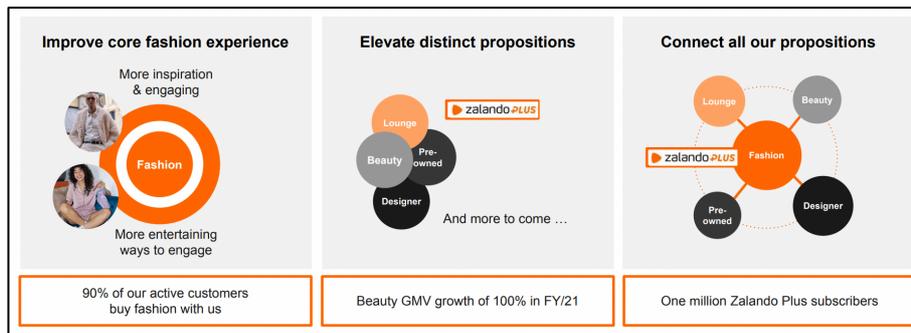
En este contexto de elevar la experiencia de compra de sus clientes, Zalando se esfuerza en establecer relaciones más profundas con sus clientes a través de programas de afiliación como es el programa “Zalando Plus”. A través de este, la marca proporciona a los clientes el mejor servicio y experiencia que puede ofrecer a cambio de una cuota anual. Como resultado, los miembros de Plus visitan Zalando con el doble de frecuencia y gastan tres veces más que los que no son clientes de Plus. Las afiliaciones a “Zalando Plus” aumentaron un 150% en comparación con el año anterior. (Zalando,2022).

Zalando también se esfuerza por aumentar el nivel de satisfacción del cliente a través de su buena logística. Goodman, socio de Zalando dedicado a la propiedad inmobiliaria que cuenta con conocimientos de diseño y desarrollo de almacenes para el comercio electrónico, considera que “En la venta online, el nivel de satisfacción del cliente viene determinado por la amplitud de la gama de productos, tiempos de entrega cortos y la tramitación rápida de devoluciones”. A través de un estudio de caso sobre Zalando, Goodman nos indica que para Zalando, una red logística eficiente se traduce en una clara ventaja competitiva. Goodman añade que Zalando “siempre se ha centrado en desarrollar y optimizar sus centros de logística para reducir costes y aumentar la velocidad a la que se prepara y despacha el pedido del cliente”.

En su rueda de prensa anual de este año, que tuvo lugar el 1 de Marzo de 2022, Zalando transmite su visión de convertirse en el “destino al que acudan los consumidores para todas sus necesidades de moda”. En el informe de esta rueda de prensa, Zalando deja claro que “proporcionan a sus clientes una propuesta de moda que hace de Zalando la aplicación de moda” gracias a su infinidad de opciones, su comodidad y su experiencia digital a medida.

Entre sus prioridades estratégicas de cara al 2025, se encuentra la de realizar profundas conexiones con sus consumidores. En 2021, Zalando consiguió mejorar la experiencia de moda, desarrolló propuestas diferentes y conectó todas sus propuestas (figura 8).

Figura 8. Iniciativas estratégicas de Zalando (2021)



Fuente: Zalando Annual press conference (2022)

3.1.5 Zara

Zara constituye la tienda insignia de España de uno de los *retailers* de moda más importantes del mundo, Inditex. La marca está presente globalmente, tanto por sus numerosas tiendas como por su presencia en el comercio electrónico⁶. Según BrandFinance, consultora líder independiente de valoración de intangibles, Zara es la sexta marca del sector textil más valiosa del mundo con un valor de 11.201 millones de euros. En 2021, los ingresos por ventas online de Inditex alcanzaron los 7.500 millones de euros, lo que supone el 25,5% de las ventas totales, reforzando a la compañía como líder mundial en comercio electrónico (Inditex, 2022).

Según el informe “Digitalización y Experiencia del Cliente” realizado por la Asociación del Desarrollo de la Experiencia de Cliente junto a Minsait (compañía de Indra), Zara es la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles. Según el estudio realizado por Kantar “BrandZ Spain 2021”, Zara ocupa la primera posición entre las top 30 marcas españolas. En efecto, lidera Zara (23.355 millones de dólares) como la marca más valiosa de España, beneficiada de su apuesta por el *e-commerce*, pero con retos por delante como la sostenibilidad con el “fast fashion” (Kantar,2021).

Pablo Isla, presidente ejecutivo de Inditex hasta el 1 de abril de 2022, en la Junta General de Accionistas comentaba:

“2020 ha sido un ejercicio clave en la transformación estratégica de Inditex, iniciada en 2012 y a la que se han dedicado más de 11.000 millones de euros de inversión. Gracias a ello, la compañía ha alcanzado el objetivo de lograr una plataforma plenamente integrada y sostenible de tiendas y online, capaz de servir a los clientes en 216 mercados de todo el mundo” (Excellence, 2021).

La plataforma plenamente integrada que Zara pretende desarrollar y de la que nos habla Isla es la denominada “Inditex Open Platform” (IOP). En el Plan Estratégico de Inditex (Horizonte 2022), encontramos la explicación del desarrollo de esta plataforma tecnológica: “se trata de la base del sistema operativo online, sobre el que funcionan todas

⁶ Inditex vende en 215 mercados a través de su plataforma online o de sus 6,477 tiendas en 95 mercados.

las operaciones digitales vinculadas al comercio electrónico”. Inditex nos indica que se ha incorporado ya el 60% de su funcionalidad.

En cuanto a la Experiencia del Cliente, de cara a 2022, Inditex pretende realizar una experiencia individualizada de relación con la moda. Hablamos de una nueva relación personal digitalizada entre la tienda y el cliente, que se basa en 4 puntos principales:

1. El “Modo tienda”, nueva forma de conectar con la moda
2. Compra a través de códigos QR
3. Compra inmediata a través de redes sociales
4. Nuevos servicios y canales de atención al cliente

Figura 9. Experiencia individualizada de relación con la moda de Inditex



Fuente: Horizonte 2022, Inditex (2022)

El “Modo tienda”, según nos explica el Plan Estratégico 2022 de Inditex, “permitirá que los clientes consulten en tiempo real el stock de un artículo en tienda, para su compra online y recogida inmediata, usando tanto la web como la *app*”. Al mismo tiempo, la *app* permite a los consumidores acceder a la reserva de probadores y localizar donde se encuentra una prenda de forma precisa en una tienda.

Por lo tanto, podemos decir que la clave del modelo de Zara se encuentra en la integración física y digital en sus establecimientos. Su plataforma “Inditex Open Platform” es el claro ejemplo de esta integración. Según IE Insights (2017), “el modelo de negocio de Zara basado en una gran innovación tecnológica y en la experiencia de usuario, ha permitido a la firma de moda duplicar su tamaño en apenas diez años”.

3.2 ¿Qué tienen en común estas estrategias?

Tras haber definido dichas marcas y las estrategias que estas siguen a través del canal online, hemos podido observar cómo están actuando estas marcas en cuanto a la Experiencia del Cliente además de conocer cuáles son las tendencias que presenta el sector de la moda online hoy en día.

Similares y diferentes al mismo tiempo, todas estas marcas demuestran la importancia de poner al cliente y su experiencia en el centro de todas sus decisiones, convirtiéndose así en empresas con un enfoque centrado en el cliente. Para conseguir esto, las marcas llevan a cabo diferentes estrategias basadas en una constante evolución tecnológica y adaptación a las nuevas tendencias. Por ejemplo, hemos podido observar como las redes sociales juegan hoy en día un papel fundamental en la captación de clientes. Tras la crisis del Covid-19, con el aumento de las ventas online, las marcas han entendido la importancia de integrar sus canales físicos y online. Por último, cabe destacar cómo la preocupación por la sostenibilidad está transformando el sector. Las marcas demuestran su atención por una economía circular; el mercado de segunda mano atrae a cada vez más clientes.

CAPÍTULO 4: Análisis empírico: Análisis de la percepción y comportamiento de los consumidores con las 5 marcas de moda estudiadas

Tras haber analizado las estrategias que llevan a cabo las marcas estudiadas en cuanto a la experiencia del Cliente a través de los canales online, la segunda parte del análisis de este estudio se centra en observar el punto de vista de los consumidores. Pretendemos así estudiar la relación que tienen los consumidores con estas marcas.

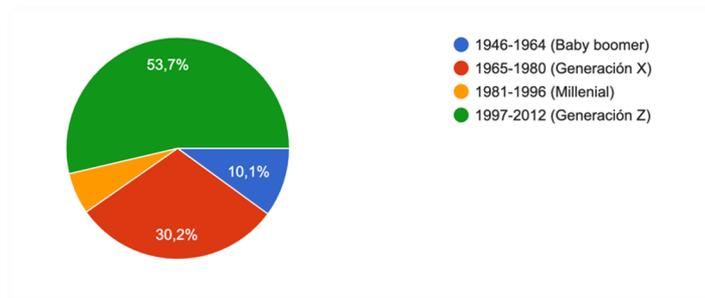
4.1 Investigación y metodología empleada

El objetivo principal del análisis empírico es por lo tanto conocer la percepción que tienen los consumidores españoles sobre dichas marcas de moda y la experiencia que estos tienen como usuarios a la hora de realizar sus compras a través del canal online. Queremos demostrar cuáles son los factores que los consumidores consideran más importantes a la hora de realizar sus compras online para así poder definir lo que es una “buena” Experiencia del Cliente. Además, con los resultados del análisis, pretendemos conocer las tendencias en el sector de la moda online y así ver hacia donde se dirige este mismo.

4.2 Fuentes, datos y variables empleadas

Este estudio consiste en datos extraídos de un cuestionario realizado a través de *Google Forms* (Anexo 2) sobre una muestra compuesta por 152 personas. Los individuos que han participado en este cuestionario pertenecen a la Generación Z, así como miembros de otras generaciones anteriores (Baby boomers, Generación X, Millenials).

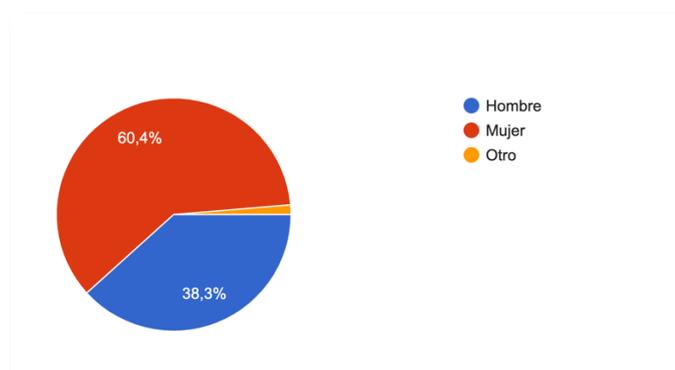
Gráfico 7. Resultados de la pregunta del cuestionario: “*Franja de edad en las que has nacido*”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Se ha tratado de obtener a través de esta muestra la mayor heterogeneidad posible para así poder sacar conclusiones precisas y evitar resultados distorsionados que no reflejen la realidad del mercado.

Gráfico 8. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Género”



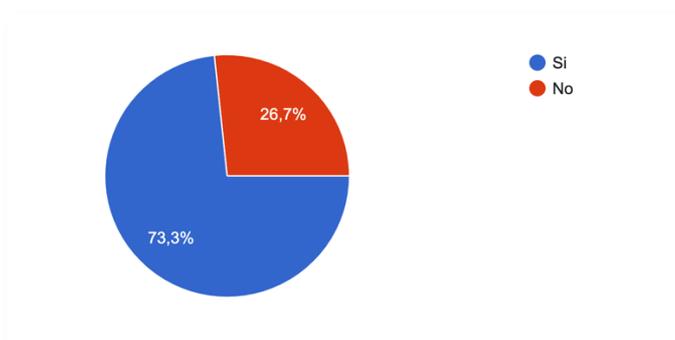
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

4.3 Resultados de la investigación

Aunque este cuestionario ha sido repartido con la intención de buscar una cierta diversidad, los resultados nos demuestran que predominan las respuestas de las mujeres (60,4%) frente a las de los hombres (38,3%) como nos enseña el Gráfico 8. Además, destaca una generación frente a las otras, se trata de la *Generación Z*. Aquellos individuos nacidos entre 1997 y 2012 son los protagonistas de este estudio representando un 53,7% de los encuestados. A esta generación, les sigue la Generación X (individuos nacidos entre 1965 y 1980) representando un 30,2% de los encuestados. Resulta interesante la poca representatividad de los *Millenials* (aquellos nacidos entre 1981 y 1996) que los sitúa tan solo en el 6% de los encuestados como nos muestra el Gráfico 7.

Entre en el conjunto de los encuestados, aquellos que han manifestado su interés por la moda se encuentran entre la mayoría con un 73,3% de individuos que han demostrado su interés frente al 26,7% que no está interesado (Gráfico 9).

Gráfico 9. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Te interesa la moda?”

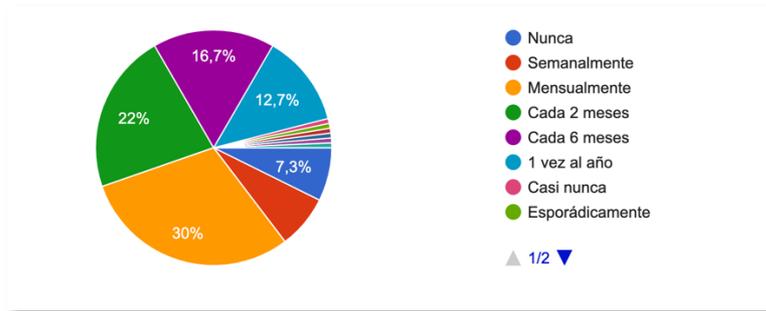


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Tras conocer el perfil de los individuos que forman parte de este estudio y su inclinación hacia la moda, nos interesa centrarnos en los comportamientos de compra (de ropa y accesorios) que tienen los consumidores a través del canal online. Por ello, el cuestionario se ha diseñado de manera a conocer en un primer lugar, de forma más global, la conducta de los consumidores para luego centrarnos en sus comportamientos con las marcas de moda seleccionadas.

Cuando preguntamos a los encuestados su frecuencia de compra (ropa o accesorios) de forma online, existe una cierta heterogeneidad en los resultados. Entre nuestros encuestados, existen aquellos que declaran comprar mensualmente ropa o accesorios, representando a la mayoría con un 30%. El resto que no compra de forma mensual, lo hace cada 2 meses (22%), cada 6 meses (16,7%) o bien una vez al año (12,7%). Existe un pequeño grupo que nunca compra de forma online (7,3%). Al mismo tiempo, cabe destacar otro pequeño grupo del mismo tamaño, aquellos que compran semanalmente, que representan el 7,3% de los encuestados (Gráfico 10).

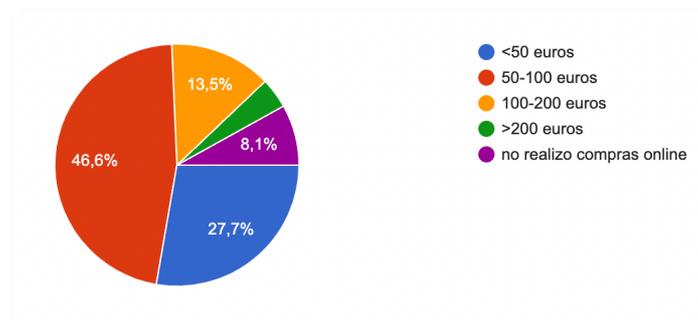
Gráfico 10. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Con qué frecuencia compras ropa o accesorios de forma online?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Tras saber con qué frecuencia compran de manera online aquellos que declaran comprar a través de este canal (alrededor del 92,7% de los encuestados), nos interesa conocer cuánto gastan estos cuando realizan una compra. Los datos de esta pregunta nos muestran que la mayor parte de los encuestados gastan entre 50 y 100 euros al realizar una compra (de ropa o accesorios) online (Gráfico 11). Un 27,7% declara gastarse menos de 50 euros al realizar una compra y tan solo el 4% de los encuestados gasta más de 200 euros.

Gráfico 11. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Al realizar una compra de ropa o accesorios de forma online, ¿Cuánto sueles gastar de media?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Para conocer a nuestros consumidores y sus preferencias, es importante saber el porqué de sus decisiones de compra, es decir, en nuestro caso, sus principales motivaciones para realizar compras online. Por ello, los encuestados tienen la opción de elegir entre una serie de factores, cuál es el que consideran como su principal motivación a la hora de comprar online. Los resultados son claros, la principal motivación de nuestros consumidores a la hora de comprar online es el “ahorro de tiempo y la comodidad” (64,2%). El segundo factor más importante son los “mejores precios” (17,6%) seguido por la posibilidad de acceder a productos exclusivos (9,5%) como nos enseña el Gráfico 12. Entendemos que, al responder a esta pregunta, los consumidores comparan la experiencia que pueden tener como compradores *offline* (estos tienen que desplazarse físicamente para conseguir lo que buscan) frente a la compra online. Por lo tanto, al comprar de forma online, la mayoría considera que es más cómodo y les ahorra tiempo comparándolo con la experiencia de asistir a la tienda física.

Los resultados de estas dos últimas preguntas que nos muestran que la mayoría de los consumidores no gastan más de 100 euros al realizar una compra online y que los “mejores precios” constituyen la segunda motivación a la hora de comprar online podrían verse como primeros indicios de la importancia que tiene la industria *fast fashion* hoy en día en el sector de la moda.

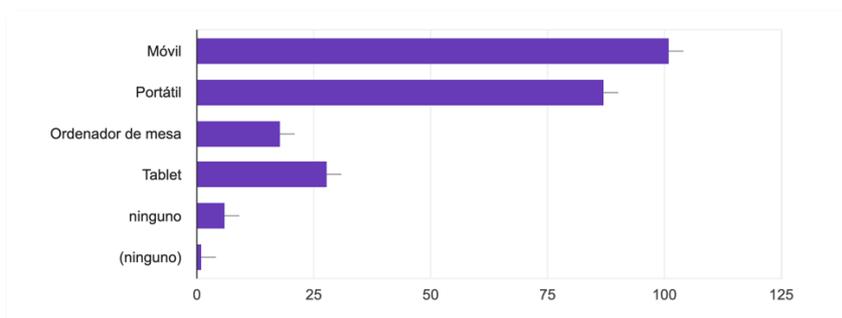
Gráfico 12. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuál es tu principal motivación a la hora de comprar online?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

En la primera parte de nuestro estudio, hablamos de la importancia que tienen hoy en día los dispositivos móviles. Por ejemplo, hemos hablado de que hoy en día 7.220 millones de dispositivos móviles son utilizados en todo el mundo. Por lo tanto, uno de los objetivos de nuestra investigación, en particular a través de este cuestionario, es saber si los datos acerca de los dispositivos móviles coinciden con los resultados de nuestro análisis. Por ello, la pregunta de “¿A través de que dispositivos compras de forma online?” nos da la respuesta a nuestra pregunta. Como nos muestra el Gráfico 13, efectivamente, los móviles constituyen el dispositivo más utilizado por nuestros consumidores de moda a la hora de realizar sus compras de forma online. El 67,8% de los encuestados declara comprar a través de su móvil. El ordenador portátil es el segundo dispositivo más utilizado por nuestros consumidores (58,4%). Sin embargo, debemos tener en cuenta que esta pregunta no limita la opción a una sola respuesta por lo que un mismo encuestado puede haber respondido que utiliza más de un mismo dispositivo para realizar sus compras.

Gráfico 13. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿A través de que dispositivos compras de forma online?”

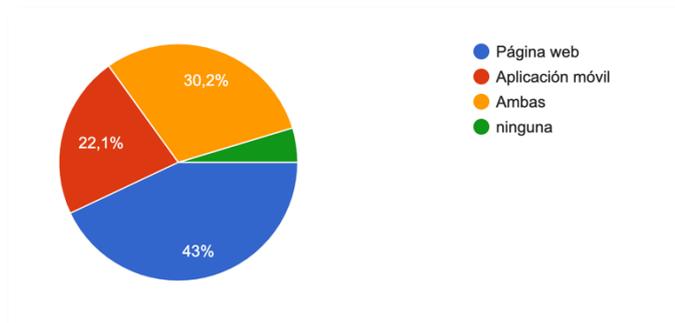


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otro dato que nos interesa conocer además de los dispositivos a través de los cuales los consumidores compran de manera online son los canales que estos utilizan para realizar dichas compras. En efecto, resulta interesante para nuestro estudio, comparar ambos canales digitales que son las páginas web y las aplicaciones móviles. El Gráfico 14, nos muestra que las propias páginas web de las marcas son el canal más utilizado por nuestros consumidores a la hora de comprar online con el 43% de los encuestados que declara preferir este canal frente a las aplicaciones móviles (22,1%). Las aplicaciones

móviles son por lo tanto un canal que no atrae de igual manera a los consumidores cuando estos deciden realizar sus compras online. Al final de nuestro análisis pretendemos entender los motivos de estos resultados y así estudiar qué pueden hacer las marcas de moda de hoy en día para hacer de sus aplicaciones móviles un canal de compra online más importante.

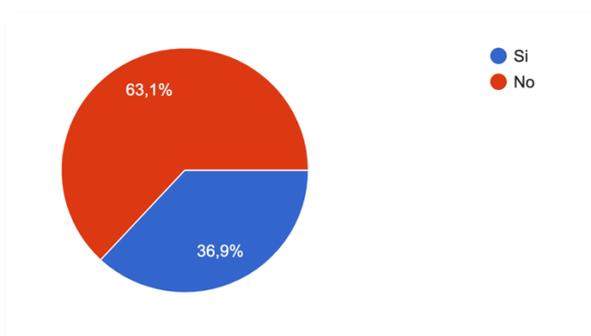
Gráfico 14. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Prefieres realizar la compra a través de la página web de la marca o a través de su app móvil?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otro de los objetivos de nuestro estudio es conocer las tendencias actuales (y futuras) del sector de la moda online. Como hemos visto en la primera parte de nuestro estudio, las redes sociales están empezando a convertirse en un canal cada vez más importante a la hora de comprar moda online; a través del *social commerce*. Como nos dice Emarketer (2021), se prevé que para 2027, las ventas mundiales de comercio social superarán los 600.000 millones de dólares. Por ello, para conocer la importancia de las redes sociales a la hora de comprar online, una de las preguntas del cuestionario se centra en preguntar a nuestros encuestados si alguna vez han comprado ropa o accesorios a través de alguna red social. Los resultados como nos muestra el Gráfico 15, nos enseñan que la gran mayoría de nuestros encuestados (63,1%) nunca ha comprado a través de alguna red social frente al 36,9% que declara que sí.

Gráfico 15. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Has comprado ropa o accesorios a través de alguna red social?”



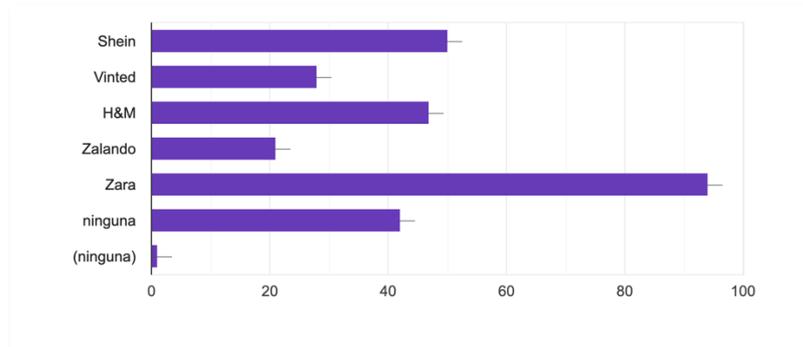
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Los datos de estas últimas preguntas son interesantes ya que constituyen unos primeros *insights* o conocimientos sobre la relación de los consumidores con el canal online a la hora de realizar sus compras de ropa o accesorios. A continuación, nuestro cuestionario se centra en conocer la percepción e interacción de los consumidores de cara a las marcas estudiadas (Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara).

En primer lugar, nos interesa conocer qué relación tienen nuestros consumidores con las marcas de moda previamente estudiadas. En particular, queremos saber si estos han comprado en algunas de estas marcas en el último año (Gráfico 16). Destaca la marca de moda Zara ya que el 62,7% de los encuestados declara haber comprado en la tienda (física u online) al menos una vez en los últimos 12 meses. El resto de las marcas muestran resultados parecidos: Shein (33,3%), Vinted (18,7%), H&M (31,3%), Zalando (14%). Alrededor de un 30% de los encuestados declara no haber tenido ninguna interacción con ninguna de estas marcas.

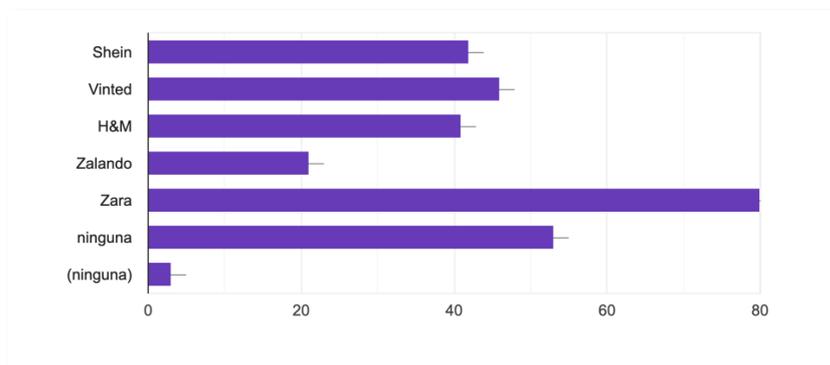
Al mismo tiempo, otro dato que nos interesa conocer es el porcentaje de encuestados que tienen descargada alguna de las aplicaciones móviles de estas marcas. Queremos ver si ambas preguntas (Gráficos 16 y 17) están relacionadas. En efecto, podemos afirmar que existe una cierta relación entre ambas preguntas ya que al igual que en el Gráfico 16, el Gráfico 17 nos muestra de nuevo a Zara en primer lugar siendo esta la aplicación que más encuestados tiene descargada; un 53,3% declara tener la aplicación de Zara descargada. Zara se presenta por lo tanto como la marca de moda más popular entre los encuestados.

Gráfico 16. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En cuál de estas marcas has comprado al menos una vez en los últimos 12 meses?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

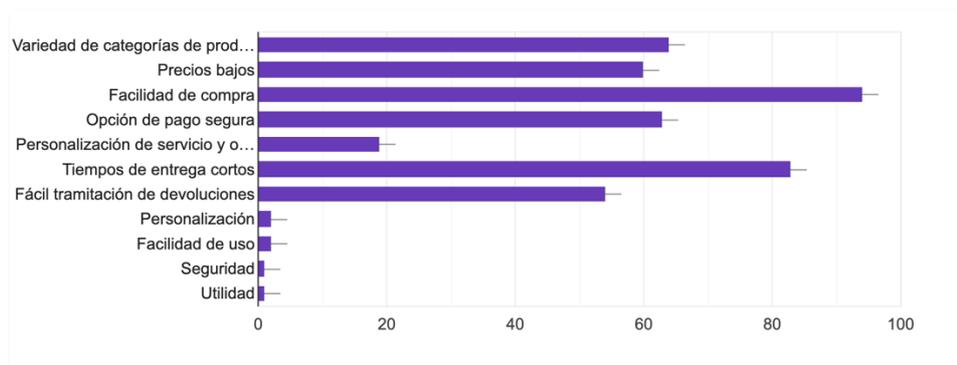
Gráfico 17. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Tienes descargada la aplicación de alguna de estas marcas?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Una vez definidas las principales motivaciones que llevan a los consumidores a comprar de forma online, nos interesa seguir conociendo los factores que consideran más importantes en su experiencia online (con cualquier marca de moda). Entre los principales factores se encuentran: la “facilidad de compra” (65,3%), los “tiempos de entrega cortos” (57,6%) y la “opción de pago segura” (43,8%). También los encuestados muestran su interés hacia otros factores, pero con menor importancia; como son la “variedad de categorías de productos”, los “precios bajos” o la “fácil tramitación de devoluciones”. La “personalización”, la “facilidad de uso”, la “seguridad” o la “utilidad” son factores que se revelan con poca importancia entre nuestros encuestados (Gráfico 18).

Gráfico 18. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Señala los factores que consideras más importantes en tu experiencia online con una marca de moda”

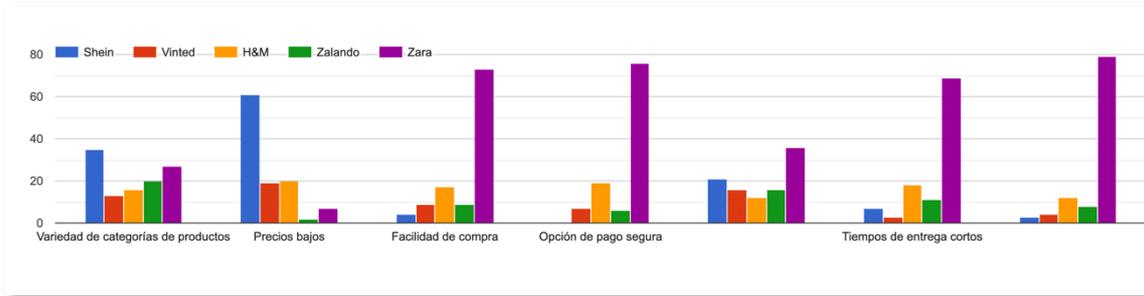


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Una vez definidos estos factores, al asociarlos con las marcas de moda estudiadas, vemos cuál de ellas cumple más con cada criterio según el punto de vista de nuestros consumidores. En esta pregunta (Gráfico 19) se da la opción a los encuestados a seleccionar la marca que consideren que más se aplique a cada criterio (al hablar de experiencia de compra online).

De forma global, los resultados nos muestran que Zara es la marca que ocupa el primer lugar en cuanto a los factores de “facilidad de compra”, “opción de pago segura”, “tiempos de entrega cortos” y “fácil tramitación de devoluciones”. También cabe destacar la marca Shein que se presenta como la marca con los precios más bajos y con la mayor variedad de categorías de productos.

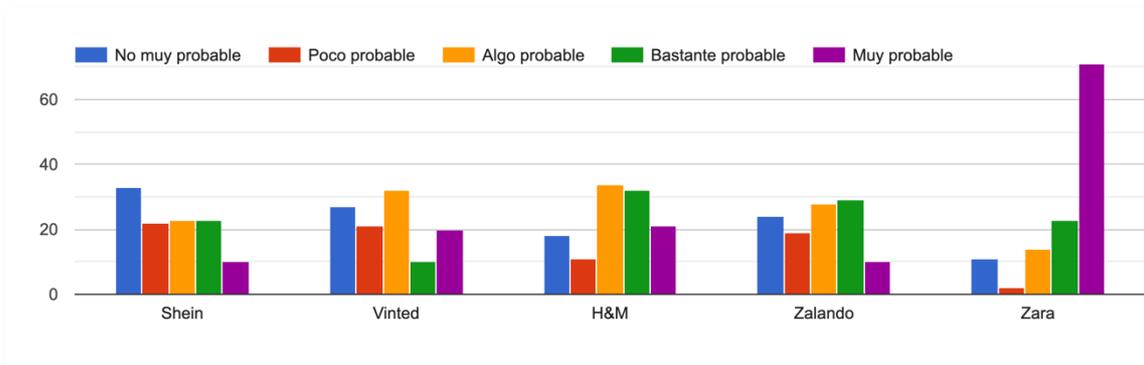
Gráfico 19. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Señala según los siguientes criterios, la marca que, según tu experiencia, consideres que cumple más con cada criterio a la hora de ofrecer una experiencia de compra online”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otra pregunta que hemos añadido a nuestro cuestionario es la que corresponde al Gráfico 20. Se trata de una pregunta de valoración (típica de una encuesta NPS⁷) ya que pretendemos saber la probabilidad que nuestros consumidores recomienden alguna de estas marcas. Aquí, Zara vuelve a destacar entre el resto de las marcas como la marca que más recomendarían los consumidores a sus amigos o familiares con 71 encuestados que declaran “muy probable” recomendar esta marca.

Gráfico 20. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuál es la probabilidad que recomiendes esta marca a algún familiar o amigo?”



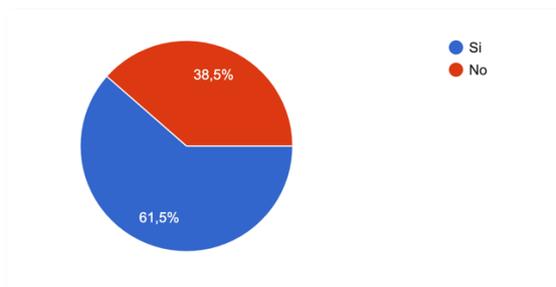
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

⁷ Una encuesta NPS es una simple encuesta de dos partes que consta de una pregunta de valoración y un complemento de respuesta libre. Las encuestas NPS le ayudan a cuantificar la lealtad de los clientes y a la vez proporcionan una opinión cualitativa para ayudar a mejorar la experiencia de los clientes.

Pasamos a la última parte de nuestro cuestionario, esta está formada por preguntas que tienen que ver con las tendencias en el sector de la moda online. Entre estas tendencias se encuentran los medios de comunicación, las redes sociales, la figura de los *influencers* la sostenibilidad, etc. Con estas preguntas, pretendemos conocer si estas tendencias son realmente percibidas como importantes por nuestros consumidores. Esto también nos va a ayudar a saber hacia dónde se dirige realmente el futuro del *e-commerce*.

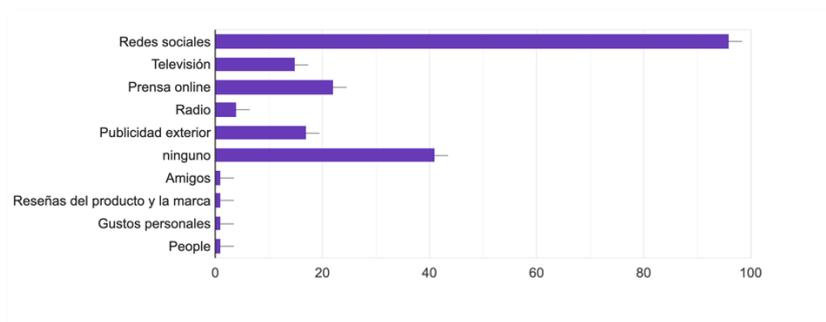
Las primeras preguntas se centran en conocer qué rol juegan los medios de comunicación y las redes sociales en la decisión de compra de los consumidores; más específicamente queremos saber cómo estos influyen en la decisión de compra. Como nos enseña el Gráfico 21, el 61,5% de los encuestados afirma que los medios tienen algún tipo de influencia en su decisión de compra. En particular, al hablar de qué tipo de medios, son las redes sociales las que más influyen en la decisión de compra (Gráfico 22). En particular la red social de Instagram es aquella que más influye (61,2%), Facebook se sitúa en segundo lugar con un 22,4 % de los encuestados que declara que es la red que mayor influencia tiene sobre su decisión de compra (Gráfico 23).

Gráfico 21. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Tienen alguna influencia los medios en tu decisión de compra?”



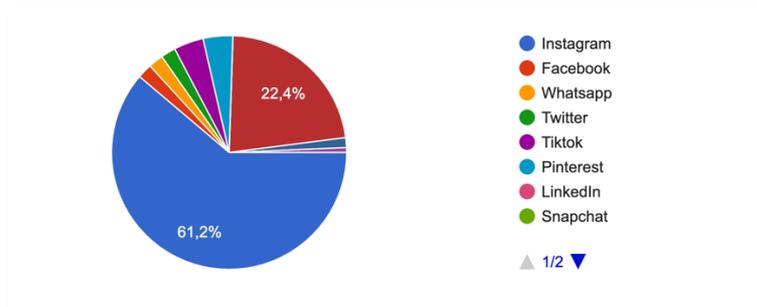
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 22. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuáles de los siguientes medios influyen más en tu decisión de compra?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 23. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Entre las siguientes redes sociales, ¿Cuál consideras que tiene mayor influencia sobre tu decisión de compra?”

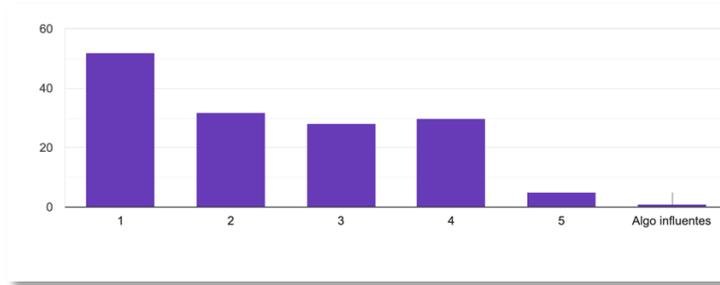


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otra tendencia que viene con el *social commerce* y de la cual nos interesa hablar para nuestro estudio, es el papel de los *influencers*⁸ en la experiencia de compra online. Por ello, preguntamos (a través de una escala del 1 al 5: 1 siendo nada influyentes y 5 muy influyentes) a nuestros encuestados en qué medida estas personas influyen en su decisión de compra (Gráfico 24). Los resultados indican que el 35% de los consumidores, dicen que los *influencers* no tienen ninguna influencia sobre ellos. Sin embargo, la mayoría de los encuestados (alrededor del 60%) han votado 2,3 o 4 en esta escala por lo que los *influencers* sí que influyen en cierta manera en su decisión de compra.

⁸ Influencer: Persona que destaca en una red social u otro canal de comunicación y expresa opiniones sobre un tema concreto que ejercen una gran influencia sobre muchas personas que la conocen.

Gráfico 24. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En qué medida los “influencers” influyen en tu decisión de compra?”

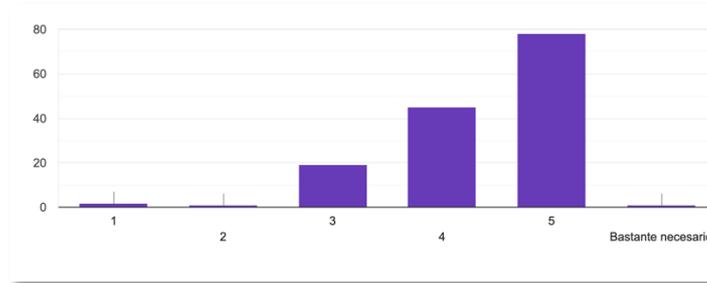


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Otra tendencia de la que nos interesa hablar y de la cual hemos hablado en el análisis de campo con el estudio de las marcas, es aquella de la integración de las tiendas físicas y online. Algunas marcas de moda (como es el ejemplo de Zara) nos han demostrado que se esfuerzan cada vez más por ofrecer la mejor experiencia al cliente y esta pasa por la integración de sus tiendas físicas y online. Al preguntar la importancia de este tipo de integración, vemos que los encuestados consideran muy importante dicha integración (el 53,4% de ellos han votado que lo consideran “muy necesario”) como nos muestra el Gráfico 25.

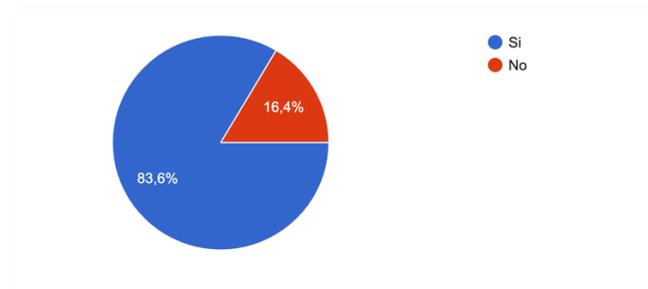
Al mismo tiempo, nos interesa saber la percepción que tienen los consumidores sobre los nuevos métodos que utilizan las marcas para presentar sus productos (ventas en *streaming*, realidad aumentada, etc.). Por ello, les preguntamos si piensan que esos métodos contribuyen a aumentar las ventas de las marcas. El 83,6% de los encuestados afirman pensar que estos métodos ayudan a aumentar las ventas contra el 16,4% que no está de acuerdo con esta afirmación (Gráfico 26).

Gráfico 25. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cómo de necesario consideras que en una marca de moda estén integradas las tiendas físicas y online?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 26. Resultados de la pregunta del cuestionario: “Muchas marcas de moda están integrando nuevos métodos para presentar sus productos (ventas en directo, realidad aumentada, etc.). ¿Piensas que estos métodos contribuyen a aumentar sus ventas?”



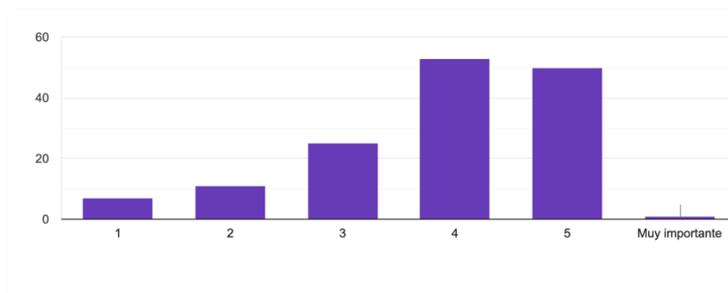
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Las últimas preguntas de nuestro estudio se basan en la sostenibilidad. Queremos conocer qué piensan los consumidores sobre este tema tan recurrente hoy en día y si se trata de algo que les hace cambiar su relación hacia la moda o su percepción hacia ciertas marcas.

Por ello, primero nos interesa conocer cómo de importante es para los consumidores que las marcas de hoy en día defiendan la sostenibilidad (Gráfico 27). Alrededor del 70% de los encuestados considera importante que las marcas defiendan este aspecto; a través de iniciativas sostenibles, a través de colecciones de ropa sostenible, etc. Si bien la mayoría de ellos defiende esta idea, tan solo un 39,5% considera la sostenibilidad una preocupación a la hora de realizar sus compras (Gráfico 28).

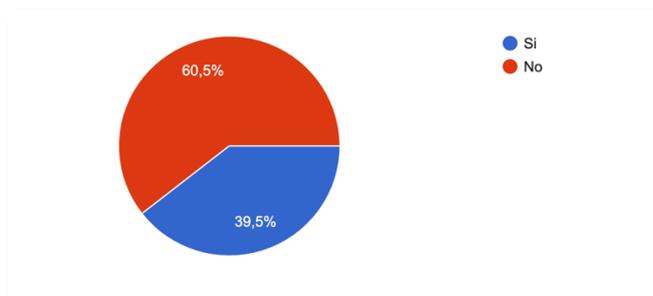
Por último, queremos ver si realmente la gente estaría dispuesta a pagar más por prendas o accesorios sostenibles. La mayoría (42,9%) estaría dispuesta a pagar hasta un 10% más del precio original, un 22,4% de los consumidores entre un 10% y un 30% más y tan sólo un 5,4% estaría dispuesto a pagar entre un 30% y un 50% más. Un gran número de encuestados declara directamente no estar dispuesto a pagar más por una prenda respetuosa con el medio ambiente (Gráfico 29).

Gráfico 27. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿En qué medida consideras importante que las marcas de hoy en día defiendan la sostenibilidad?”



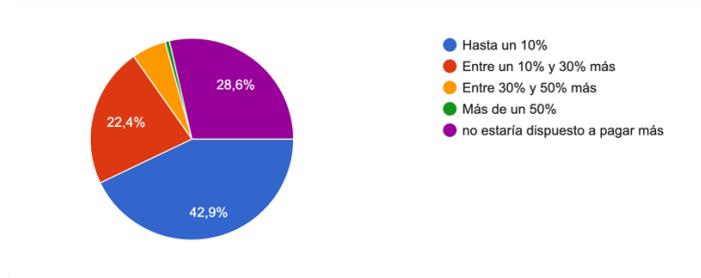
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 28. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Consideras la sostenibilidad una preocupación a la hora de realizar tus compras?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Gráfico 29. Resultados de la pregunta del cuestionario: “¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por una prenda o accesorio respetuoso con el medio ambiente?”



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

4.4 Conclusiones de la investigación

A través de esta investigación, hemos podido estudiar las motivaciones y los factores que influyen en las decisiones de estos consumidores a la hora de realizar sus compras online. También hemos analizado las tendencias actuales del sector y cómo estas modifican los hábitos de compra de los consumidores.

Este estudio nos demuestra por lo tanto que los consumidores españoles, en particular los de la Generación Z, son individuos que tienen una gran interacción con lo digital, en este caso, con el canal de compra online. Estos se ven motivados a comprar de manera online principalmente por el ahorro de tiempo y comodidad que consideran que esta experiencia les ofrece, pero también por otros motivos como la exclusividad que puede ofrecer una compra online frente a una compra en tienda física como son los precios bajos o productos exclusivos. Nuestros consumidores son por lo tanto conscientes de las numerosas ventajas que presenta el *e-commerce*.

Uno de nuestros subobjetivos de este estudio consiste en estudiar la importancia de los dispositivos móviles. Nuestro estudio nos ha demostrado que hoy en día, los individuos realizan la mayoría de sus interacciones online a través de estos dispositivos. En el caso de las aplicaciones móviles, estas no han resultado ser el canal digital principal por el cual los consumidores compran su ropa. Podemos decir que los esfuerzos que llevan a cabo las marcas de moda (descritas en nuestro análisis de campo) en cuanto a la Experiencia del cliente a través de sus aplicaciones móviles todavía no se han visto compensados por un aumento en el uso de estas aplicaciones de parte de los consumidores. Estos todavía prefieren utilizar como canal de compra online las páginas webs de las propias marcas.

Otro subobjetivo trataba de ver el rol de las redes sociales en el *e-commerce*. Los datos de nuestro cuestionario confirman lo explicado anteriormente sobre el *social commerce* y la importancia que este está cobrando en nuestro país. En efecto, hemos podido observar cómo la mayoría de los consumidores han declarado que las redes sociales influyen en sus decisiones de compra además de notar cómo el rol de los *influencers* es cada vez más fuerte en las redes.

Por otro lado, nos interesaba conocer las tendencias en este sector para así entender hacia donde se dirige este y sobre todo entender cómo las marcas aplican estas tendencias a sus estrategias.

En este caso, la sostenibilidad aparece como una tendencia interesante a estudiar. Nuestros resultados nos muestran que el medio ambiente es algo que los consumidores consideran que las marcas deban respetar y defender. Sin embargo, cuando se les pregunta a estos mismos consumidores si ellos cambiarían sus hábitos de compra (por ejemplo, pagar más) por defender al medio ambiente a través de sus compras (por ejemplo, comprando una prenda o accesorio sostenible) estos no están igual de dispuestos a hacerlo. Vemos por lo tanto que las exigencias de los clientes en cuanto a la sostenibilidad son más altas hacia las marcas que hacia ellos mismos.

BLOQUE III: COMPARATIVA DE LA EXPERIENCIA CLIENTE DE CADA MARCA

CAPÍTULO 5: Limitaciones, Similitudes y Diferencias en la Experiencia del Cliente

El objetivo de este último apartado es estudiar las similitudes y diferencias en la Experiencia del cliente de las distintas marcas estudiadas, así como posibles limitaciones en sus estrategias. Además, explicaremos de forma más global las claves de una buena experiencia del cliente. Por último, intentaremos establecer una serie de recomendaciones respecto a cómo las marcas podrían hacer uso de estas claves y mejorar su Experiencia del Cliente en el sector de la moda online; es decir que estrategia global debería seguir el sector.

5.1 Limitaciones, similitudes, diferencias

Se ha llevado a cabo una comparación de las estrategias seguidas por Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara.

En primer lugar, se ha realizado una comparación del Net Promoter Score (NPS) de cada marca. Para esta comparación, hemos utilizado datos de nuestro análisis empírico. En particular, nos hemos basado en los resultados de la décimo cuarta pregunta de nuestro cuestionario (Gráfico 20). Para calcular este índice, utilizamos la metodología descrita en el apartado 2.7 de este trabajo que nos explica lo que es el NPS y cómo se calcula. Para este cálculo hemos dividido en primer lugar los encuestados en tres categorías: Detractores (aquellos que han respondido “no muy probable” y “poco probable”), Pasivos (aquellos que han respondido “algo probable”) y Promotores (aquellos que han respondido “bastante probable” y “muy probable”). Tras esta separación por categorías, hemos calculado el porcentaje de detractores y el de promotores para cada marca. Una vez recopilados estos datos, pasamos a deducir el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores para así obtener nuestro NPS por marca (tabla 2).

Tabla 2. Comparación del Net Promoter Score (NPS) de las marcas estudiadas

	SHEIN	VINTED	H&M	ZALANDO	ZARA
NPS (%)	-19,8	-16,3	20,7	-3,6	67

Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario propio.

Si analizamos esta figura, los únicos dos casos en los que el número de promotores supera al de detractores son H&M y Zara. Por lo tanto, estos datos nos indican que estas dos marcas son las que más clientes satisfechos tienen ya que cuanto más alto el NPS, mayor es el número de clientes satisfechos (o promotores) que existen en relación con aquellos clientes insatisfechos (o detractores). Entre las 5 marcas estudiadas, Zara se sitúa por lo tanto como la marca con los clientes más leales: es la marca mejor percibida por los consumidores. Nuestro análisis tan sólo nos muestra en tiempo real la percepción que tienen los consumidores con estas 5 marcas. Sin embargo, un análisis más profundo e interesante sería medir el NPS a lo largo del tiempo ya que esta información nos da la evolución de la percepción de los clientes y nos indicaría si la tendencia para cada marca es positiva o negativa.

Zara no es solo la marca que presenta el mayor NPS, esta marca también se sitúa en primer lugar cuando preguntamos a los consumidores las marcas en las que han comprado en los últimos 12 meses (Gráfico 16). También cuando hablamos de número de personas que tienen la aplicación de la marca descargada (Gráfico 17), Zara ocupa la primera posición.

Según nuestro análisis empírico, Zara destaca en estos aspectos frente al resto de las marcas. Sin embargo, resulta interesante analizar en este contexto si Zara es realmente la marca que ofrece la mejor experiencia de compra online o si otra marca destaca frente a las demás.

En efecto, Zara no es la única marca que destaca en cuanto a su experiencia de compra online. Otras marcas como es Shein resalta como la marca que ocupa la primera posición en cuanto a “variedad de categoría de productos” además de ser la marca que ofrece los “precios más bajos” (Gráfico 19).

En segundo lugar, hemos comparado las iniciativas innovadoras que están llevando a cabo las marcas estudiadas. Para ello, utilizamos parte de la información de nuestro análisis de campo. Pretendemos comparar los esfuerzos de dichas marcas por establecer relaciones más profundas con sus clientes y mejorar la experiencia de compra que ofrecen a través del canal online.

En este contexto digital, las marcas utilizan diferentes recursos con el fin de aumentar el número de clientes y por lo tanto sus ventas. Entre las iniciativas innovadoras que llevan a cabo las marcas de moda online encontramos los programas de afiliados⁹. Así, marcas como Zalando ofrecen programas de afiliados como es su programa “Zalando Plus” en el que la marca proporciona a los clientes el mejor servicio y experiencia que puede ofrecer a cambio de una cuota anual. Otro ejemplo es el caso de Shein con su programa de afiliados: “Afiliado oficial de Shein” que funciona de tal forma que el afiliado recibe unas comisiones por promover a Shein en las redes sociales.

Otra de las iniciativas innovadoras que están llevando a cabo las marcas es la integración de sus tiendas físicas y online. A través de nuestro cuestionario, preguntamos a los encuestados cómo de necesario consideraban que en una marca de moda estén integradas las tiendas físicas y online (Gráfico 25). Con esta pregunta hemos podido ver que la mayoría de los clientes considera importante dicha integración. Marcas como Zara ya practican en la realidad dicha integración a través de experiencias de compra única como es su “Modo tienda”.

“El ‘Modo tienda’ permitirá que los clientes consulten en tiempo real el stock de un artículo en tienda, para su compra online y recogida inmediata, usando tanto la web como la app. Asimismo, la app les permitirá acceder a la reserva de probadores cuando lo necesiten y localizar de forma precisa dónde se encuentra una prenda dentro de una tienda” (Inditex,2022).

⁹ Un programa de afiliados es un sistema de marketing de afiliación basado en la creación de enlaces a productos o servicios de terceros por el que se obtiene una comisión por cada venta que haya surgido de esto.

Al mismo tiempo, cabe destacar las iniciativas que muchas marcas están llevando a cabo a través de redes sociales. Las redes se han convertido en portales de venta online y las marcas están aprovechando esta situación además del rol de los *influencers* para promocionar sus colecciones. Shein por ejemplo utiliza Instagram o Tiktok, redes sociales a través de las cuales pequeños influencers (microinfluencers) presentan dichas colecciones. Las marcas, como es el ejemplo de Zara, cada vez dan más importancia a los *influencers* en su estrategia de marketing. Zara nos lo demuestra a través de su próxima colaboración de ropa denim con la empresa estadounidense “Good American”, impulsada por Khloe Kardashian (una de las famosas hermanas Kardashian).

Por último, otro aspecto que nos interesa comparar entre las marcas estudiadas, son las estrategias de sostenibilidad que estas llevan a cabo. Como hemos analizado a través de nuestro análisis empírico, tanto las marcas como los consumidores muestran una cierta preocupación por la moda sostenible.

Como hemos podido observar a través de nuestro análisis de campo, marcas como Zara se están esforzando por alcanzar la “neutralidad climática” (cero emisiones de gases de efecto invernadero). H&M también se presenta como una marca con ambiciosos objetivos sostenibles de cara al futuro. En el caso de Zara, a través de una hoja de ruta medioambiental publicada por la misma empresa, sostiene que “al menos un 50% del total de nuestros artículos comercializados estén fabricados según los estándares *Join Life*”. Este estándar que nos explica Zara identifica las prendas “producidas con los materiales y procesos más sostenibles”. Por su parte, H&M pretende reducir sus emisiones de carbono en un 56% para 2030.

Por otro lado, marcas como Shein no se presentan igual de transparentes en términos de sostenibilidad. En efecto, el gigante de *fast fashion* chino ha recibido numerosas críticas sobre su estrategia de sostenibilidad, sus estándares de calidad, las condiciones de sus trabajadores, etc. A través de uno de sus informes, la organización suiza de derechos humanos Public Eye, denuncia la explotación laboral de los trabajadores de los fabricantes de la marca (Bonet.I,2022). Como nos dice Sucharita Kodali, analista de ventas en Forrester: “Shein aún tiene muchos retos por delante y deberá responder muchas preguntas para ganarse la confianza del público. Si quieren crecer, deben ser transparentes”. Este aspecto que es la falta de transparencia podría considerarse una

limitación de la marca Shein ya que podría afectar en la percepción que tienen los consumidores hacia la marca.

Shein es tan solo un ejemplo entre muchos otros de que la industria del *fast fashion* está recibiendo cada vez más críticas. Tanto las empresas como los consumidores son conscientes del impacto que tiene la industria de la moda sobre el medio ambiente y por ello se dirigen cada vez más hacia un consumo sostenible. Como nos dice Álex Penadés, Global Brand Director de la empresa de innovación Jeanologia: “Profesionalmente, creo que se avecina una vuelta al gusto por el diseño desde los materiales y la excelencia del producto. Creo que la ingeniería y la tecnología son claves en este momento ya que permiten la elaboración de prendas con nuevos materiales, procesos más eficientes y respetuosos con las personas y el entorno. La sociedad de consumo avanza de manera más inteligente y consciente” (Moreno.P,2021).

5.2 Claves de una buena experiencia cliente y estrategia global a seguir en el sector

La comparativa de las marcas estudiadas nos ha permitido ver hacia dónde se dirige el sector de la moda online, pero, sobre todo, nos ha enseñado donde deben poner sus esfuerzos las marcas de moda en cuanto a la experiencia de compra online que quieren ofrecer a sus clientes.

Por lo tanto, el objetivo de este último apartado de nuestro estudio se centra en introducir 3 claves o desafíos que consideramos que las marcas deben seguir para conseguir una buena Experiencia del Cliente en el sector de la moda online.

Las claves son las siguientes:

- **Integrar las tiendas online y offline**

El futuro del *retail* incluye la integración de las tiendas online y offline. Algunas marcas ya trabajan en este ámbito y se esfuerzan por conseguir dicha integración. Esta integración no solo se basa en alentar a los clientes en la tienda a que conozcan la marca en Internet sino también llevar de la tienda online a la tienda física.

La tecnología *click & collect* es un claro ejemplo de esta integración. Como nos dice Fashion United (2022), “Con esta solución tecnológica, el cliente que compra online decide la ubicación física de recogida, cambio o devolución”. Otro ejemplo de tecnología que ofrece este tipo de integración son los probadores inteligentes. La marca de moda Rebecca Minkoff que tiene instalados probadores inteligentes en su flagship de Nueva York, vio sus ventas incrementadas más del 200 por ciento desde su instalación (Launchmetrics,2018). Estos probadores inteligentes permiten a los clientes solicitar prendas y productos, ver contenido inspirador e incluso cambiar la iluminación.

Debemos aclarar que tal integración no significa que nos encontramos ante el final de las tiendas físicas, pero si ante una “obligada metamorfosis” como nos indica Coro Saldaña, consultora digital de moda y *retail* que añade que “las tiendas han tenido que reinventarse y esta vez con una exigencia mayor por parte del consumidor, que ha descubierto la conveniencia del canal online” (Godoy.M,2021).

- **Crear una experiencia de compra personalizada**

Ofrecer una experiencia de compra personalizada hoy en día se consigue a través de los datos. En efecto, las marcas utilizan herramientas de análisis de datos para conocer las preferencias de compra, del historial de compra de sus clientes para así poder, por ejemplo, generar ofertas personalizadas. El informe de Boston Consulting Group “The next level of personalization in Retail” (2019) analiza el impacto de una oferta personalizada en el comercio electrónico. Este nos dice que una experiencia de compra personalizada y dirigida aumenta un 40% las probabilidades de que el consumidor gaste más de lo que había planeado en un principio. También nos indica que el uso de técnicas de personalización puede llegar a impactar en la cuenta de resultados de una empresa. La facturación podría incrementarse hasta un 10% para aquellas compañías que apuesten más fuerte por la personalización en las experiencias de compra (Júarez.A,2019). Así, las marcas que personalicen su experiencia de compra se verán beneficiadas frente a las que no lo hagan.

Además de crear una experiencia de compra personalizada, las marcas deben esforzarse primero por conocer a sus consumidores. Así, por ejemplo, hoy en día más estrategias de marketing en el sector *retail* de moda se enfocan en el “consumidor consciente”. Este consumidor corresponde a aquellos “individuos para quienes la sostenibilidad de las prácticas, el salario de los trabajadores o las condiciones en las fábricas de los proveedores pueden marcar la diferencia a la hora de incluir un producto en el carro de la compra” (EAE,2021). En este contexto, las marcas de hoy en día deben tratar de responder a las exigencias de sus consumidores y ser lo más transparentes posible (la sostenibilidad se presenta como otro de los grandes retos a los que las marcas deben enfrentarse).

- **Dar al cliente más vías para realizar la compra**

Uno de los desafíos del comercio electrónico hoy en día es convertir los dispositivos móviles en el canal mediante el cual los clientes realicen sus compras; es decir que se establezcan como la herramienta para realizar la compra o transacción final (Launchmetrics,2018). Así, las marcas deben esforzarse en desarrollar sus *apps* móviles

ya que estas se convierten en uno de los canales principales de compra online (los consumidores tienen acceso a estas a través de sus dispositivos móviles).

Por otro lado, las marcas deben esforzarse por aumentar su presencia en redes sociales. Como hemos visto a través de nuestro estudio, las marcas deben acertar en el nuevo mundo del *social commerce*. Como nos lo demuestra Allesandro Bogliari, CEO de The Influencer Marketing Factory, “El comercio social ayudará a las marcas a aumentar sus tasas de conversión móvil y a disminuir las tasas de abandono de carritos y apoyará a los *influencers* en términos de fuentes de ingresos adicionales gracias a comisiones de afiliación cuando vendan artículos de terceros y mejores márgenes en sus propios productos y servicios” (Status of Social Commerce Report,2021).

La integración de los canales online y offline, la personalización de la experiencia de compra y el aumento de canales para realizar las compras, son por lo tanto algunos de los factores clave a la hora de ofrecer una buena experiencia de compra en el canal online. Las marcas de moda que quieran ofrecer una buena Experiencia del Cliente deberán plantearse aplicar estas claves o desafíos a sus estrategias de cara al futuro.

BLOQUE IV CONCLUSIONES

Al comienzo de este trabajo presentábamos el objetivo principal - estudiar, comparar y analizar las estrategias de Experiencia del Cliente seguidas por cada una de las cinco principales marcas de moda líderes en España en 2022 (Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara). Este objetivo se ha podido cumplir gracias al análisis empírico en el que se han analizado los datos del cuestionario realizado con el fin de establecer dicha comparación. Por otro lado, hemos podido responder a las preguntas de investigación que planteábamos al principio de nuestro trabajo gracias a todo aquello estudiado y expuesto en el marco teórico, así como en el análisis de campo además de los resultados del análisis empírico.

Este estudio nos ha ofrecido una visión global del lugar que ocupa hoy en día el sector de la moda, especialmente tras la crisis del Covid-19. En particular, nos ha permitido situar a nuestro país en este contexto.

La comparativa de las marcas, constituye un profundo análisis de datos que nos ha facilitado valiosa información sobre la percepción e interacción de nuestra muestra, en particular de la generación Z, con las marcas estudiadas. Sin embargo, nuestro trabajo se limita a obtener la percepción de una pequeña muestra de la población y tan sólo en un momento concreto. De cara al futuro, sería interesante realizar un estudio más alargado en el tiempo, el cual pudiese comparar la evolución de la percepción de los clientes en cuanto a las marcas estudiadas.

Además de permitirnos realizar una comparación de las estrategias de Experiencia del Cliente seguidas por las marcas estudiadas, este trabajo nos ha mostrado las tendencias que engloban al sector de la moda, en particular a través del canal online. Estas tendencias nos han servido como modo de guía para introducir una serie de claves que recomendamos a toda marca de moda que quiera ofrecer una buena Experiencia del Cliente en particular a través del canal online.

Nos encontramos ante una nueva realidad digital que necesita de una fuerte presencia online de las marcas para captar nuevos clientes además de aumentar el valor de los actuales. La omnicanalidad ya no es una opción en el futuro del *retail*, la integración entre tiendas físicas y online se convierte en algo imprescindible para las marcas. Asimismo, en esta nueva realidad digital, de cara al futuro, las marcas del sector deberán plantearse el énfasis que quieran dar a temas como la sostenibilidad, las redes sociales, los *influencers*, etc.

BLOQUE V BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

Amón, A. (2020). H&M se vuelca en la atención al cliente y el alquiler de ropa Premium. From: <https://theluxonomist.es/actualidad/economia/hm-se-vuelca-en-la-atencion-al-cliente-y-el-alquiler-de-ropa-premium>

Agraz, M. (2022). Principales KPIs para medir la Experiencia del Cliente. From: <https://www.foxter.io/blog/principales-kpis-para-medir-la-experiencia-del-cliente>

Bonet, I. (2022). Shein: la voracidad del enigmático grupo textil chino que le está comiendo terreno a Zara. From: <https://elpais.com/economia/negocios/2022-05-21/shein-la-voracidad-del-enigmatico-grupo-textil-chino-que-le-esta-comiendo-terreno-a-zara.html>

Brand Finance (2021). Zara y Loewe entre las 10 marcas del sector textil más valiosas y fuertes del mundo según Brand Finance. From: <https://brandfinance.com/press-releases/zara-y-loewe-entre-las-10-marcas-del-sector-textil-mas-valiosas-y-fuertes-del-mundo-segun-brand-finance>

Briedis, H., Kronschnabl, A., Rodríguez, A., & Ungerman, K. (2020). Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative. From: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative>

Broche, L. (2021). Shein, la tienda china que sigue los pasos de TikTok y pone en jaque la estrategia 'online' de Inditex. From: https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210718/shein-tienda-tik-tok-estrategia-online-inditex/596690581_0.html

EAE Business School (2021). Desafios para el sector retail moda. From: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/desafios-sector-retail-moda/>

Executive Excellence (2021). Zara avanza firme hacia un modelo integrado y digital. From: <https://www.eexcellence.es/entrevistas/modelo-de-negocio/zara-avanza-firme-hacia-un-modelo-integrado-y-digital>

Garg, R., Rahman, Z., & Kumar, I. (2010). Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. From: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/dbm.2010.7.pdf>

Gerea, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. From: <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>

GMA e-commerce agency. (2021). Guide to WeChat Live Streaming. From: <https://ecommercechinaagency.com/wechat-livestreaming/>

Godoy, M. (2021). El nuevo tablero de la moda: los gigantes digitales Shein, Asos y Zalando hacen tambalear el imperio debilitado de Inditex y H&M tras el 'zarpazo' de la pandemia. From: https://www.businessinsider.es/shein-zalando-asos-ganan-terreno-reyes-inditex-hm-955511?_gl=1*_slu1*_ga*MmFxYURqV205QTRLMVRucTNRSDNvb3p6SmQtMEhqQ2NTZnhVZzhVUDJ0c2otWDVtalhYdS02LUFyTWIDQzVCZA

Godoy, M. (2021). Inditex se enfrenta a una metamorfosis casi obligada: por qué el cierre de tiendas es mucho más que un ahorro de costes en un futuro cada vez más digital. From: <https://www.businessinsider.es/metamorfosis-inditex-absorcion-tiendas-apuesta-online-840169>

Goodman (2022). Case study Zalando. From: <https://www.goodman.com/-/media/Files/Common%20CE%20files/case%20studies/zalando/Case-study-Zalando-EN.pdf?la=en>

Guinebault, M. (2021). El número de miembros de Vinted aumentó un 24 % en 2020. From: <https://es.fashionnetwork.com/news/El-numero-de-miembros-de-vinted-aumento-un-24-en-2020,1282942.html>

IP Mark (2022). El 'live commerce' y el 'social commerce', oportunidades emergentes de venta en España. From: <https://ipmark.com/live-commerce-social-commerce-oportunidades-emergentes-venta-espana/>

Juárez, A. (2019). Más ventas y más a menudo: el impacto de personalizar la experiencia online. From: <https://www.modaes.es/back-stage/mas-ventas-y-mas-a-menudo-el-impacto-de-personalizar-la-experiencia-online.html>

Kantar (2021). Nuevo ranking Kantar BrandZ Spain 2021. From: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/marcas/ranking-kantar-brandz-spain-2021>

Kantar. (2021). Informe de la moda online en España 2021. From: <https://www.kantar.com/es/campaigns/informe-de-la-moda-online-en-espana-2021>

KPMG. (2020). Customer Experience in the new reality. From: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/07/customer-experience-in-the-new-reality.pdf>

Kumar Verma, V. (2019). Omnichannel retail, The Future of Shopping. From: <http://oakbrook.ac.in/wp-content/uploads/2019/01/5.-Paper-4-Vinay-Kumar-Verma.pdf>

Launchmetrics (2018). Omnicanalidad: el reto de los retailers de moda en la era digital. From: <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/omnicanalidad-retailers-moda>

López, T. (2021). Las ventas online de H&M crecen con fuerza en 2020. From: <https://ecommerce-news.es/las-ventas-online-de-hm-crecen-con-fuerza-en-2020/>

Lotz, S., Raabe, J., & Roggenhofer, S. (2018). The role of customer care in a customer experience transformation. McKinsey & Company. From: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-role-of-customer-care-in-a-customer-experience-transformation>

Mangiaracina, R., & Brugnoli, G. (2009). The ecommerce customer journey: A model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites. The Journal of Internet Banking and Commerce. From: https://www.researchgate.net/publication/293400163_The_eCommerce_Customer_Journey_A_Model_to_Assess_and_Compare_the_User_Experience_of_the_eCommerce_Websites

Martínez, J. (2019). Vinted se hace con Chicfy, la plataforma española de moda de segunda mano. From: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/vinted-se-hace-con-chicfy-la-plataforma-espanola-de-moda-de-segunda-mano/2019101831417>

Martínez, J. (2022). Zalando crece un +29,7 por ciento, pero alerta de un 2022 altamente “volátil”. From: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/zalando-crece-un-29-7-por-ciento-pero-alerta-de-un-2022-altamente-volatil/2022030137983>

Marketing Insider Review. (2019). Estrategia de marketing de Shein en el sector fast fashion. From: <https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-shein/>

McKinsey & Company. (2022). The State of Fashion 2022. From: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

Modaes.es (2021). Vinted se vuelca en España como mercado prioritario al calor de la crisis económica From: <https://www.modaes.es/empresa/vinted-se-vuelca-en-espana-como-mercado-prioritario-al-calor-de-la-crisis-economica.html>

Moreno, P. (2021). Lento adiós a la moda rápida. ¿Será 2022 el año del verdadero cambio? From: <https://www.vogue.es/moda/articulos/fin-moda-rapida-fast-fashion-cambio-zara-mango>

N. Lemon, K., & C. Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. From:

https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jm.15.0420?casa_token=umRLX9ahZ7EAAAAA:qvYbVf4Rl2QeBKWct92MvF2pV7kgrB7ZvnyFvYopEHj4L3ZwKa9cVuMe1f-yBcfM0AxSNYwaz

Parrondo, N. (2022). Circulator, la apuesta de H&M por el diseño sostenible. From:

<https://www.revistagq.com/moda/articulo/circulator-hm#:~:text=Circulator%20es%20una%20nueva%20herramienta,la%20estrategia%20de%20la%20compa%C3%B1a%20de%20la%20ropa%20debe%20cambiar>

Qualtrics (2022). ¿Qué es el Net Promoter Score (NPS) ? From:

<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=en&newsite=es&geo=ES&geomatch=es>

Rambo, S. (2021). Shein Case Study: The Brand for Fashion Gurus. From:

<https://440industries.com/shein-case-study-the-brand-for-fashion-gurus/>

Rigby, C. (2022). H&M expands its ecommerce business while shutting shops as shoppers shift online. From:

<https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/hm-expands-its-ecommerce-business-while-shutting-shops-as-shoppers-shift-online-23786>

Rigby, C. (2022). H&M works to double sales through a multichannel strategy – while more than halving its carbon footprint. From:

[https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/hm-works-to-double-sales-through-a-multichannel-strategy--while-more-than-halving-its-carbon-footprint-](https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/hm-works-to-double-sales-through-a-multichannel-strategy--while-more-than-halving-its-carbon-footprint-24320#:~:text=H%26M%20says%20it%20is%20now,is%20now%20focused%20on%20growth)

[24320#:~:text=H%26M%20says%20it%20is%20now,is%20now%20focused%20on%20growth](https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/hm-works-to-double-sales-through-a-multichannel-strategy--while-more-than-halving-its-carbon-footprint-24320#:~:text=H%26M%20says%20it%20is%20now,is%20now%20focused%20on%20growth)

Romero, C. (2022). España se convierte en el país líder en la venta de moda online. From:

<https://forbes.es/lifestyle/95751/industria-textil-canal-online-refugio-palanca-ventas-moda-espana/>

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. Business horizons. From: <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/08/E4735-ISIDL.pdf>

Salesforce Latinoamérica (2022) 10 KPIs de E-commerce para Medir el Rendimiento. From: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/08/kpis-de-ecommerce.html>

Sánchez Casado, N., & Giraldo Cardona, C. M. (2015). Análisis de la actividad en redes sociales de marcas del sector moda como herramienta de social commerce. From: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4963/aar.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

SAS Institute Inc. (2022). Marketing multicanal: Qué es y por qué es importante. From: https://www.sas.com/es_es/insights/marketing/multichannel-marketing.html

Smartme Analytics. (2022). Digital Consumer by Generation. From: <https://platform.smartmeanalytics.com/insight/digital-consumer-by-generation-2022>

Sponsor, P. (2022). La solución omnicanal de la moda y el retail ya existe. From: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/la-solucion-omnicanal-de-la-moda-y-el-retail-ya-existe/2022051038569>

Stojković, D., Lovreta, S., & Bogetić, Z. (2016). Multichannel strategy-the dominant approach in modern retailing. Economic Annals. From: <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/04/417-1.pdf>

The Influencer Marketing Factory (2021). Social commerce report 2021. From: <https://theinfluencermarketingfactory.com/wp-content/uploads/2021/03/social-commerce-report.pdf>

Tobar, S. (2021). Inditex potencia sus dos tecnologías claves para crear la tienda de Zara del futuro. From: https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210714/inditex-potencia-tecnologias-claves-tienda-zara-futuro/596191642_0.html

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*. From: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>

Varanasi, L. (2022). El gigante chino de la moda rápida Shein acumula ya más descargas mensuales en su aplicación que los canales 'shopping' de Amazon y Shopify. From: https://www.businessinsider.es/descargas-mensuales-shein-superan-ya-amazon-shopify-1059807?_gl=1*my9kv*_ga*MmFXYURqV205QTRLMVRucTNRSDNvb3p6SmQtMEhqQ2NTZnhVZzhVUDJ0c2otWDVtalhYdS02LUFyTWIDQzVCZA

Véliz, D. (2022). Cómo impulsar las ventas online de los comercios de moda con Connected Retail de Zalando. From: <https://marketing4ecommerce.net/como-impulsar-las-ventas-online-de-los-comercios-de-moda-con-connected-retail-de-zalando/>

Villalobos, C. (2022). CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente? From: <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat#:~:text=F%C3%B3rmula%20de%20%C3%ADndice%20de%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente&text=Para%20hacerlo%20debes%20dividir%20el,encuestados%20y%20multiplicarlos%20por%20100>

Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*. From: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048>

Watkinson, M. (2013). The ten principles behind great customer experiences. From: Financial Times Publishing.

WOW! Customer experience (2022). ¿Qué es el NPS o Net Promoter Score? From: <https://www.wowcx.com/que-es-el-nps-net-promoter-score#:~:text=El%20NPS%20o%20Net%20Promoter%20Score%20%C2%AE%20es%20un%20%C3%ADndice,de%20crecimiento%20de%20un%20negocio.>

Yahoo Ad tech (2021). Retail: impulso al crecimiento móvil y omnicanal de Macy's.
From: <https://www.adtech.yahooinc.com/es/insights/macys-case-study>

Zalando (2022). Zalando on track with 2025 growth plan fueled by strong customer growth in 2021. From: <https://corporate.zalando.com/en/investor-relations/news-stories/zalando-full-year-results-2021>

Zalando (2022). Draft Annual press conference 2022. From: https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE_Annual-Press-Conference_2022_Strategy_Update.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas del cuestionario

Primera pregunta:

“Género”

- Hombre
- Mujer
- Otro

Segunda pregunta:

“Franja de edad en la que has nacido”

- 1946-1964 (Baby boomer)
- 1965-1980 (Generación X)
- 1981-1996 (Millennial)
- 1997-2012 (Generación Z)

Tercera pregunta:

“¿Te interesa la moda?”

- Si
- No

Cuarta pregunta:

“¿Con qué frecuencia compras ropa o accesorios de moda online?”

- Nunca
- Semanalmente
- Mensualmente
- Cada 2 meses
- Cada 6 meses
- 1 vez al año
- Otro

Quinta pregunta:

“Al realizar una compra de moda o accesorios de forma online, ¿Cuánto sueles gastar de media?”

- < 50 euros
- 50-100 euros
- 100-200 euros
- > 200 euros
- No realizo compras online

Sexta pregunta:

“¿Cuál es tu principal motivación a la hora de comprar online?”

- Mejores precios
- Ahorro de tiempo y comodidad
- Acceso a productos exclusivos
- Rapidez de entrega
- Facilidad para realizar devoluciones
- Otro

Séptima pregunta:

“¿A través de qué dispositivos compras de forma online?”

- Móvil
- Portátil
- Ordenador de mesa
- Tablet
- ninguno
- Otro

Octava pregunta:

“¿Prefieres realizar la compra a través de la página web de la marca o a través de su app móvil (si esta existe)?”

- Página web
- Aplicación móvil
- Ambas

- ninguna

Novena pregunta:

“¿Has comprado alguna vez ropa o accesorios a través de alguna red social?”

- Si
- No

Décima pregunta:

“¿En cuál de estas marcas has comprado al menos una vez en los últimos 12 meses?”

- Shein
- Vinted
- H&M
- Zalando
- Zara
- ninguna

Undécima pregunta:

“¿Tienes descargada la aplicación de alguna de estas marcas? (marca aquellas que tengas descargada en alguno de tus dispositivos)”

- Shein
- Vinted
- H&M
- Zalando
- Zara
- ninguna

Duodécima pregunta:

“Señala los factores que consideras más importantes en tu experiencia online con una marca de moda”

- Variedad de categoría de productos
- Precios bajos
- Facilidad de compra

- Opción de pago segura
- Personalización de servicios y ofertas
- Tiempos de entrega cortos
- Fácil tramitación de devoluciones

Decimotercera pregunta:

“Señala según los siguientes criterios, la marca que, según tu experiencia, consideres que cumple más con cada criterio a la hora de ofrecer una experiencia de compra online”

- Variedad de categoría de productos -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Precios bajos -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Facilidad de compra - Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Opción de pago segura -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Personalización de servicios y ofertas -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Tiempos de entrega cortos -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara
- Fácil tramitación de devoluciones -Shein -Vinted -H&M -Zalando -Zara

Decimocuarta pregunta:

“¿Cuál es la probabilidad que recomiendes esta marca a algún familiar o amigo?”

- Shein -No muy probable -Poco probable -Algo probable -Bastante probable - Muy probable
- Vinted -No muy probable -Poco probable -Algo probable -Bastante probable - Muy probable
- H&M -No muy probable -Poco probable -Algo probable -Bastante probable - Muy probable
- Zalando -No muy probable -Poco probable -Algo probable -Bastante probable - Muy probable
- Zara -No muy probable -Poco probable -Algo probable -Bastante probable - Muy probable

Decimoquinta pregunta:

“¿Tienen alguna influencia los medios en tu decisión de compra?”

- Si

- No

Decimosexta pregunta:

“¿Cuál de los siguientes medios influyen más en tu decisión de compra?”

- Redes sociales
- Televisión
- Prensa online
- Radio
- Publicidad exterior
- Ninguno
- Otro

Decimoséptima pregunta:

“Entre las siguientes redes sociales, ¿Cuál consideras que tiene mayor influencia sobre tu decisión de compra?”

- Instagram
- Facebook
- WhatsApp
- Twitter
- Tiktok
- Pinterest
- LinkedIn
- Snapchat
- Ninguna
- Otra

Decimoctava pregunta:

“¿En qué medida los “influencers” influyen en tu decisión de compra?”

escala del 1 al 5: 1 (nada influyentes) 5 (muy influyentes)

Decimonovena pregunta:

“¿Cómo de necesario consideras que en una marca de moda estén integradas las tiendas físicas y online? (por ejemplo: posibilidad de recoger pedidos online en la tienda, poder escanear códigos QR en la tienda, etc.”

escala del 1 al 5: 1 (nada necesario) 5 (muy necesario)

Vigésima pregunta:

“Muchas marcas de moda están integrando nuevos métodos para presentar productos (por ejemplo: ventas en directo(streaming), realidad aumentada, etc.). ¿Piensas que estos métodos contribuyen a aumentar sus ventas?”

- Si
- No

Vigesimoprimera pregunta:

“¿En qué medida consideras importante que las marcas de moda de hoy en día defiendan la sostenibilidad? (por ejemplo: que pongan en marcha iniciativas sostenibles, que saquen colecciones de ropa sostenibles, defiendan la ropa de segunda mano, etc.).

escala del 1 al 5: 1 (poco importante) 5 (muy importante)

Vigesimosegunda pregunta:

“¿Consideras la sostenibilidad una preocupación a la hora de realizar tus compras?”

- Si
- No

Vigesimotercera pregunta:

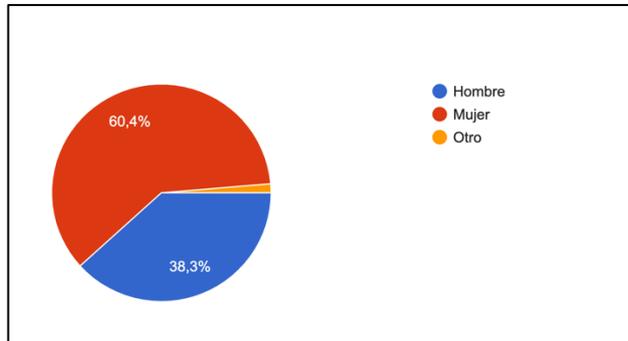
“¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por una prenda o accesorio respetuoso con el medio ambiente?”

- Hasta un 10%
- Entre un 10% y un 30% más
- Entre 30% y 50% más
- Más de un 50%
- No estaría dispuesto a pagar más

Anexo 2. Resultados del cuestionario

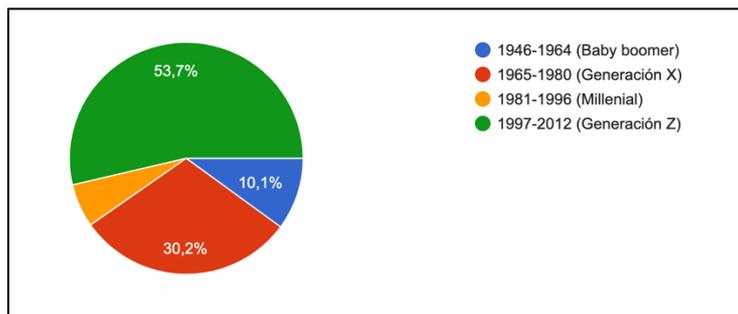
Primera pregunta:

“Género”



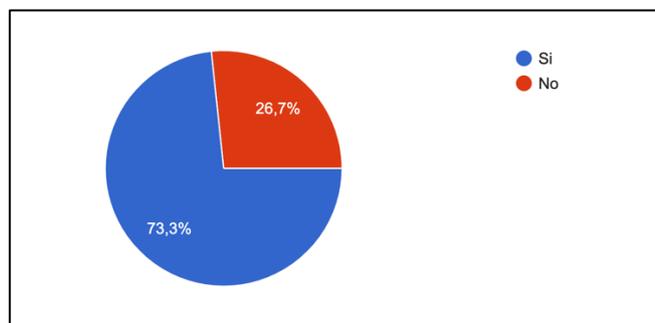
Segunda pregunta:

“Franja de edad en la que has nacido”



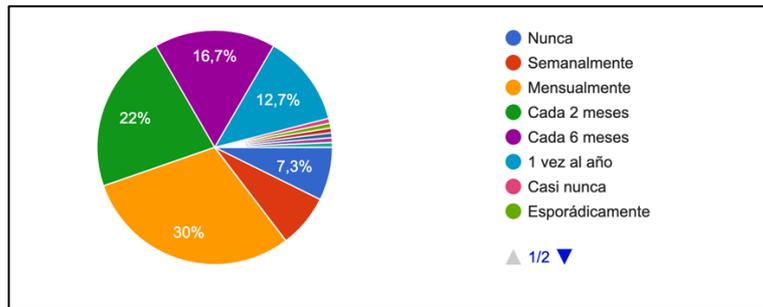
Tercera pregunta:

“¿Te interesa la moda?”



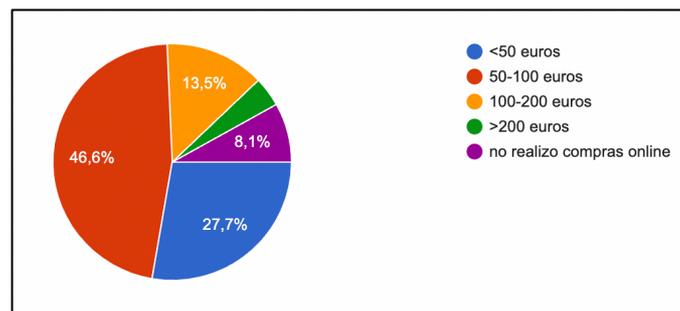
Cuarta pregunta:

“¿Con qué frecuencia compras ropa o accesorios de moda online?”



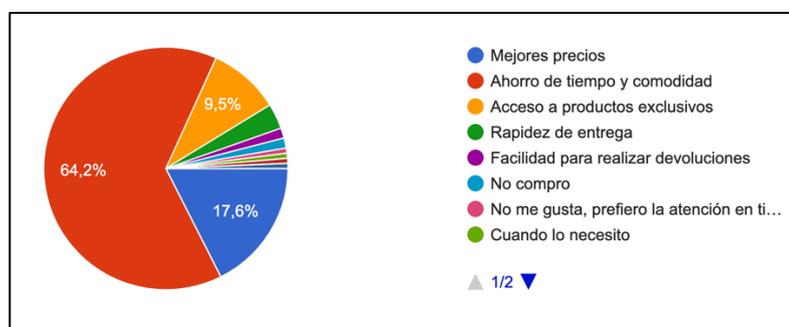
Quinta pregunta:

“Al realizar una compra de moda o accesorios de forma online, ¿Cuánto sueles gastar de media?”



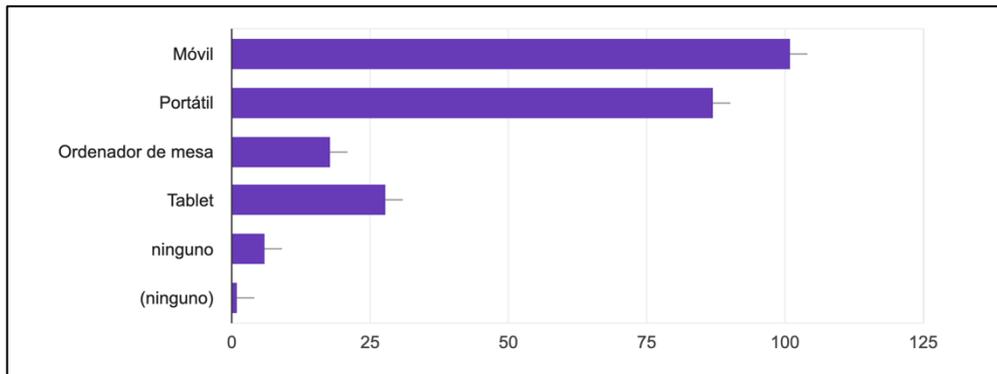
Sexta pregunta:

“¿Cuál es tu principal motivación a la hora de comprar online?”



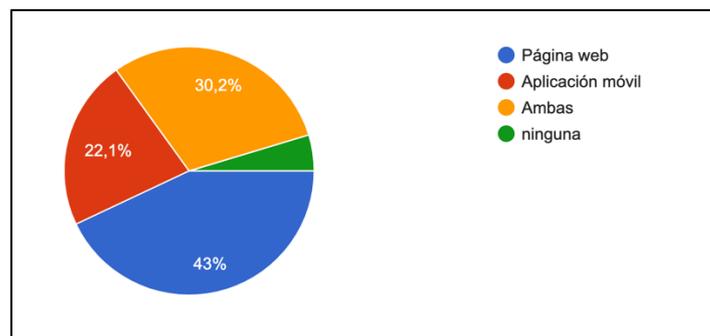
Séptima pregunta:

“¿A través de qué dispositivos compras de forma online?”



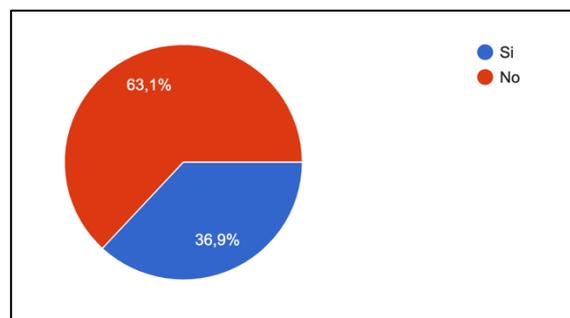
Octava pregunta:

“¿Prefieres realizar la compra a través de la página web de la marca o a través de su app móvil (si esta existe)?”



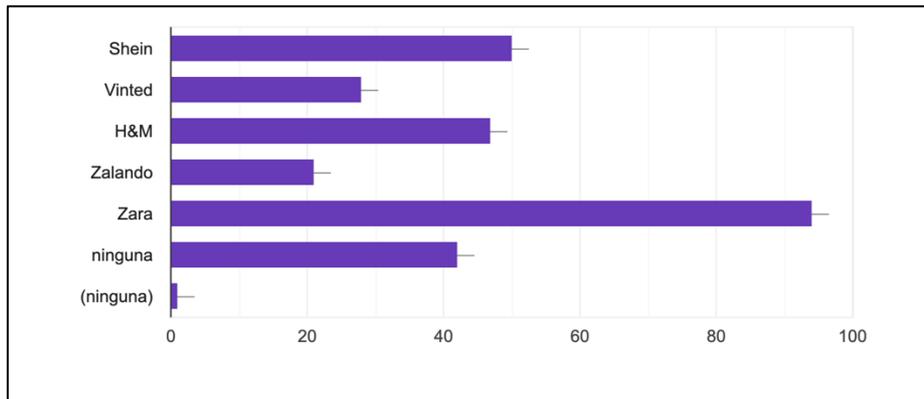
Novena pregunta:

“¿Has comprado alguna vez ropa o accesorios a través de alguna red social?”



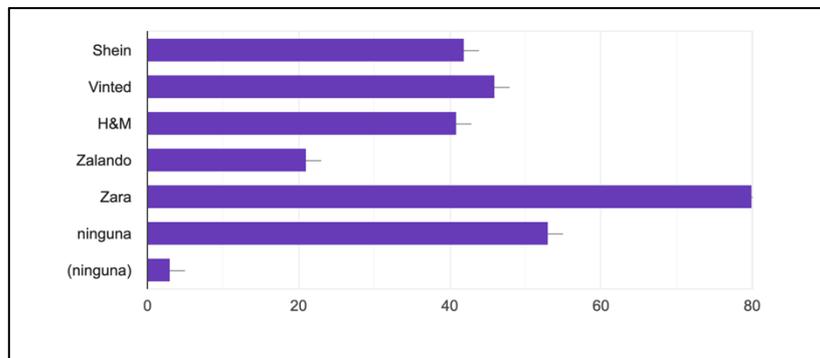
Décima pregunta:

“¿En cuál de estas marcas has comprado al menos una vez en los últimos 12 meses?”



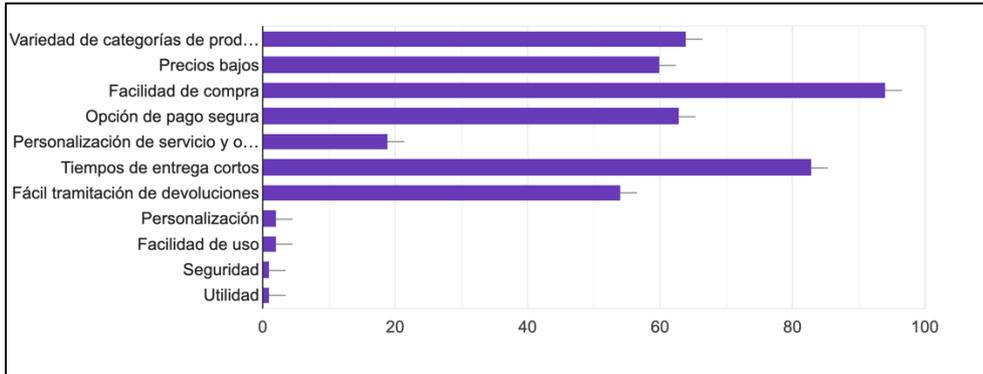
Undécima pregunta:

“¿Tienes descargada la aplicación de alguna de estas marcas? (marca aquellas que tengas descargada en alguno de tus dispositivos)”



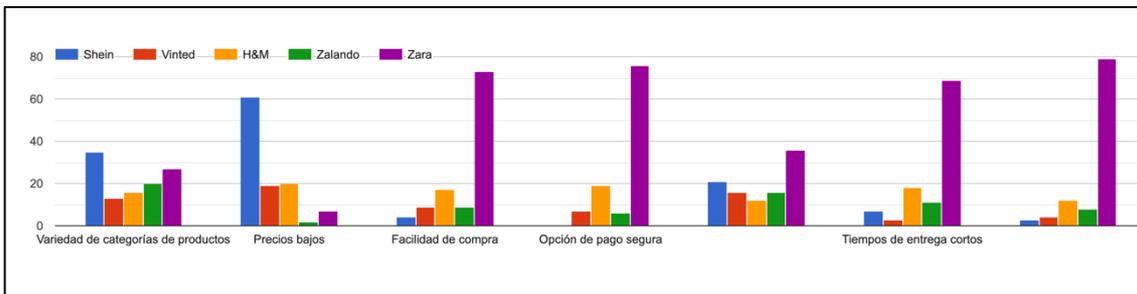
Duodécima pregunta:

“Señala los factores que consideras más importantes en tu experiencia online con una marca de moda”



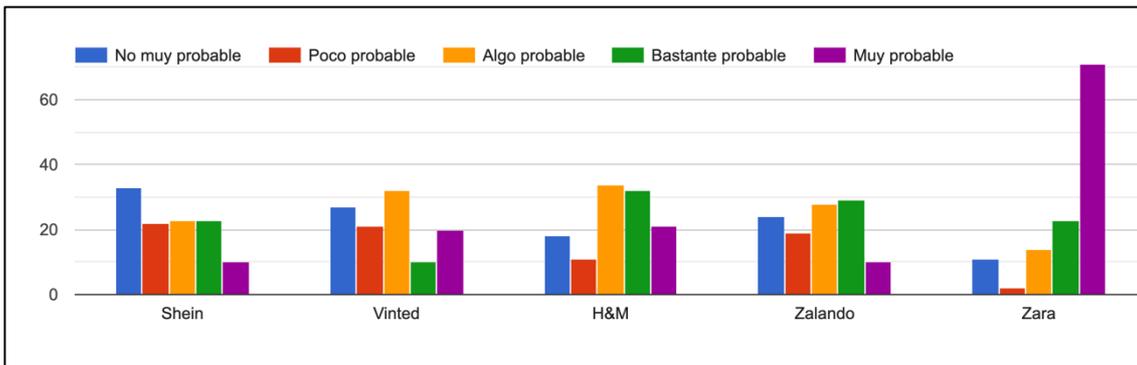
Decimotercera pregunta:

“Señala según los siguientes criterios, la marca que, según tu experiencia, consideres que cumple más con cada criterio a la hora de ofrecer una experiencia de compra online”



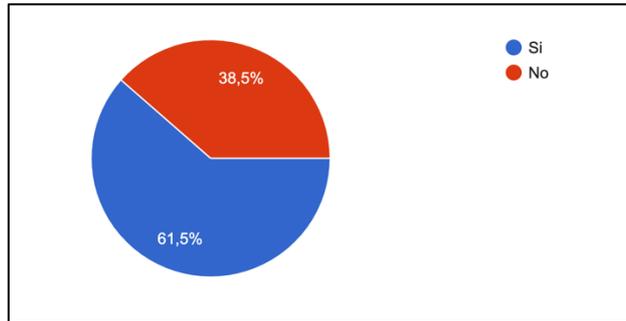
Decimocuarta pregunta:

“¿Cuál es la probabilidad que recomiendes esta marca a algún familiar o amigo?”



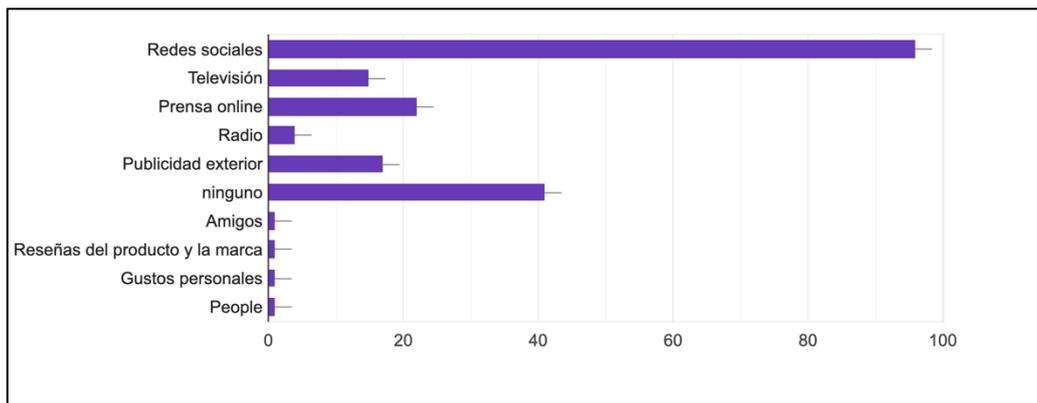
Decimoquinta pregunta:

“¿Tienen alguna influencia los medios en tu decisión de compra?”



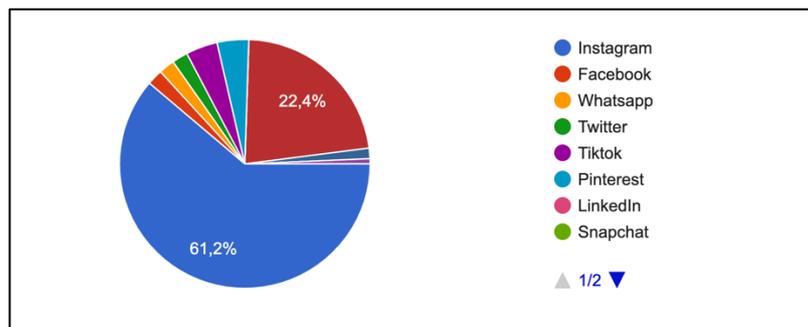
Decimosexta pregunta:

“¿Cuál de los siguientes medios influyen más en tu decisión de compra?”



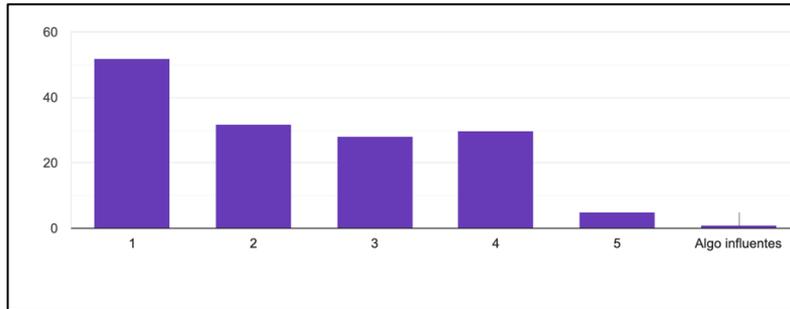
Decimoséptima pregunta:

“Entre las siguientes redes sociales, ¿Cuál consideras que tiene mayor influencia sobre tu decisión de compra?”



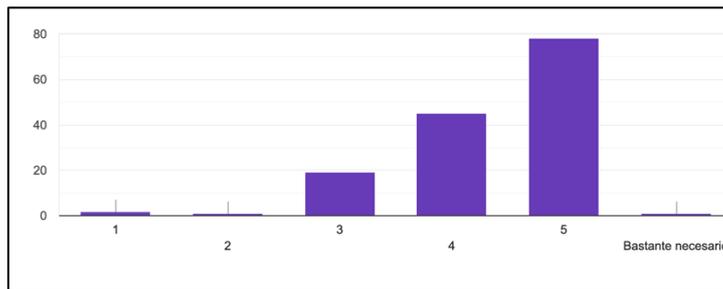
Decimoctava pregunta:

“¿En qué medida los “influencers” influyen en tu decisión de compra?”



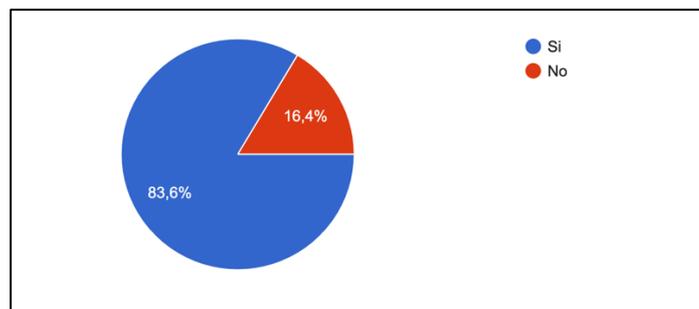
Decimonovena pregunta:

“¿Cómo de necesario consideras que en una marca de moda estén integradas las tiendas físicas y online? (por ejemplo: posibilidad de recoger pedidos online en la tienda, poder escanear códigos QR en la tienda, etc.)”



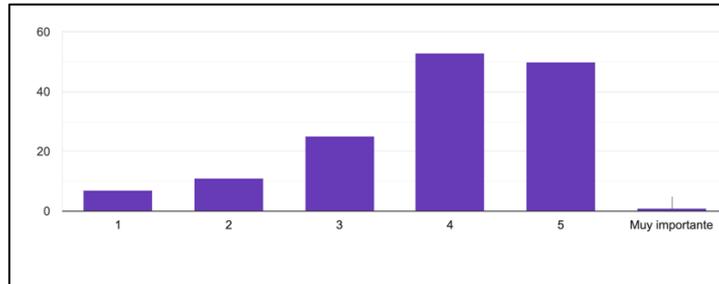
Vigésima pregunta:

“Muchas marcas de moda están integrando nuevos métodos para presentar productos (por ejemplo: ventas en directo (streaming), realidad aumentada, etc.). ¿Piensas que estos métodos contribuyen a aumentar sus ventas?”



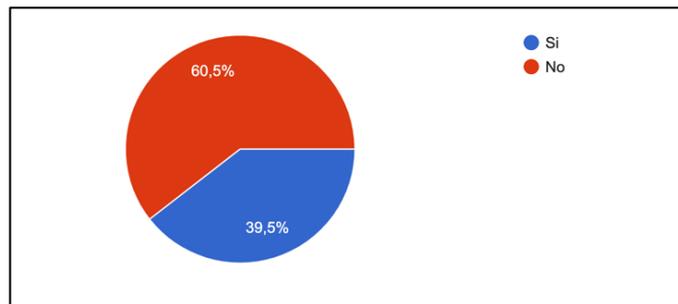
Vigesimoprimer pregunta:

“¿En qué medida consideras importante que las marcas de moda de hoy en día defiendan la sostenibilidad? (por ejemplo: que pongan en marcha iniciativas sostenibles, que saquen colecciones de ropa sostenibles, defiendan la ropa de segunda mano, etc.).



Vigesimosegunda pregunta:

“¿Consideras la sostenibilidad una preocupación a la hora de realizar tus compras?”



Vigesimotercera pregunta:

“¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por una prenda o accesorio respetuoso con el medio ambiente?”

