

GRADO: Administración y Dirección de Empresas

Curso 2017/2018

Las tiendas físicas de moda en el siglo XXI

Autora: Jone Enjamio Madrazo

Tutora: Pilar Zorrilla Calvo

Bilbao, a 3 de Septiembre de 2018



Resumen del trabajo

El comportamiento de compra del consumidor de moda hoy en día ha cambiado; su forma de consumir es muy diferente a la de años atrás y, por lo tanto, la forma en que las marcas deben relacionarse con su público también tiene que evolucionar. Los clientes salen de la comodidad de sus casas para acudir a las tiendas físicas y encontrar la prenda perfecta mientras viven una experiencia de compra memorable. Pero, el valor añadido que en ocasiones se ofrece en las tiendas no es suficiente; la clientela exige más y las marcas deben responder al respecto. Durante el proceso de compra, el consumidor actual que es omnicanal, no hace diferenciaciones entre canales y tiende a utilizar más de uno al mismo tiempo y las marcas, tienen que responder a estas nuevas demandas. Así, las tiendas físicas deben transformarse e incorporar la omnicanalidad en su gestión, si quieren seguir siendo una opción. Para conseguir este objetivo, las tendencias que va a seguir la tienda de moda del futuro están basadas en la tecnología más innovadora, para facilitar y mejorar la eficacia de todas las fases del proceso de compra y conseguir así que el cliente tenga una experiencia de compra que hasta ahora no ha vivido. La transformación de la tienda de moda del futuro estará enfocada en la combinación del canal *on-line* y *off-line* para ofrecer al consumidor un servicio de venta óptimo.

Palabras clave

Tienda, moda, omnicanalidad, comportamiento de compra, comercio minorista, tecnología y experiencia de compra.

Abstract

Nowadays, the fashion consumer buying behaviour has changed; the way of consuming is very different from what it was few years ago. Therefore, the way in which brands relate to their audience must also develop. Customers get out of the comfort of their homes in order to go to physical stores and find there the perfect clothes while they are living a memorable experience. However, the added value which shops offer, is not always enough. Customers demand more and brands must respond to this. During the purchase process, the current consumer, who is omnichannel, does not differentiate

between channels and tends to use more than one at the same time. Due to this, brands have to respond to these new demands. Thus, physical stores must transform and incorporate omnichannel in management, if they would like to continue being an option. In order to achieve this goal, the trends that will follow the fashion store of the future are based on the most innovative technology to facilitate and improve the efficiency of all purchasing process phases. In that way, the customer will live an unknown shopping experience so far. The transformation of the fashion store of the future will be focused on the combination of the on-line and off-line channel to offer an optimal consumer service.

Keywords

Store, fashion, omnichannel, buying behaviour, retail, technology and shopping experience.

Índice de contenido

1. Introducción	5
1.1 Presentación del trabajo.....	5
1.2 Objetivos del trabajo	6
1.3 Metodología	7
2. Marco contextual	8
3. Comportamiento del consumidor en sus decisiones de compra de moda.....	9
4. Canales de venta en la comercialización de la moda.....	13
4.1 Problemática de la tienda física de moda	14
4.2 Problemática de la tienda de moda <i>on-line</i>	17
5. Solución a los problemas del cliente: la omnicanalidad	19
6. Innovación tecnológica en la omnicanalidad	22
6.1 Propuestas tecnológicas	23
6.1.1 El escaparate virtual interactivo.....	24
6.1.2 Wifi y dispositivos electrónicos	26
6.1.3 Etiquetas Rfid.....	26
6.1.4 Realidad virtual y realidad aumentada.....	28
6.1.5 El probador inteligente.....	29
6.1.6 Pasarela de pagos.....	30
7. Modelos de negocios que rompen las reglas del juego	33
7.1 Bonobos, un modelo de negocio inspirador	33
7.2 <i>Rent the Runway</i> , la suscripción en la moda.....	34
7.3 Un caso de innovación en <i>retail</i> : el nuevo concepto de tienda Zara de Londres.....	36
8. Conclusiones.....	38
9. Referencias bibliográficas	40
9.1 Bibliografía.....	40
9.2 Videografía	40
9.3 Webgrafía.....	40

1. Introducción

1.1 Presentación del trabajo

El comercio minorista forma parte de nuestras vidas diarias, en tanto que resuelve nuestras necesidades y demandas de productos y servicios. Los comercios son un elemento fundamental en nuestra sociedad, no solo por el importante sustento que dan a la economía, sino también por estimular la vida y la actividad en la calle, ¿o acaso es atractiva una calle vacía sin locales y sin personas?

El sector textil forma parte de ese grupo de esenciales, y las tiendas físicas son un elemento muy importante tanto para la economía como para los ciudadanos. El establecimiento físico de moda ha evolucionado a lo largo de los años, y lo seguirá haciendo, ya que es imprescindible transformar los procesos tradicionales por otros más eficaces y rentables, ¿pero hacia qué dirección van a evolucionar los comercios físicos de moda?

En los últimos años se ha extendido la idea de que el comercio electrónico acabará con la existencia de las tiendas físicas, pero lo cierto es que a priori parece improbable. Lo que sí es posible que ocurra, es que las tiendas físicas experimenten una transformación para adaptarse a las nuevas necesidades y comportamientos del cliente, configurando nuevos modelos de negocio y tiendas muy distintas a las que conocemos hoy día. El perfil del consumidor ha evolucionado y la forma de comprar moda ha cambiado. Si bien es cierto que su tendencia por comprar moda *on-line* es cada vez más alta, la inclinación por acudir la tienda física sigue siendo aún más elevada (moda.es) Entonces, ¿estamos ante una necesidad de fusión entre ambos canales?

Las tiendas físicas de moda, por tanto, seguirán estando muy presentes, pero dados los cambios en el comportamiento de la clientela, ahora son los establecimientos quienes tienen que evolucionar. La tienda de moda del futuro no se parecerá a la de hoy en día, va a cambiar y la tecnología y lo electrónico van a tener un papel fundamental. Pero, ¿qué tendencias va a seguir la tienda de moda en los próximos años? Este es precisamente el contenido sobre el que gira el análisis del presente trabajo, en el que se tratará de dar respuesta a estas preguntas y de aproximar el camino que seguirán los establecimientos de moda.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo principal que se pretende conseguir con este Trabajo Fin de Grado es el siguiente:

- Hacer una aproximación, con el mayor grado de ajuste posible, a cómo serán las tiendas físicas de moda en los próximos años. Con ello pretendemos orientar y dar pautas a los operadores que compiten en dicho sector para preparar sus estrategias competitivas. Para ello, es necesario plantear una serie de sub-objetivos, los cuales ayudarán a lograr nuestro objetivo principal. Así, vamos a:
- Analizar el comportamiento del consumidor actual cuando compra moda.
- Identificar los diferentes canales de venta de moda y su interconexión.
- Evaluar la posible necesidad de la supervivencia de las tiendas físicas de moda.
- Estudiar la integración de la tecnología en los establecimientos de moda y conocer las tendencias que se van a seguir en el futuro.
- Ilustrar la información analizada con ejemplos reales.

1.3 Metodología

Con la intención de alcanzar los objetivos presentados en el apartado anterior, se ha realizado un trabajo principalmente de investigación sobre las tendencias y recursos necesarios para la transformación de la tienda de moda del futuro. Para ello, se han utilizado fuentes fiables como Moda.es, Moodmedia, portales electrónicos de marketing como Marketing Directo y Puro Marketing, el diario Marketing News y numerosos artículos de revistas y periódicos digitales. Con la información recabada de las diversas fuentes, se ha realizado un trabajo de sistematización, interpretación y análisis, que nos ha permitido entender el estado de la cuestión y vislumbrar algunas ideas que pueden resultar de utilidad para orientar las estrategias de los operadores en un futuro próximo.

El trabajo finalmente ha quedado estructurado de acuerdo a los siguientes apartados y contenidos.

En primer lugar, se ha contextualizado el tema para entender mejor la situación en la que se encuentra la tienda física de moda del presente, y así poder enfocar mejor el contenido a tratar.

A continuación, se ha analizado el actual perfil del consumidor de moda para comprender sus necesidades y sus exigencias hacia las marcas. Este perfil servirá como guía para orientar el camino que deberían seguir los establecimientos.

Del mismo modo, se ha estudiado los canales de venta de moda, sus ventajas e inconvenientes, así como su interconexión para poder interpretar las posibles mejoras que deberá llevar a cabo la tienda física de moda.

Seguidamente, se ha introducido el concepto de omnicanalidad y su importancia en la transformación de las tiendas físicas del futuro.

Posteriormente, se estudia la importancia de la innovación tecnológica en los puntos de venta y se exponen seis herramientas tecnológicas que se han comenzado a implantar y que, parece que formarán parte de las tiendas de moda del futuro.

Por último, se ilustra con diversos casos algunas de las tendencias que marcarán el futuro inmediato de las tiendas físicas de moda.

2. Marco contextual

La forma de comprar moda ha evolucionado y no tiene nada que ver con el modelo de hace varios años. Esto es en gran parte, consecuencia de la transformación que ha experimentado el comportamiento del ser humano cuando compra moda. Asimismo, las nuevas generaciones se encuentran con un escenario totalmente diferente, donde tienen a su disposición más canales de venta, más oferta de productos y mayor facilidad de acceso a la información de las marcas.

Los *millennial*, nacidos entre 1981 y 2000, han transformado las reglas del juego. Además, les sigue de cerca la generación Z, los nacidos después del año 2000. “Los *millennial* han sido los primeros nativos digitales, pero los de la generación Z han sido los que han nacido con *smartphones*, iPad, Facebook, Instagram y Whatsapp. El interés sobre estos colectivos no radica sólo en el volumen de ciudadanos que agrupan ni en su actual poder de adquisición, sino en cómo están revolucionando la manera de comprar y su relación con las marcas” (Riera, 2017).

Hasta el momento han sido las marcas quienes marcaban las reglas de juego, y era la clientela quien debía adaptarse a ellas. Sin embargo, en la actualidad, el rol del consumidor ha cambiado y ha adquirido mayor poder, haciendo posible un intercambio de papeles. Por primera vez es el cliente quien va por delante de las marcas: ahora es el consumidor quien establece las pautas y quien, con su comportamiento, decide hacia dónde se deben dirigir los establecimientos físicos. En este contexto, es fundamental conocer el comportamiento humano para detectar sus tendencias, necesidades y su modo de comprar moda. Este comportamiento forma parte de un continuo desarrollo biológico, psicológico y social. Por ello, analizarlo no es tarea fácil, ya que cambia continuamente para adaptarse a los cambios sociales o para anticiparse a ellos.

En definitiva, tanto el escenario donde compramos moda como el perfil del consumidor actual ha cambiado, y lo seguirá haciendo a lo largo de los años. Compramos de manera diferente y por lo tanto, nos tienen que ofrecer los productos y servicios también de forma distinta. La tienda física de moda no va a desaparecer, más bien va a transformarse, y para ello, debe analizarse el comportamiento del cliente y usarlo a modo de guía para conocer las tendencias que sigue y entender sus exigencias.

3. Comportamiento del consumidor en sus decisiones de compra de moda

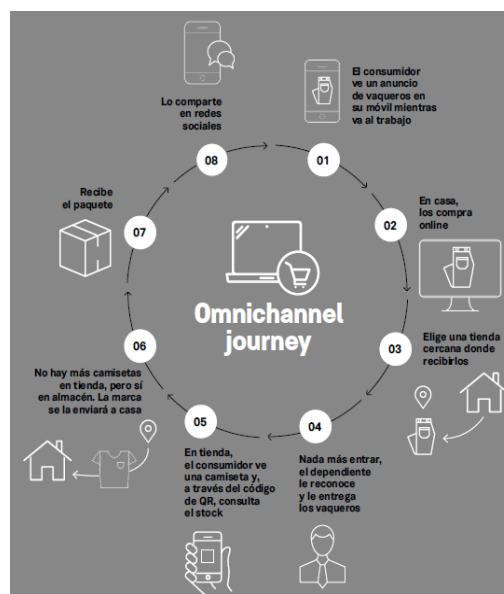
En este apartado analizamos el comportamiento del consumidor actual cuando compra moda. Es fundamental conocer cómo actúa la clientela tanto dentro del establecimiento físico como fuera de él para identificar las necesidades que la tienda de moda deberá satisfacer en los siguientes años. De esta manera, se podrá realizar una aproximación más exacta de la tienda física de moda del futuro e identificar las tendencias que se van a seguir. Por lo tanto, la intención que se persigue es definir el nuevo perfil del consumidor y reflexionar acerca del comportamiento que el cliente adoptará en los siguientes años.

Desde el comienzo de los tiempos, el proceso adoptado a la hora de comprar moda ha sido considerado exclusivamente racional (Manzano et al, 2012). Es decir, un acto basado en la funcionalidad y utilidad obtenida de ciertas prendas textiles en comparación con el coste o gasto que se debía asumir. En la actualidad, se sabe que dicho proceso sigue pautas donde lo emocional tiene un peso importante. El comportamiento del cliente es complejo, y se deben tener en cuenta elementos como los estímulos que se reciben diariamente, el escenario de compra, las barreras del consumidor y de las marcas...etc. Es necesario aclarar que cuando se habla de la conducta del consumidor, no se trata de una etiqueta subjetiva ni del comportamiento de un cliente específico, más bien hace referencia a la forma de actuar de toda la sociedad en su conjunto, la cual está influenciada, entre otros factores, por las tendencias del momento e innovaciones del entorno.

La gran velocidad a la que la tecnología ha evolucionado en los últimos años ha ayudado significativamente a la creación de un nuevo perfil de consumidor. Este se caracteriza principalmente por ser **tecnológico** y por su **fácil adaptación** a los formatos digitales, y por supuesto, a la nueva forma de consumir que esto supone. El consumidor actual está **hiperconectado** por numerosos y diferentes soportes, tanto por los tradicionales (televisión, radio, periódico...), como por los más modernos (ordenador, teléfono móvil, tabletas...). El cliente está conectado las 24 horas del día, y exige que las marcas también lo estén. La interconexión de todos los canales ha dado lugar a un **cliente omnicanal** que interactúa y se comunica con las marcas a través de todos los

canales que tiene a su disposición. La omnicanalidad se define como una estrategia empresarial que consiste en la integración e interconexión de todos los canales de venta utilizados por una marca, así como en su capacidad de comunicar, vender y fidelizar a los clientes sin fisuras (Marketing Sugerendo, 2016). Es decir, ofrecer al consumidor una experiencia de compra cómoda y eficaz utilizando todos los canales disponibles sin necesidad de tener que elegir solamente uno. La omnicanalidad es un reflejo de que el consumidor va un paso por delante de las marcas, ya que mientras el consumidor es considerado omnicanal la gran parte de las marcas no lo son (ReasonWhy, 2015). La conexión sin interrupciones, permite al cliente comenzar la compra en un canal y retomarla para finalizarla en otro, especialmente a través de los móviles, los cuales se han convertido en el canal de venta más recurrido. “La media de navegación diaria en Internet por parte de los ciudadanos españoles es de algo más de 5 horas” (Hootsuite y We Are Social, 2018), de las cuales muchas se realizan a través de los móviles. La posibilidad de saltar de un canal a otro aumenta positivamente la experiencia de compra, la cual no sólo se basa en el momento exacto de la compra, sino especialmente después, cuando el servicio post-venta tiene un papel fundamental. Son muchos los clientes que valoran enormemente la calidad del servicio post-venta, y que, por supuesto, influye en la opinión que se tiene sobre el comercio minorista con el que se interactuó.

Imagen 1. Ejemplo de omnicanalidad en el sector de la moda.



Fuente: Omnicanal Logísticas, DHL.

La tecnología también ha dado lugar a un consumidor **hiperinformado**. El fácil acceso a Internet, ha hecho posible que el cliente tenga a su disposición una cantidad infinita de información sobre las marcas y que, por lo tanto, pueda comparar con gran facilidad los productos y servicios que ofrecen las diferentes marcas. Como consecuencia, el consumidor se ha vuelto más **exigente y crítico**, ya que adopta un rol **inconformista** que se esfuerza por conseguir el mejor producto, al mejor precio y a través del mejor canal. En definitiva, el cliente actual tiene más **poder de decisión** y las marcas son conscientes de ello. Hoy en día, llegar a un consumidor, que realice una compra, quede satisfecho y conseguir fidelizarlo es una tarea sumamente difícil. Es por ello, que las marcas cada vez tienen que ofrecer más valor añadido.

En cuanto al tipo de información que las marcas ofrecen a sus clientes, ya no basta con indicar la talla y la composición, el cliente va más allá y se interesa por datos como: la procedencia y calidad de los materiales, el tipo de productos químicos utilizados, las posibles consecuencias de esos productos con el contacto con la piel...etc. Los clientes quieren recibir **información de valor** y las marcas pueden ofrecerla para conseguir diferenciarse de la competencia.

Las marcas buscan crear conversaciones con los usuarios, premiando la proactividad en las redes sociales y en plataformas digitales. Todo ello ha derivado en un consumidor **generador de contenido**. Parte de la información publicada en Internet está creada por los propios usuarios, quienes tienen total libertad para opinar y contar su experiencia. Estas opiniones, son un elemento muy importante para la reputación de la empresa, ya que existe gran poder de influencia sobre el resto de consumidores, quienes llegan a confiar más en las opiniones y experiencias de otros clientes que en la información facilitada por la propia marca. Esta tendencia es consecuencia de la desconfianza que existe hacia la marca, la cual se cree que únicamente quiere vender por encima de todo. Por lo tanto, este nuevo perfil de consumidor también se considera **influable por otros consumidores**. Las marcas lo saben y conocen la importancia que tiene la opinión de otros consumidores y la repercusión que puede llegar a tener la recomendación de un producto/servicio por parte de una persona conocida. Como consecuencia, surge la figura del denominado “influencer”. Se trata de personas famosas o con un gran número de seguidores en las redes sociales que tienen un gran poder de influencia sobre el resto de usuarios. Son muchas las marcas que deciden optar por utilizar este tipo de estrategia, aunque es cierto que su uso abusivo podría acabar

generando aún más desconfianza, ya que detrás de la recomendación u opinión por parte de los “influencers” existe un contrato salarial, del que los ciudadanos son conscientes, y el cual puede poner en duda la credibilidad de la opinión que se pretende transmitir.

El nuevo tipo cliente también se puede definir como **individualista** en un mercado de masas. Es decir, en un mercado tan global y consumista, el cliente busca la personalización y la diferenciación. El cliente quiere destacar y no le gusta vestir las mismas prendas que el resto de clientes, es por ello que muchas marcas ofrecen la customización de sus productos. Del mismo modo, el ciudadano tiende a adoptar las últimas tendencias y a probar cambios nuevos, convirtiéndose en un consumidor atrevido que quiere estar “a la moda”. Este continuo deseo por querer adquirir las prendas más innovadoras o beneficiarse de las mejores ofertas, ha derivado en un consumidor **menos fiel y leal**. No siente ningún tipo de compromiso hacia las marcas, simplemente busca la autosatisfacción y el beneficio personal. Primero decide la prenda que quiere comprar, y luego elige la tienda.

El consumidor actual es **impaciente**, quiere lo mejor y lo quiere ya. No le gusta esperar y por eso premia el canal más rápido. A pesar de dedicar cierto tiempo a comparar y a encontrar la mejor oferta, una vez que tiene claro lo que quiere y lo ha encontrado, no quiere tener que esperar para tenerlo en sus manos. En el establecimiento físico, el cliente se siente irritado por las largas colas que debe esperar en el probador y en las cajas para poder pagar. También se siente irritado al no encontrar de manera rápida y cómoda la prenda que estaba buscando, la cual posiblemente había encontrado previamente en Internet. En el canal *on-line*, la impaciencia llega cuando el cliente tiene que esperar varios días para poder adquirir el producto.

En cuanto a los motivos que impulsan al cliente a comprar moda, destaca la “**compra lúdica**”, el disfrute de la compra más allá de la obligación de comprar para satisfacer necesidades básicas. Comprar moda se ha convertido en una actividad de entretenimiento, diversión, liberación de estrés, social, etc. Incluso hay quienes deciden entrar en un establecimiento de moda para hacer tiempo. Una actividad que no parecía estar entre sus planes, puede llegar a considerarse algo positivo, que al mismo tiempo fomenta la **compra por impulsos**.

4. Canales de venta en la comercialización de la moda.

La comercialización de la moda se puede realizar por diversos canales. La elección de unos u otros puede variar en función de los recursos y capacidades de cada empresa en cuestión, del perfil de su clientela, de sus competidores, etc. Se trata de una decisión compleja, aún más si cabe en los últimos tiempos. Se pueden utilizar fórmulas diversas como la distribución en tiendas propias (físicas o virtuales), en tiendas multimarca, en régimen de franquicia, en plataformas *on-line* de terceros... En el presente trabajo el foco de análisis lo hemos centrado en la decisión de si la comercialización debe ser en un entorno físico o electrónico. Sin embargo, tal debate realmente no existe. Así, tal y como hemos descrito, el consumidor actual es omnicanal, lo que deriva en la exigencia de que las empresas también lo sean al distribuir sus productos y servicios. Por ello, en la elección de canales, los operadores tendrán que evaluar cómo tener presencia en el mundo físico y en el mundo *on-line*.

En el negocio minorista de la moda, el grado de innovación a lo largo de las últimas décadas es más que evidente. Sin embargo, el consumidor actual, tan tecnológico e inconformista, exige más. Reclama cambios y los quiere ya. Ante esta situación, las marcas se ven obligadas a realizar cambios y a transformar su modelo de negocio. Pero, ¿hacia qué dirección?

En el sector de la moda, como en otros muchos sectores, podemos diferenciar entre dos vías para la comercialización de los productos y servicios. Por un lado, el método más tradicional: el *off-line*. Por otro lado, y gracias al gran avance de la tecnología: el *on-line*. Cuando una marca decide utilizar ambos métodos, es importante asegurarse de mantener la misma filosofía de marca y transmitir los mismos valores en los dos canales para que exista coherencia y no causar contradicciones al consumidor.

En cuanto al método *off-line*, éste es el más tradicional de todos, se trata de un establecimiento minorista a pie de calle, es decir, la clásica tienda física. Sin embargo, la tienda de moda de hoy en día no tiene nada que ver con la de hace varias décadas. La velocidad a la que la tecnología ha avanzado y la evolución del nuevo perfil del consumidor, han impulsado la transformación de la tienda de moda, hasta llegar a

convertirse en la tienda que actualmente conocemos. No obstante, esta transformación no ha hecho más que empezar, ya que el consumidor sigue encontrando ciertas limitaciones a la hora de comprar moda en un establecimiento físico, y esto es algo que las marcas no se pueden permitir, deben dar soluciones a los problemas de los consumidores y solventar los motivos que causan abandono en el proceso de compra. En los últimos años se ha extendido la opinión de que las tiendas físicas van a desaparecer, pero lo cierto es que no lo harán, simplemente se transformarán para añadir más valor al cliente (Riera, 2017). El perfil del consumidor evoluciona y la tienda física también tiene que hacerlo, debe estar a la altura de las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades de una forma óptima.

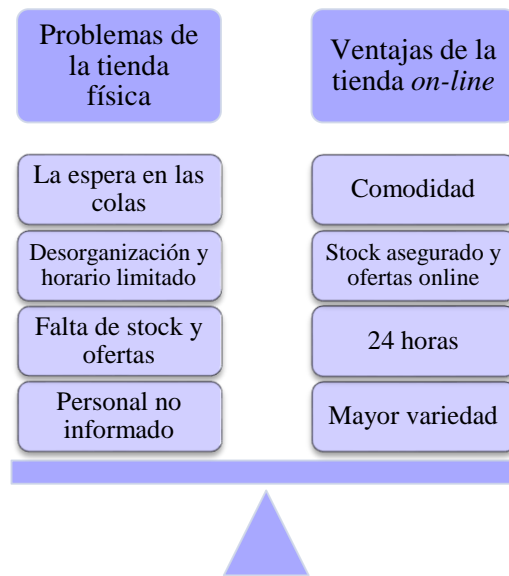
La evolución tan acelerada de la era tecnológica ha revolucionado la forma de vender y comprar moda. Las marcas, deseosas por incorporar la última innovación a sus negocios y poder llegar a un público más amplio, comenzaron a introducir el canal *on-line* como nueva vía de venta. Esta tendencia ha llegado a tal punto, que hoy en día si no estás en Internet, no existes. Se conoce como comercio electrónico (e-commerce en inglés) a la compra-venta de productos a través de un dispositivo electrónico. Su importancia radica en la transformación que ha supuesto para el comercio y en la grata aceptación por parte del cliente. Del mismo modo que las tiendas físicas, el comercio electrónico también ha evolucionado considerablemente a lo largo de los años para mejorar los servicios y ofrecer otros nuevos. Sin embargo, en la actualidad, los consumidores siguen encontrando ciertas barreras e inconvenientes durante el proceso de compra. Problemas que por supuesto, las marcas deben solucionar.

4.1 Problemática de la tienda física de moda

Si bien es cierto que las marcas luchan por solventar los problemas de los consumidores en la fase de compra y ofrecer un servicio eficaz, cómodo y satisfactorio, son muchas las limitaciones con las que tiene que lidiar el cliente tanto en el canal físico como en el *on-line*. Hasta el momento, estos dos canales se habían diferenciado de manera rigurosa, distinguiendo claramente las estrategias para cada uno de ellos. Es cierto que el canal digital resuelve muchos de los problemas que el cliente tiene en la tienda física, pero no los soluciona todos, e incluso crea nuevas limitaciones. Lo mismo pasa con el canal tradicional: se considera un canal resolutivo, pero hay ciertos

problemas que sigue sin resolver. Comenzaremos analizando mediante una tabla comparativa los problemas de la tienda física, y cómo trata de solventar alguno de ellos la tienda *on-line*.

Gráfico 1. Problemas del canal *off-line* y ventajas del *on-line*.



Fuente: elaboración propia a partir del estudio Mood Media, 2017.

La **espera en las colas** es el principal motivo de desagrado para los clientes. Según el estudio “El estado de la tienda física, 2017” realizado por Mood Media, “un 66% de los encuestados afirma sentirse especialmente incómodos durante los tiempos de espera”. El perfil del consumidor actual es impaciente, no le gusta esperar y mucho menos que le hagan esperar. El hecho de tener que permanecer en la cola de los probadores y en la de las cajas registradoras puede llegar a causar indignación e incluso enfado. Ante esta problemática, son muchas las ocasiones en las que el cliente abandona la compra en la tienda física y decide finalizarla *on-line*, donde no existen colas ni tampoco probadores. En este contexto, se podría considerar la tienda *on-line* como un canal más cómodo y rápido, donde el único que decide acelerar o prolongar la compra es el propio usuario.

La **falta de stock** en los establecimientos de moda es otro de los grandes motivos que crea frustración entre los consumidores. En muchas ocasiones, estos han buscado previamente las prendas que quieren comprar en Internet, y deciden acudir al

establecimiento para poder tocarlo, probarlo y finalmente comprarlo, lo que se conoce como *webrooming*. Sin embargo, muchas veces ocurre que esa prenda no se encuentra con facilidad entre las muchas secciones y estanterías, o en el peor de los casos, no quedan unidades en la tienda. Ante esta situación, el consumidor adopta un comportamiento de rechazo hacia el servicio de la tienda, considerándolo poco eficiente, lo que posiblemente haga que disminuyan sus visitas en el futuro. Por el contrario, en la tienda *on-line* esto no sucede: las prendas se buscan con rapidez gracias a la posibilidad de filtrar los resultados de búsqueda. Además, en caso de no disponer de stock la web lanza un mensaje de aviso. Una vez más, la tecnología resuelve, en gran medida, el problema.

Junto a la falta de stock, la **escasez de ofertas** en el propio establecimiento también irrita al consumidor, quien manifiesta que las ofertas más atractivas se encuentran en la tienda *on-line*, motivo que incita a los clientes a comprar en línea.

¿Cuántas veces hemos entrado en una tienda y nos ha dado la sensación de estar en una selva? Es una situación habitual especialmente en época de rebajas, cuando todo el mundo parece estar eufórico y deseoso por encontrar las mejores ofertas sin importar el desorden que van dejando a sus espaldas. Esta **desorganización** causa gran rechazo entre los consumidores, quienes evitan la aglomeración en los establecimientos, buscando un canal más tranquilo y cómodo como el *on-line*. Las tiendas de moda que no disponen de mucho espacio, se llenan rápidamente. Además, la falta de espacio entre el mobiliario de la propia tienda y el aforo limitado, hace que el proceso de compra resulte incómodo.

Por último, en muchas ocasiones el personal de la tienda puede agobiar y provocar una sensación de falta de libertad, principalmente entre los más jóvenes. Sin embargo, un **personal poco formado** es más grave. Cuando se pide ayuda y/o recomendación a un trabajador y éste no sabe responder y actuar de manera correcta, la frustración y enfado que provoca es mucho mayor, llegando a considerarse uno de los motivos de abandono de compra más preocupante. Por lo tanto, es muy importante que el personal esté bien formado y sepa responder de manera profesional ante cualquier situación, ya que, al fin y al cabo, son ellos quienes se comunican con el consumidor final y quienes deben reflejar la imagen y valores de la marca.

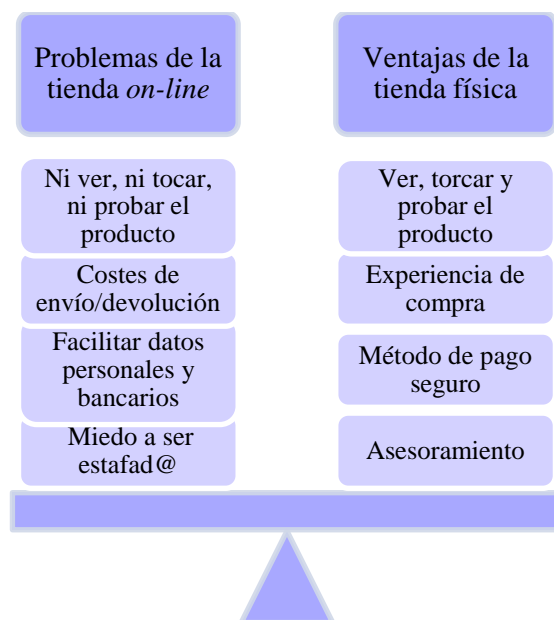
El horario de apertura de las tiendas físicas también limita el tráfico de clientes, especialmente entre semana, cuando los ciudadanos disponen de menos tiempo para realizar las compras y disfrutar de su tiempo libre. En esta situación, la tienda *on-line* sí resuelve completamente el problema, ya que en Internet no existen horarios, y por lo tanto el consumidor puede comprar moda las 24 horas del día.

La tienda *on-line*, además de ofrecer las ventajas mencionadas, ofrece otras que impulsan a la clientela a decantarse por este canal, como por ejemplo la posibilidad de comprar en una tienda de moda que no se encuentra en su ciudad, país, e incluso continente. Es decir, no existen barreras geográficas, salvo las establecidas por la propia marca por motivos de logística. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones el precio del envío también puede ser decisivo para llevar a cabo la compra.

4.2 Problemática de la tienda de moda *on-line*.

Al igual que el establecimiento físico, la tienda *on-line* también tiene una serie de problemas y limitaciones. Éstas son remediadas, en gran parte, por la tienda física.

Gráfico 2: Problemas del canal *on-line* y ventajas del físico.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar y sin duda, el problema más grande al que se enfrenta la tienda en línea es la imposibilidad de ver, tocar y poder probar el producto. El usuario únicamente dispone de una serie de fotografías, en alguna ocasión de vídeos, para conocer el producto y sus detalles. “Hasta que no tengamos tecnología para probar la ropa *on-line*, las personas continuarán necesitando ver, tocar, probar y crear deseo” (Fernández; Moda.es, 2017).

Derivado de este problema, existe la posibilidad de equivocación en la prenda o accesorio que se compra. El color, las medidas y el material son los tres factores más importantes de la descripción del producto, y aunque a veces creemos estar seguros de acertar, muchas veces la realidad está muy por debajo de las expectativas. Como consecuencia, el cliente tiene que poner en marcha un proceso de devolución, el cual en muchas de las ocasiones tiene que asumir y pagar, al igual que seguramente los gastos de envío iniciales.

Otro de los inconvenientes de la tienda *on-line* es el método de pago. A pesar de que el consumidor actual es muy tecnológico y realiza muchas operaciones del día a día a través de dispositivos electrónicos, a la hora de introducir los datos personales y sobre todo los bancarios para finalizar la compra, existe cierta desconfianza hacia el canal. Son muchas las estafas y las páginas falsas que existen en Internet, te venden la mejor oferta y al final acaba siendo muy cara. Ante esta situación empresas como *Paypal*, ofrecen métodos de pago *on-line* más seguros, lo que solventa en cierta manera el problema. Aún así, el miedo a ser estafado y a no recibir el producto sigue estando presente. En la tienda física esto no sucede, el método de pago se percibe como totalmente seguro, por lo que los consumidores se sienten más cómodos y tranquilos.

Asimismo, los compradores valoran positivamente el trato humano que se recibe en las tiendas físicas y que es prácticamente imposible ofrecer a través del canal *on-line*. Un buen trato por parte del personal de la tienda hará que el cliente se sienta más cómodo y satisfecho con su compra, lo que aumentará el buen posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Son muchos los clientes que acuden a la tienda en busca de asesoramiento y ayuda, y cuando el personal está bien formado, influye enormemente en la experiencia de compra del cliente, lo que es decisivo para posibles futuras compras y por supuesto para el boca-oreja que puede surgir entre su entorno. Por lo tanto, el factor humano es fundamental en el proceso de compra, las marcas deberán

darle la importancia que se merece y no arriesgarse a que un cliente tenga una mala experiencia por culpa de un trabajador poco profesional.

5. Solución a los problemas del cliente: la omnicanalidad

Como hemos visto en los subapartados anteriores, lo que son problemas en un caso, son oportunidades en otro y viceversa. Esto significa que el mundo *on-line* y el físico pueden complementarse para ofrecer una experiencia de compra satisfactoria y plena a su clientela.

Desde hace décadas, la experiencia de compra del consumidor ha sido un factor muy importante, en el cuál las marcas centraban muchas de sus estrategias. Conseguir que el cliente tenga una experiencia positiva y memorable en el establecimiento era el objetivo de muchas técnicas de marketing. Estas técnicas han evolucionado con el paso del tiempo y han ido introduciendo todo tipo de innovaciones. Como hemos visto en el apartado anterior, la introducción de la tecnología en todas las fases de proceso de compra ayuda a resolver muchos de los problemas que se dan en las tiendas físicas, mejorando así la experiencia del cliente. Si realmente es cierto que el eje principal de todas las estrategias empresariales es el consumidor, las empresas lo tienen que demostrar más que nunca poniendo fin a todos los problemas, que lejos de ser puntuales y singulares, sufren los clientes.

Uno de los objetivos de la tecnología es mejorar la eficacia de los servicios y procesos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, ¿no deberían las marcas introducir la tecnología más innovadora en sus tiendas físicas? La solución a las limitaciones y barreras en el proceso de compra no es crear diferentes canales que resuelvan los problemas de los anteriores, ya que aunque se consigan solventar parte de ellos, seguramente se creen nuevos, al igual que ha hecho el comercio electrónico. Además, son muchos los ciudadanos que piensan que el comercio electrónico es competencia de la tienda física y viceversa, pero no es así: “el *e-commerce* no es una competencia, sino un complemento” (Manguillot, Moda.es, 2017). La tienda física no debe considerar a la tienda *on-line* como su enemiga, y mucho menos pensar que la tienda digital acabará con la física “las tiendas *on-line* no harán desaparecer el *off-line*, porque lo necesitan” (Fernandes; Moda.es, 2017). Los ciudadanos continúan

dirigiéndose a los establecimientos físicos en el proceso de búsqueda y toma de decisión, y lo seguirán haciendo siempre y cuando la tienda ofrezca más valor añadido.

El problema reside en que los ciudadanos compran de forma diferente, pero se les vende como siempre. El nivel de exigencia del consumidor es cada vez más alto y todos los comercios se tendrán que adaptar si quieren seguir siendo una opción. “Si se quiere que el consumidor vaya a la tienda, hay que darle razones para ir” (Riera; Moda.es, 2017). No hay duda de que las tiendas persistirán, pero serán otras, con diferente formato y funcionalidad.

El cliente no concibe que haya diferencias en precios, servicios u ofertas entre canales de una misma marca. El consumidor ha adoptado una mentalidad omnicanal, no hace diferenciaciones entre canales, simplemente adquiere lo mejor de cada uno de ellos en función de su propio beneficio. Hasta ahora, conseguir un servicio de multicanalidad ha sido la preocupación de las marcas. Pero el nuevo perfil del cliente va más allá, ahora es él quien tiene el control de todos los canales y quien los mezcla para obtener mayor rendimiento y utilidad.

La generación *millennial* es muy precaria económicamente, tiende a informarse antes de decidir comprar: primero decide qué comprar y luego elige la marca y el canal. Además, la forma de consumir moda de hoy en día es muy diferente: destaca el uso de dispositivos móviles en el proceso de compra dentro de un establecimiento, lo utilizan para informarse *in situ* sobre la prenda que están mirando, para conocer opiniones sobre el producto/marca en las redes sociales, para pedir recomendaciones a amigos o familiares...etc. Es decir, cuando se acude al establecimiento físico, no quiere decir que el resto de canales no se utilicen. De hecho, durante el proceso de compra, los consumidores utilizan varios canales y los usan al mismo tiempo, por lo que no tiene sentido que las marcas nos hagan elegir un único canal. El cliente con su mentalidad omnicanal va un paso por delante, ahora son las marcas quienes tienen que tomar ejemplo de su comportamiento y poner en práctica estrategias enfocadas en la omnicanalidad. Todos los canales se deben fusionar y convertirse en un único canal mediante el cual el cliente tiene una mejor experiencia de compra. Las marcas deben facilitar el proceso de compra, cuanto más sencillo e intuitivo, mejores resultados. El consumidor no quiere tener complicaciones ni problemas en su proceso de compra, y las marcas deben concederle ese deseo.

Por tanto, las marcas deben adoptar una estrategia omnicanal, fusionando todos los canales y dándole libertad al cliente para que sea él quien decida cómo comprar. Las tiendas de moda deberán traer lo mejor del canal *on-line* al establecimiento físico, acompañado de mejoras en los procesos *off-line*. Se deberá incorporar nueva tecnología y sacar el mayor rendimiento a las técnicas más tradicionales. Las tiendas se convertirán en centros experienciales dónde se pretende conseguir que el cliente disfrute de una experiencia satisfactoria incluso sublime con la marca. Con la omnicanalidad, la marca ofrece al consumidor un abanico de opciones que hace que se sienta con más autonomía y poder de decisión, es él quien toma todas las decisiones de compra: dónde comprar, de qué manera y cuando hacerlo.

En conclusión, las marcas deberán reciclar sus estrategias experienciales e incorporar nuevos procesos que sorprendan al cliente. Las tiendas deberán seguir utilizando los métodos tradicionales más efectivos y fusionarlos con la innovación más tecnológica, consiguiendo así que el cliente viva en la tienda física una experiencia totalmente incomparable. Es decir, la tienda de moda del futuro será una mezcla por un lado entre el canal *on-line* y el físico y por otro lado, entre los métodos experienciales tradicionales y los más modernos.

6. Innovación tecnológica en la omnicanalidad

Lo hemos visto en el canal *on-line* y lo seguiremos viendo con la transformación de la tienda física de moda: la tecnología es la aliada perfecta para conseguir una evolución basada en la comodidad y en la resolución. De la tecnología, lo que sorprende no es tanto las nuevas herramientas que ofrece, sino la velocidad a la que las consigue. La rapidez de la evolución tecnológica es tan acelerada que se espera que en los próximos años se vivan más cambios que en las anteriores décadas. Simplemente con observar nuestro entorno, podemos ver la transformación que ha logrado la digitalización, y lejos de conformarse, la tecnología lo va a seguir cambiando todo, también las tiendas de moda.

La fusión entre el canal *on-line* y el *off-line* permite que todos los procesos sean más eficaces y estén totalmente conectados. Las tiendas van a experimentar una renovación enorme de la mano de la tecnología, convirtiéndose en centros experienciales donde el cliente será más que nunca el protagonista y no le faltará de nada. Todo estará diseñado para crear una atmosfera fluida donde el cliente podrá elegir entre las diferentes opciones de compra que le proporcionará la marca, consiguiendo de esta manera, que el consumidor se sienta con más autonomía y poder de decisión.

La tecnología dinamiza el proceso de compra, ayudando y aportando valor al punto de venta. Si bien es cierto que el consumidor actual es tecnológico y adaptable a las nuevas tendencias, la tecnología debe entrar en las tiendas de moda de manera natural. Es decir, convertirse de la noche a la mañana en espacios totalmente tecnológicos puede llegar a ser arriesgado. No hay duda de que el canal físico debe evolucionar, pero es importante que no renuncie a lo bueno que ya viene ofreciendo: cercanía y confianza. Es por ello, que el factor humano seguirá siendo necesario, hasta que el cliente decida lo contrario, ya que es éste quien marca las reglas del juego. No obstante, es importante que el trabajador se forme tecnológicamente, ya que el servicio que deberá dar tiene que ser muy profesional, reduciendo todo tipo de errores y despistes. Debe asegurarse de dar una imagen transparente de la marca y ayudar en todo momento al cliente a sentirse cómodo y mejorar así su experiencia de compra.

En definitiva, la tecnología será un aspecto esencial en la construcción de valor por parte de las marcas de moda. El año 2017 fue un punto de inflexión hacia la tienda de moda del futuro, y este 2018 tiene que ser el año en el que se lleve a la práctica toda la

teoría. Entre las propuestas que a continuación se formularán, hay algunas más impactantes tecnológicamente que otras, y por lo tanto, requieren de gran inversión. En cambio, otras ya se han comenzado a utilizar en puntos de venta estratégicos. No obstante, el objetivo que se pretende es marcar ciertas tendencias y pautas hacia lo que se espera que sea la nueva tienda de moda del futuro. Entendiendo, por supuesto, las limitaciones de ciertas marcas, los diferentes enfoques que pueden existir y el imparable avance tecnológico que se seguirá dando. Pero de algo no hay duda: el perfil del consumidor actual es tecnológico y omnicanal, por lo que las tiendas también tienen que serlo. Asimismo, el cliente quiere estar más informado acerca de lo que compra, y las marcas deben proporcionar dicha información. En definitiva, la tienda del futuro se espera que destaque por la fusión de canales, por la tecnología que se implantará y por la información que ofrecerá a sus clientes.

6.1 Propuestas tecnológicas

A continuación, presentamos varias propuestas basadas en la tecnología más innovadora, orientadas a resolver los problemas que tienen los clientes cuando deciden comprar moda en las tiendas físicas. Los establecimientos, deberán transformar sus tiendas y sus procesos si quieren aumentar el tráfico y el tiempo de estancia en sus locales, y al mismo tiempo, mejorar la experiencia de compra. Las siguientes propuestas siguen un orden lógico respetando el proceso de compra más habitual en el canal *off-line*: desde que se visualiza un escaparate, hasta que se finaliza la compra.

Gráfico 3. Propuestas tecnológicas para la tienda física.



Fuente: elaboración propia.

6.1.1 El escaparate virtual interactivo

Tradicionalmente, el escaparate ha sido considerado el elemento clave para atraer la atención del consumidor y conducirlo al establecimiento. Hoy en día, esa idea continua, pero con la gran cantidad de publicidad y el uso abundante de redes sociales e Internet, los escaparates no son la primera impresión que los consumidores tienen sobre una marca. No obstante, en muchas ocasiones son concluyentes a la hora de decidir entrar o no en una tienda, y por lo tanto, forman parte de su experiencia de compra. Las marcas deben trabajar para sorprender al cliente y ofrecerle cada vez más valor añadido. Con esa ilusión, surge la idea del nuevo escaparate de moda: el escaparate virtual interactivo.

La idea del escaparate de moda del futuro es la siguiente: incorporar pantallas leds que permitan emitir videos e imágenes de las colecciones las 24 horas del día. Al mismo tiempo, el ciudadano podrá participar y convertirse en el protagonista, consiguiendo así una interacción ininterrumpida con el consumidor. En el mejor de los casos, se podrá finalizar la compra.

Imagen 2. Escaparates virtual Kate Spade.



Fuente: Azucena Balea, 2016.

En cuanto al contenido que se propone utilizar en las pantallas, es interesante que se muestre la colección de la marca con información técnica de interés como tallas, colores, materiales...etc. Al mismo tiempo, que se pueda visualizar dichas prendas en entornos y situaciones cotidianas, e incluso utilizar diferentes modelos para que el cliente pueda hacerse una idea de cómo luce la prenda en el día a día y en diferentes personas. En los videos, también se puede reflejar el espíritu y valores de la marca a

través de una historia, técnica que atrae la atención de muchos viandantes. Del mismo modo, las pantallas se pueden utilizar a modo de valla publicitaria, anunciando ofertas y novedades sin necesidad de crear un vinilo para cada ocasión.

Respecto a la participación del ciudadano, la idea es poder incorporar una pantalla más pequeña donde el posible futuro cliente pueda interactuar con la marca. El ciudadano podrá ver toda la colección de la marca y comprobar si hay stock en la tienda. Seleccionando una prenda, podrá visualizarla en la pantalla grande. Las diferentes funciones de la aplicación variarán en función del tipo de marca y del cliente, pudiendo crear de esta manera diferenciaciones de marca. El objetivo de esta propuesta es que el cliente pueda finalizar la compra y recibirla en su casa si así lo desea, o si el establecimiento está cerrado. En caso contrario, podrá entrar en la tienda y recoger el paquete previamente comprado.

Con esta propuesta, se pretende dar una imagen innovadora y tecnológica a la marca, al mismo tiempo que se reducen los problemas del cliente como la limitación de horarios y la espera en las colas. Empresas como Nike, Kate Spade, Benetton e Inditex, entre otros, han comenzado a probar estos escaparates virtuales en sus negocios. Cada uno de ellos, con su diseño, objetivos y utilidad.

Imagen 3. Escaparate virtual Benetton.



Fuente: Digital Signage Creativo, 2014.

6.1.2 Wifi y dispositivos electrónicos

Una de las comodidades que debe implantar la tienda de moda del futuro, es la instalación de red Wifi. Las marcas saben que sus clientes observan el móvil mientras pasean por sus establecimientos, lo utilizan para conocer la opinión de sus amigos y familiares, para comparar las prendas con otras marcas, e incluso para navegar en la propia web de la marca y realizar compras. Por lo tanto, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la tienda del futuro es que los consumidores disfruten de una buena experiencia en el espacio comercial, sería un buen gesto facilitar la conexión Wifi que además, conseguirá atraer a muchos jóvenes.

La segunda propuesta es la incorporación de dispositivos electrónicos como tabletas y pantallas en el propio establecimiento. El cliente podrá dirigirse a las tabletas situadas en las paredes del establecimiento para informarse sobre la disponibilidad y características de una prenda en concreto. Simplemente se deberá escanear la etiqueta con el código QR o mediante etiquetas Rfid y la pantalla mostrará el producto, su información técnica actualizada (material, tallas, colores...etc), posibles combinaciones con otras prendas e información de interés como el país donde se ha producido, cuidados específicos...étc. A través de estas tabletas, se podrá acceder al catálogo *on-line* de la marca, y gracias a la tecnología de radiofrecuencia, el cliente comprobar la disponibilidad de una prenda en la tienda y así, no perder el tiempo buscándola.

En caso de que el cliente quiera comprar el producto *on-line*, podrá hacerlo mediante la tableta. Simplemente deberá iniciar sesión en su cuenta, para comprobar si dispone de algún descuento u oferta personalizada, y realizar el pago mediante una tarjeta de crédito. Podrá elegir entre recibirlo en casa o en una de las tiendas de la marca.

6.1.3 Etiquetas Rfid

Un buen control del inventario es fundamental para tener una buena gestión sobre todo lo que se mueve en la tienda y en el almacén. ¿Cuántas veces has preguntado sobre la disponibilidad de una prenda que has visto por Internet, y has tenido que esperar un rato hasta tener una respuesta? Este problema es una piedra en el camino de una industria que cada vez quiere ser más inmediata. Sin embargo, la llegada de la

tecnología Rfid (siglas de Radio Frequency Identification, en español identificación por radiofrecuencia) ha resuelto este problema: las etiquetas Rfid son similares a una pegatina, en las que se ha introducido una especie de antena, que permite recibir y enviar información sobre la identidad y localización de una prenda a distancia, no necesita contacto. Éstas mandan la señal a un lector de Rfid, que lee la información y la envía en formato digital a una aplicación.

Imagen 4. Ejemplo de etiqueta Rfid.



Fuentes: Pandaid.

Las etiquetas Rfid se han convertido en un elemento estratégico para facilitar las tareas básicas de logística, consiguiendo una gestión más eficiente de la mercancía en el local gracias a la visibilidad de stock que proporciona. El Rfid es una gran ventaja para el personal de la tienda, ya que le permite conocer en todo momento que prendas están expuestas al público y cuáles se han quedado sin stock: se lanza una señal y el trabajador tendrá que reponerlas. Además, el Rfid sirve para controlar en todo momento la ubicación de un producto dentro de la cadena de suministro, disminuyendo los errores humanos que se pueden dar con el código de barras. “Más que un ahorro en costes, supone un ahorro en tiempo de trabajo en el *back office*” (Pablo Isla, presidente del grupo Inditex). Ahorro de tiempo y exactitud son las principales ventajas de estas etiquetas, en las que se está trabajando para incorporar nuevas funciones. Empresas como Inditex, El Corte Inglés, Neck&Neck y Brownie, entre muchas otras, han testado y han comenzado a incorporar esta tecnología en sus puntos de venta.

6.1.4 Realidad virtual y realidad aumentada

Comencemos por aclarar ambos conceptos. Con la realidad virtual, el usuario utiliza unas gafas o un casco y no ve nada del mundo real: todo lo que observa está creado digitalmente por ordenadores. En cambio, en la realidad aumentada se utilizan gafas, un teléfono móvil o un espejo inteligente para que el usuario vea como los objetos creados por ordenador se fusionan con el mundo físico. Es decir, en la realidad virtual todo es ficticio y en la realidad aumentada el ficticio se mezcla con el mundo real.

Ambas tecnologías han revolucionado la experiencia de compra, ofreciendo al cliente un momento único donde el efecto *wow* está garantizado. En el sector de la moda, estas herramientas están enfocadas en ofrecer al cliente la posibilidad de visualizar a modelos con las prendas seleccionadas en 3D. Gracias a esta propuesta el usuario podrá ver prendas que no están disponibles en la tienda, superando en cierta medida el hándicap que presentaba hasta ahora la falta de stock. Además también podrá leer comentarios de interés como el material y talla durante la experiencia. Del mismo modo, se está trabajando en ofrecer la posibilidad de finalizar la compra a través de las gafas virtuales.

Imagen 5. Gafa de realidad virtual de Massimo Dutti.



Fuente: tendencias, 2016.

Inditex, a través de Massimo Dutti ha sido una de las primeras compañías españolas en testar la realidad virtual con el lanzamiento de la tienda virtual en 2016. Pero también destacan otras marcas: Dior, Alibaba, Band of Outsiders o Rebecca Mikoff.

En cuanto a la realidad aumentada, permite probarse los artículos en la tienda sin necesidad de tocarlos. Esta experiencia se consigue a través de un espejo de realidad aumentada y con tecnología de reconocimiento de imagen. El cliente situándose en frente del espejo podrá visualizar cómo le sientan los diferentes modelos sin necesidad de tocarlos. Esta es una tecnología que se ha conseguido implantar en diferentes sectores: en la cosmética de la mano de Sephora, en la óptica RayBan y en el sector textil en Louis Vuitton.

Imagen 6. Realidad aumentada en la moda.



Fuente: roastbrief, 2017.

6.1.5 El probador inteligente

Con la llegada de la tecnología más innovadora, los probadores también van a vivir una transformación: el probador inteligente. El uso de la tecnología y la innovación en los probadores, viene de la mano de un espejo inteligente que tendrá incorporado una pantalla. El cliente podrá iniciar sesión en su cuenta, así la marca almacenará datos sobre las prendas que se va a probar y en un futuro recomendarle combinaciones o complementos. También mostrará ofertas y descuentos personalizados. Una vez la sesión iniciada, mediante un código QR o a la etiqueta Rfid de las prendas, la pantalla identificará la prenda que está dentro del probador y facilitará información de interés al cliente: disponibilidad de otras tallas y colores, sugerir posibles combinaciones, y comunicarse con el personal para solicitar nuevas prendas o simplemente para resolver cualquier duda. Para solventar el problema de los puntos muertos del probador tradicional, se estudia la opción de incorporar una cámara que permita grabar al cliente desde diferentes ángulos para posteriormente, emitir las

imágenes en la pantalla. Así, el consumidor podrá ver cómo le sienta la prenda desde varias perspectivas.

Rebecca Minkoff es referente en este tipo de tecnologías y va mucho más allá: en sus tiendas de Los Ángeles y Nueva York, un espejo interactivo recibe a los clientes y les ofrece una bebida. Los clientes seleccionan la ropa que se quieren probar y pueden ordenar que se la acerquen.

Gracias a los probadores inteligentes, las marcas podrán generar datos de todo tipo: cuántas personas han entrado al probador, con cuántas prendas, cómo las han combinado, cuáles de ellas han comprado...etc. En definitiva, lo sabrán todo sobre sus clientes. Del mismo modo, también se pretende que el cliente pueda finalizar la compra *on-line* desde el mismo probador. No obstante, esta opción será viable en tiendas que bien cuenten con varios probadores o bien con poco tráfico de clientes, para así no alargar demasiado el tiempo dentro del probador y evitar colas muy largas y clientes frustrados.

6.1.6 Pasarela de pagos

En un momento en el que el tiempo es oro, la tecnología se convierte, una vez más, en la mejor aliada para acelerar cualquier proceso. En el caso del pago de las compras, las marcas deben ajustar sus procesos para ayudar al cliente a cerrar con broche de oro su experiencia de compra, ofreciendo una pasarela de pagos cómoda, rápida y segura.

El método tradicional de pago, en el que un trabajador de la tienda lleva a cabo la tarea de cobrar al cliente y entregarle las bolsas de la compra, seguirá siendo una opción. Además, gracias a las aplicaciones de los bancos, el pago mediante el teléfono móvil es también hoy en día otra vía de pago, y no podemos descartar que en un futuro las marcas también desarrollen las suyas propias. No obstante, se debe tener en cuenta que el cliente rechaza tener instalada una aplicación en el móvil para cada marca. Por lo tanto, se puede prever que las aplicaciones pierdan interés. También podrá decidir entre llevarse las bolsas en el momento o que se lo envíen a casa. Al mismo tiempo, se incorporarán nuevos procedimientos para disminuir la espera en las colas y conseguir

así aumentar la satisfacción del consumidor: la compra *on-line* en la propia tienda y el autopago.

Por un lado, y como se ha explicado en las anteriores propuestas, el cliente podrá optar por comprar *on-line* dentro del propio establecimiento. Lo hará mediante dispositivos electrónicos como una tableta o el escaparate interactivo proporcionados por la marca. Es una opción muy beneficiosa para aquellos que tras ver el producto en tienda y probarlo, desean adquirirlo pero no quieren salir con bolsas del establecimiento. Hasta ahora, el cliente tenía que realizar la compra a través de la web desde su móvil u ordenador (*showrooming*). Pero, ¿por qué no facilitarle la gestión y ofrecerle una opción más cómoda? En un futuro próximo las marcas ofrecerán la posibilidad de comprar *on-line* desde la tienda. El cliente utilizando una tableta podrá acceder a su usuario, visualizar toda la colección, sus ofertas personales, su lista de deseos y comprar lo que desea. En cuanto a la pasarela de pagos, el consumidor podrá optar entre pagar con tarjeta de crédito o a través de su teléfono móvil. Será un procedimiento sencillo y dinámico. El consumidor podrá decidir que le envíen el paquete a casa o a otra tienda de la propia marca. Con esta propuesta se pretende conseguir que el cliente tenga autonomía y total libertad para elegir la opción que más se ajuste a sus necesidades.

Por otro lado, se pondrá en marcha el mostrador de autopago, dónde el cliente es quien realiza todo el proceso. Está pensado para aquellos que quieren adquirir el producto en el mismo momento y no tener que esperar colas. En los puestos de autopago, el cliente se encargará de desalarmar las prendas, algo que el sistema solo le permitirá hacer una vez que haya detectado que ha pagado cada artículo. Este es un sistema que está instalando el grupo Inditex en sus tienda de Zara como por ejemplo en el centro comercial Marineda, en A Coruña y en la nueva tienda de la Gran Vía de Bilbao.

Imagen 7. Método autopago en Zara.



Fuente: Theluxonomist, Compra sin colas en el nuevo Zara SoHo.

Del mismo modo, aspectos relacionados con el ticket de compra también van a evolucionar. Las marcas adoptarán una mentalidad más comprometida con el medio ambiente y pondrán en marcha el ticket electrónico. Es decir, darán la opción de enviar electrónicamente el ticket a la sesión del usuario. De esta manera, el uso de papel se reducirá, el proceso de pago se acelerará y los problemas relacionados con la pérdida del ticket se reducirán. En caso de devolución, el cliente simplemente tendrá que mostrar el correo electrónico recibido en el momento de la compra, sin preocuparse por no perderlo y de llevarlo consigo mismo.

7. Modelos de negocios que rompen las reglas del juego

La innovación tecnológica avanza a una velocidad tan imparable que lo que hoy puede parecer ciencia ficción, mañana se puede convertir en real. Las marcas han ido incorporando cada vez más herramientas tecnológicas en sus procesos de gestión y del mismo modo, han llevado a la práctica nuevos modelos de negocio. A continuación se analizarán tres modelos de negocio que pretenden transformar la forma de vender moda en el futuro.

7.1 Bonobos, un modelo de negocio inspirador

Son muchas las marcas que han comenzado vendiendo *on-line* para posteriormente trasladarse al entorno físico. No obstante, la forma de aterrizar en el canal *off-line* puede variar dependiendo del tipo de negocio y de su público objetivo. Es el caso de la tienda de moda masculina Bonobos, marca que comenzó vendiendo sus prendas en Internet y tras conseguir un gran éxito, decidió dar el salto al establecimiento físico. La marca lo hizo de una manera diferente a la tradicional: en sus tiendas no se podía comprar prendas, únicamente verlas, tocarlas y probarlas.

“Los emprendedores Brian Spaly y Andy Dunn bebieron de la tradición de las sastrerías y pusieron en marcha su propia versión, a la que llamaron *guideshop*” (Riera, 2017). Es decir, se trata de un modelo de negocio *showrooming* donde el cliente acude al canal físico para ver y probar el producto, pero finaliza su compra en el canal *on-line*. La marca cuenta con un público objetivo muy definido, y la idea surgió de la premisa de que “a los hombres no les gusta comprar ropa y mucho menos cargar con bolsas o hacer colas para pagar” (ProfesionalRetail, 2015). Cuando un cliente entra en la tienda y le gusta alguna prenda, únicamente puede comprarla a través de la tienda *on-line* de la marca. Siguiendo con la filosofía de romper las reglas, el primer *guideshop* estaba ubicado en el vestíbulo de las oficinas de la propia empresa.

Se trata de un modelo de negocio diferente, donde se exige que el servicio ofrecido por parte de los trabajadores sea muy profesional. Los empleados comienzan su labor ofreciendo algo de beber a los clientes, a quienes asesoran de manera individual con el

objetivo de facilitar el proceso y la decisión de compra. Además, los clientes pueden pedir cita previamente a través de Internet para asegurarse una atención personalizada y evitar aglomeraciones. Del mismo modo, en la tienda no es necesario disponer de un gran stock, ya que no existe movimientos de inventario directamente en ella, por lo que únicamente es necesario tener una prenda de cada talla y variante.

Este modelo de negocio evolucionará para mejorar los servicios ofrecidos e incorporar nuevas tendencias y dar un paso más en la omnicanalidad y en la fusión entre el canal *on-line* y el *off-line*.

Imagen 8. Tienda Bonobos.



Fuente: blog brandcelona, 2015.

7.2 Rent the Runway, la suscripción en la moda.

El sector de la moda trabaja constantemente por adoptar las tendencias de los consumidores y ofrecer soluciones a sus limitaciones. Es el caso de la marca *Rent the Runway*, un modelo de negocio singular de moda femenina en el que da a sus socias la oportunidad de alquilar hasta tres prendas al mes de marcas de diseño.

Las estudiantes de Harvard Jennifer Hyman y Jennifer Fleiss, amantes de la moda de alta gama pero con un presupuesto reducido para adquirir frecuentemente prendas de lujo, idearon un plan de negocio para acabar con este problema: ofrecer en un periodo

de cuatro días las últimas tendencias, las cuales se pueden alquilar durante un mes entero o devolverlas al día siguiente. El precio varía entre el 10% y el 15% del valor total de la prenda, y el envío y el lavado están incluidos en el precio, junto a un seguro de cinco dólares para proteger la prenda ante cualquier accidente. “Marcas de lujo como Proenza Schouler, Jason Wo y Derek Lam entre más de 125 firmas colaboran con este negocio” (Riera, 2017).

Rent the Runway dio el salto al canal físico y el año pasado puso en marcha siete establecimientos en Estados Unidos y un corner en Neiman Marcus. Hasta el momento, la empresa ha abierto tiendas en Nueva York, Chicago, Washington, Los Ángeles y Las Vegas. En dichas tiendas, la marca ha instalado tecnología innovadora para agilizar todos los trámites de la suscripción: *stands* equipados con iPads para ofrecer un pago más rápido y pantallas digitales en las que se muestran las últimas novedades. Además el establecimiento cuenta con espacios diseñados para la devolución de las prendas y accesorios, y otro para la recogida. Este tipo de negocio permite romper principalmente la barrera de limitación de presupuesto e impulsar un modelo diferencial en la moda.

Imagen 8: tienda *Rent the Runway*.



Fuente: recode.net, 2016.

7.3 Un caso de innovación en *retail*: el nuevo concepto de tienda Zara de Londres

Los grandes operadores comerciales son en ocasiones motores de innovación. Es el caso del grupo Inditex, que el pasado 26 de enero inauguró la nueva tienda de Zara en Londres, situada en el centro comercial Westfield en Stratford. La tienda, de 200 metros cuadrados de dimensión, ha estado abierta al público hasta mayo del mismo año, ya que se trataba de una tienda temporal hasta terminar la reforma de la megatienda de la marca en ese mismo centro.

La tienda seguía un nuevo formato, dejando atrás los procesos más tradicionales: el cliente podía ver únicamente una colección de prendas limitada, pero no probárselas, pues no había probadores. El consumidor podía comprar las prendas que se encontraban en el local, y acceder a todo el catálogo de la marca gracias a las tabletas con las que trabajaban los empleados. La compra se finalizaba *on-line*, es decir el cliente no salía con bolsas de la tienda, sino que recibía su paquete en el mismo día si se realizaba el pedido por la mañana y al día siguiente si se hacía por la tarde. También se podían gestionar allí mismo las devoluciones y cambios. El establecimiento contaba con la última tecnología: datáfonos con *bluetooth* para pagar los pedidos sin pasar por caja y espejos-pantalla para mostrar a tamaño real, mediante el uso de tecnología Rfid, sugerencias de estilismos y prendas a los consumidores.

Esta tienda ha sido un ensayo para lo que se espera que se lleve a cabo en la próxima tienda: 4.500 metros cuadrados de tienda compuestos por cuatro secciones: señora, caballero, niño y *on-line*. Además, se incorporará un nuevo diseño de interiores más transparente y una fachada a doble altura. En la planta superior, la fachada estará acristalada e incluirá sensores para detectar la presencia de clientes con el objetivo de proyectar imágenes sobre el cristal cuando estos se acerquen. También se incorporará un punto automatizado de recogida de pedidos *on-line*. Al mismo tiempo, el autopago será posible y se podrá pagar mediante tarjeta de crédito o el móvil.

No hay duda que el grupo Inditex es uno de los líderes en instalar la última tecnología en sus tiendas y que seguirá sorprendiendo con las siguientes aperturas que están en marcha. Este modelo es un claro ejemplo de la fusión entre los diferentes canales. "Supone un paso más en la estrategia de integración de nuestras tiendas físicas

con el mundo online, que constituye una seña de identidad de nuestro grupo" (Pablo Isla, presidente de Inditex)

Imagen 9. Tienda de Zara en Londres.



Fuente: El País y Antena 3.

8. Conclusiones

Tras analizar la situación de la tienda física de moda actual, conocer el perfil del consumidor de moda y los métodos de compra que se llevan a cabo, podemos concluir lo siguiente acerca de la tienda de moda del futuro:

- El perfil del consumidor y su comportamiento a la hora de comprar moda es lo que marca hacia dónde se debe dirigir la tienda de moda del futuro.
- El cliente actual es tecnológico, está hiperconectado e hiperinformado, lo que le convierte en un consumidor omnicanal capaz de utilizar todos los canales de venta al mismo tiempo. Cada vez es más exigente y reclama que las marcas estén a la altura de sus necesidades.
- Tanto el método de venta *on-line* como el físico presentan ventajas y limitaciones para los consumidores, por lo que elegirán en cada momento aquel que les resulte más adecuado a sus necesidades. No son formatos de venta sustituibles ni competencia directa. Se complementan y, de hecho, lo idóneo sería desarrollar estrategias de distribución holísticas e integradoras, para dar un servicio óptimo al cliente.
- La gestión de la omnicanalidad es la respuesta a los problemas de las marcas de moda. Deben trabajar por ofrecer lo mejor del canal digital en el establecimiento físico, para así conseguir una experiencia única y totalmente satisfactoria, haciendo protagonista al consumidor y dándole un abanico de opciones para que sea él quien elija cómo comprar.
- La tecnología es y será un aliado fundamental para integrar la gestión de la omnicanalidad que el cliente exige. Las herramientas digitales como el escaparate virtual, los dispositivos electrónicos en la tienda, la etiqueta Rfid, la realidad aumentada y virtual, el probador interactivo y el autopago, van a facilitar los procesos y los métodos de trabajo de las marcas. Estas y otras herramientas van a permitir la clientela viva una experiencia totalmente satisfactoria.

- No existe un único modelo de negocio ni una única forma de hacer las cosas bien. Las marcas deben conocer las características y las necesidades de su público objetivo y ofrecerle el mejor servicio en función de sus recursos y oportunidades. La innovación tecnológica es la aliada perfecta para avanzar y evolucionar en el comercio minorista, pero existen muchas maneras de incorporarla y obtener buenos resultados.

9. Referencias bibliográficas

9.1 Bibliografía

- Cantini, M. & Ventura, M (2017): “Del *cash* al *click*: los pagos en el futuro pasarán por el móvil”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 86-89.
- Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C. & Serra. T. (2012): *Marketing Sensorial*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Milliman, Ronald E. (1982): “Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers”, *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, pp. 86-91.
- Milliman, Ronald E. (1986): “The influences of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 286-289.

9.2 Videografía

- Antena3. (2018): *Zara muestra en Londres su primera tienda especializada en pedidos online, con tablets y espejos-pantalla*. España: Antena3.com. Disponible en: <https://bit.ly/2mmt3zk>
- ProfesionalRetail. (2015): *Bonobos, la tienda dónde no se puede comprar*. Disponible en: <https://bit.ly/1N9zXki>
- TCV. (2016): *Jennifer Hyman*. Disponible en: <https://bit.ly/2zJ8JSn>

9.3 Webgrafía

- Balea, A. (2016): “*Tendencias en decoración de escaparates*”. España: azucenabalea.es. Disponible en: <https://bit.ly/2LkbKxe>
- Barranquero, J. (2018): “*La importancia de la omnicanalidad en el proceso de compra*”. España: puromarketing.com. Disponible en: <https://bit.ly/2uCoyEI>
- Blogbrandcelona (2015): “*Bonobos: A revolutionary store that leaves you empty-handed // Bonobos: Una tienda revolucionaria que te deja con las manos vacías*”. Blogbrandcelona.com. Disponible en: <https://bit.ly/2usBBJx>

- Del Rey, J. (2016): “*Rent the Runway has raised a \$60 million investment led by Fidelity*”. Recode.net. Disponible en: <https://bit.ly/2KYIRau>
- Digital Signante Creativo (2014): “El público es protagonista de los escaparates interactivos de Benetton”. Disponible en: <https://bit.ly/2LdxnPy>
- Innovando (2015): “*Omnicanalidad*”. España: innovan.do. Disponible en: <https://bit.ly/2LfRLN4>
- Martínez, L. “*Comprar a través de la realidad virtual ya es posible en Massimo Dutti*”. España: tendencias.com. Disponible en: <https://bit.ly/2NIhsMi>
- Modaes (2017): “Del efecto wow a la creación de universos: paso a la realidad virtual”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 90-93. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Molina, L. (2017): “Rfid, el combustible de la tienda digital”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 78-81. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Montse (2017): “*Mood Media lanza un nuevo estudio global: El estado de la tienda física, 2017*”. España: moodmedia.es. Disponible en: <https://bit.ly/2zEwbet>
- Osorio, V.M (2018) “*Zara ensaya en Londres su tienda del futuro*. España: expansión.com. Disponible en: <https://bit.ly/2rH5s1I>
- Pandaid. “*Qué es una etiqueta Rfid*” Pandaid.com. Disponible en: <https://bit.ly/2pDMBQp>
- PuroMarketing (2016): “*Las tres grandes tendencias con las que el showrooming está cambiando las tiendas en Europa*”. España: puromarketing.com. Disponible en: <https://bit.ly/2zJNmAd>
- PuroMarketing (2018): “*El gran reto para los comercios y tiendas: Los pagos móviles serán cada vez más habituales*” España: puromarketing.com. Disponible en: <https://bit.ly/2NSF0JH>
- PuroMarketing (2018): “*La moda en España ante el reto de la omnicanalidad*” España: puromarketing.com. Disponible en: <https://bit.ly/2qHVpGg>
- Reasonwhy (2015): “*¿Cómo lograr el éxito con un modelo de negocio omnicanal?*”. España: reasonwhy.es. Disponible en: <https://bit.ly/2JwZRyK>
- Rey, A. (2016): “*Compra sin colas en el nuevo Zara SoHo*”. España, theluxonomits.es. Disponible en: <https://bit.ly/2KZirFf>

- Riera, S. (2017): “Los nativos digitales salen a la conquista de la calle”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 18-21. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017): “De Prada a Inditex, los pioneros en hacer tiendas *techie*”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 12-17. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017): “Los nativos digitales salen a la conquista de la calle”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.18-21. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017): “Tecnología, redes y crisis: los rasgos del nuevo consumidor”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.28-31. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017): “Omnicanalidad o cómo cuadrar el círculo en la nueva era del *retail*”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.38-43. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017) “La tecnología está para ayudar y aportar, no puede verse como una frikada *techie*”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.48-51. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Riera, S. (2017): “Tecnología para seducir a un consumidor infiel, empoderado y exigente”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.58-59. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Salvatierra, J. (2018): “*La jefa de venta ‘online’ de Mango: “En las tiendas han de pasar cosas, no pueden seguir igual otros 100 años”.*” España: elpaís.com. Disponible en: <https://bit.ly/2MjwGBc>
- Velert, J. (2017): “Los probadores se vuelven 2.0 para seducir a los *millenials*”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.72-75. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Ventura, M. (2017): “Human2human, la empatía gana valor en la nueva tienda experiencial”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.32-25.
- Ventura, M. (2017): “¿Quién lidera la omnicanalidad en la moda?”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.54-57. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>

- Ventura, M. (2017): “Interacción antes de entrar en la tienda: el nuevo escaparate”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp.64-67. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Ventura, M. (2017): “Etiquetas del futuro: cambio de precios a golpe de *click*”, *La tienda de moda del futuro*. Moda.es, pp. 76-77. Disponible en: <https://bit.ly/2JbVR6L>
- Zaika, H. (2017): “*La realidad aumentada-tendencia Marketing Digital*”. España: roastbrief.com. Disponible en: <https://bit.ly/2mjDnIt>