



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de máster

Estudio sobre la
omnicanalidad
como herramienta
empresarial en el
retail textil español

Javier Porta Pedre

Tutora: María Magdalena Rodríguez
Fernández

Máster en
Dirección y Administración de Empresas
Año 2021

Resumen

Durante los últimos años el retail textil ha ido transformándose notablemente en lo que se refiere a la manera de establecer contacto con los consumidores. En décadas pasadas se situaba en el centro de todos los estudios e inversiones de las empresas al producto, aunque recientemente este foco se ha situado en el consumidor, el cual tiene un papel fundamental dentro de las estrategias empresariales de cualquier marca del sector.

Hoy en día es imprescindible recolectar datos del comportamiento del consumidor para establecer una comunicación más personalizada y poder llegar de una manera más íntima para estar presente en las decisiones de compra en el momento adecuado, de esta forma también se consigue realizar una gestión de stock de una forma óptima y reducir tiempos de entrega de producto.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la omnicanalidad como estrategia empresarial y el grado de implementación que existe en las empresas del retail textil. Asimismo, se detallarán cuales son los modelos de experiencia omnicanal en las tiendas físicas según la tecnología existente y el tipo de control sobre los consumidores que tienen las marcas en sus puntos de venta.

En este trabajo se han analizado dos empresas del sector con el objetivo de mostrar una radiografía de la situación actual tanto de una empresa multinacional y líder en omnicanalidad como Mango, como de una PYME fundada originariamente online llamada El Ganso. En este análisis comparativo se podrán observar las estrategias internas que han implementado estas dos empresas en estos últimos años, especialmente a causa de la crisis socioeconómica del Covid-19.

Palabras clave: omnicanalidad, retail textil, marketing, consumidor.

Abstract

In recent years, textile retail has been undergoing a notable transformation in terms of how to establish contact with consumers. In past decades it was at the center of all the studies and investments of companies in the product, although recently this focus has been placed on the consumer, who has a fundamental role within the business strategies of any brand in the sector.

Today it is essential to collect consumer behavior data to establish a more personalized communication and to be able to arrive in a more intimate way to be present in purchase decisions at the right time, in this way it is also possible to carry out a stock management of an optimal way and reduce product delivery times.

The main objective of this work is to analyze omnichannel as a business strategy and the degree of implementation that exists in textile retail companies. Likewise, it will be detailed which are the omnichannel experience models in physical stores according to the existing technology and the type of control over consumers that the brands have at their points of sale.

In this work, two companies in the sector have been analyzed with the aim of showing an X-ray of the current situation of both a multinational company and leader in omnichannel like Mango, as well as a SME originally founded online called El Ganso. In this comparative analysis, it will be possible to observe the internal strategies that these two companies have implemented in recent years, especially due to the socio-economic crisis of Covid-19.

Keywords: omnichannel, textile retail, marketing, consumer.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
1. EL SECTOR DEL RETAIL TEXTIL	9
1.1 Contextualización del retail textil	9
1.2 El retail textil en España.....	12
2. EL E-COMMERCE EN EL RETAIL TEXTIL Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	15
2.1 Contextualización del e-commerce en el retail textil	15
2.2 <i>E-commerce</i> en el retail textil en España.....	16
2.3 Comportamiento del consumidor ante el <i>e-commerce</i> en el retail textil en España...	19
3. LA OMNICALIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARKETING EN EL RETAIL TEXTIL.....	25
3.1 Contextualización de la omnicanalidad	25
3.2 De la multicanalidad a la omnicanalidad	26
3.3 “O2O”: De lo <i>online</i> a lo <i>offline</i> y viceversa	29
3.4 La omnicanalidad y los nuevos tipos de consumidores.....	31
3.5 Nuevos conceptos de tiendas en el retail textil.....	39
4. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OMNICALIDAD COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL RETAIL TEXTIL.....	47
4.1 Etapas para la implementación de una estrategia omnicanal	47
4.2 Modelos de implementación de experiencias omnicanalidad	59
5. LA OMNICALIDAD EN EL CASO DE MANGO Y EL GANSO	63
5.1 Introducción.....	63
5.2 La omnicanalidad como estrategia de marketing en el caso de Mango	64
5.3 La omnicanalidad como estrategia de marketing en el caso de El Ganso.....	69
5.4 Mango vs El Ganso en sus estrategias omnicanal	75
6. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIA OMNICAL EN EL RETAIL TEXTIL	77
7. CONCLUSIONES	81

Índice de gráficos

Gráfico 1: Cuota de mercado mundial en retail textil.	11
Gráfico 2: Proporción entre ventas online / ventas totales del retail textil en España ..	17
Gráfico 3: Proporción cuota de mercado de los " <i>pure players</i> " en retail textil español	18
Gráfico 4. Tráfico de internautas en tiendas online de españa en 2020.	20
Gráfico 5. Evolución gasto medio anual por persona en retail textil en España.....	21

Índice de tablas

Figura 1. Tipos de canales de ventas.	28
Figura 2. Tendencias webrooming y showrooming.	32
Figura 3. Matriz " <i>Retailing success</i> ".	50
Figura 4. Objetivos estratégicos omnicanalidad de empresas líder sector textil.	55
Figura 5. Posicionamiento de los modelos de experiencia de usuario omnicanal en tiendas físicas.	59
Figura 6: Matriz " <i>Retailing success</i> " en el caso Mango.	68
Figura 7: Matriz " <i>Retailing success</i> " en el caso El Ganso.	73

INTRODUCCIÓN

Cuando en un sector existe una alta competitividad, la mínima diferenciación vale su peso en oro. El sector textil siempre ha sido muy competitivo a lo largo de su existencia, y más exponencialmente desde la entrada de China y otros países asiáticos a la Organización Mundial del Comercio a finales del 2001. A lo largo de estos años se ha desarrollado esta industria a una velocidad que nunca se había contemplado hasta ahora a causa de una globalización que genera una logística mucho más dinámica, una facilidad mayor para la implantación de procesos productivos en diferentes lugares del mundo y una mayor profesionalización de todos los perfiles laborales inmiscuidos en el sector textil.

A causa de esta gran competitividad, las marcas intentan diferenciarse y sobresalir unas de otras ofreciendo un servicio mucho más personalizado y adaptado a las exigencias del consumidor. Hasta hace unos años, todos los esfuerzos tenían como referencia la mejora del producto con relación a su precio, calidad e imagen; hoy en día estas directrices de marketing tienden específicamente a estudiar y poner el foco en el consumidor.

Para satisfacer las expectativas y exigencias del consumidor, actualmente las marcas buscan maximizar la experiencia del usuario en todos sus canales de venta con el objetivo de fidelizarlo y diferenciarse de la competencia. Hasta la década pasada, resumiendo de un modo drástico, era suficiente tener cuantos más canales de venta mejor para aumentar las probabilidades de negocio (cantidad); hoy en día se está buscando unificar la experiencia en todos los canales para que el tiempo que pasan los usuarios en sus visitas a las tiendas, ya sean físicas o virtuales, sea la mejor experiencia posible (calidad), donde la tecnología es la mayor aliada de las empresas para mejorar la satisfacción del cliente en el proceso de compra.

En este trabajo se analizará este proceso de unificación de los canales de venta con el propósito de armonizarlos y conseguir mejores experiencias de usuario: la omnicanalidad. Se analizará la omnicanalidad en la actualidad del retail textil español como estrategia de marketing empresarial.

Por otro lado, se estudiará la omnicanalidad de dos empresas del sector, diferentes tanto en facturación como en su modelo de negocio, con el objetivo de analizar qué grado de omnicanalidad poseen. Una de ellas es la empresa multinacional y referente del sector: Mango; por otro lado, una empresa que tiene considerablemente menos facturación que la primera, mucha menor dimensión: El Ganso. El objetivo de esta comparación en las estrategias de la omnicanalidad entre empresas tan dispares es contemplar la realidad del sector, tanto desde el punto de vista de un gigante de la moda, como desde una PYME con menos posibilidades de inversión en tecnología y departamento de marketing.

Los objetivos planteados para la elaboración de este trabajo son los siguientes:

OBJETIVO PRINCIPAL:

- Analizar la omnicanalidad en el retail textil como estrategia empresarial.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Identificar los diferentes modelos de omnicanalidad que ofrecen las marcas en el retail textil.
- Analizar la omnicanalidad en el caso de dos empresas del retail textil español: Mango vs El Ganso.
- Establecer propuestas para la implementación de la omnicanalidad.

1. EL SECTOR DEL RETAIL TEXTIL

1.1 Contextualización del retail textil

De una manera más amplia, en lo que respecta al sector textil en toda su amplitud, podemos detallar que la industria textil-confección compone un sector híbrido que abarca un amplio número de actividades productivas, desde la producción de las fibras hasta la elaboración de la prenda de vestir o artículo textil (Costa, 2012).

El retail textil se denomina a una parte del sector textil en el que las empresas se dedican a la distribución de prendas de vestir, calzado, accesorios y textiles de hogar dirigidos hacia el consumidor final. También denominado venta minorista, venta al por menor o B2C (si nos referimos al comercio electrónico). Hay muchos tipos de empresas dentro de este sector, teniendo en cuenta su facturación, modelo de negocio, mercados en los que operan, entre otros. La mayoría de las empresas textiles no suelen tener una estructura vertical, es decir, no realizan la fabricación, distribución y comercialización, sino que suelen quedarse en la comercialización de los productos que ofrecen. Debemos tener en cuenta que las empresas más conocidas multinacionalmente, suelen operar bajo marcas comerciales por las cuales son conocidas, aunque la mayoría de estas compañías poseen otros nombres y residencias fiscales.

Cabe destacar que, en las últimas décadas el retail textil está evolucionando hacia un proceso de gran transformación que se caracterizaba especialmente por la concentración en tres ámbitos (Goñi, 2018):

- Una creciente concentración comercial en espacios urbanos. La optimización de costes para la distribución y la densificación de las ciudades en detrimento de las zonas menos urbanas ha causado la concentración de zonas comerciales, y ya no sólo delimitado en las zonas urbanas, sino en grandes superficies comerciales, con

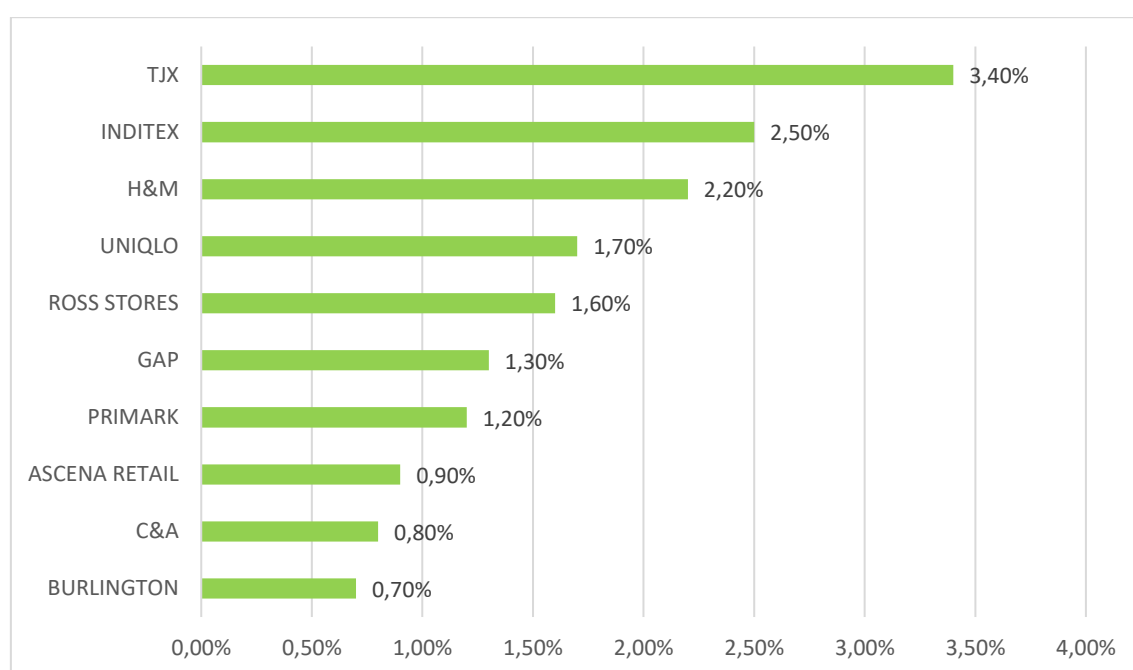
el consecuente cambio de hábito en la sociedad al prescindir de las zonas céntricas de la ciudad para realizar sus compras en estos centros comerciales. Muchas pequeñas y medianas empresas les resulta muy difícil soportar los costos económicos que conlleva dicho traslado.

- Una mayor concentración en la venta y una cuota de mercado cada vez más grande de importantes marcas multinacionales.
- Una concentración en la producción gradualmente en menos países. Las zonas productoras de textiles y calzado tienden a concentrarse en países con mano de obra más barata, ya que en las últimas décadas se han ido deslocalizando fábricas textiles en países de Europa y E.E.U.U. hacia países asiáticos y latinoamericanos.

En el año 2001, China entró en la Organización Mundial del Comercio, esto fue un hito para la historia de la industria textil, ya que dicho cambio provocó que gradualmente China, y en consecuencia países adyacentes a él, fueran adjudicándose gran cantidad de las producciones que antes se fabricaban en los países desarrollados. Asia alcanzó en el año 2019 más de un 59,8% de la fabricación mundial de textiles y calzado, siendo éste el país que más exporta con más del 10% de la cuota de mercado (McKinsey, 2020). Esta deslocalización, la globalización mundial, la bajada de costes de la logística internacional, la evolución de las tecnologías y los incentivos económicos gubernamentales ha detonado en que se polaricen las producciones cada vez más, hacia países con mano de obra barata; provocando que las grandes marcas puedan abaratar considerablemente sus costes operativos. Por otro lado, a ello se suma que las grandes empresas con mucha cuota de mercado puedan tener una significativa fuerza de negociación con proveedores, para así poder comprar sus productos a un precio mucho más bajo que empresas de la competencia. Esta situación de “pseudo oligopolio” no favorece a los pequeños y medianos comercios ya que les imposibilita obtener un margen de ganancia manejable. La razón de este problema se basa en la dificultad que tienen estas empresas en realizar compras competitivas al no poder realizar pedidos de una gran importancia para el proveedor (lo que supone una gran bajada del costo unitario del producto), su falta de liquidez o sencillamente por la desconfianza del proveedor o entidad bancaria.

La facturación mundial del retail textil en el año 2020 se estima que fue de 1,5 billones de dólares, un 30% menos que en el año 2019 (McKinsey, 2020). Adentrándonos en cuotas de mercado en el retail textil mundial, la compañía estadounidense TJX alcanzó una cuota de mercado de 4,3% en el año 2020, seguida a continuación por la firma española Inditex con un 2,5%, la cual ha subido su cuota de mercado apoyándose en el aumento de las ventas *online* en comparación con sus competidores; en tercer lugar encontramos a H&M, la cual tuvo una cuota de 2,2% (Euromonitor, 2021).

Gráfico 1: Cuota de mercado mundial en retail textil.



Fuente: Euromonitor (2021)

Las perspectivas a nivel mundial en el retail textil se basan en la inversión en la sostenibilidad, TICs y trazabilidad del producto. Un 67% de los gerentes de empresas de marcas reconocidas internacionalmente confirman que es vital para su compañía realizar inversiones en sostenibilidad y la trazabilidad del producto al tener que responder a las exigencias de sus clientes cada vez más comprometidos, tanto con el medio ambiente como con las personas que fabrican sus prendas en cualquier país del planeta (McKinsey, 2020). Asimismo, las TICs cada vez se alzan como el aliado más importante para el desarrollo económico de las empresas, tanto multinacionales como

de menor tamaño. El 70% de los gerentes y directivos de grandes empresas están invirtiendo en TICs el doble que hace 10 años en sus organizaciones (McKinsey, 2020).

Por otro lado, existe una tendencia mundial que está cambiando radicalmente la forma de venta desde los fabricantes asiáticos hasta el consumidor final (normalmente en E.E.U.U. y Europa), por lo que está aumentando el número de plataformas que ofrecen productos directamente desde el fabricante (sin intermediarios). El 37% de los directivos de grandes empresas admiten que estas plataformas son una amenaza muy alta para su modelo de negocio (McKinsey, 2020).

China está cambiando las reglas del juego del retail textil con relación a la fabricación en su país, cómo comentábamos anteriormente, aunque también ya se establece como un país consumidor de textiles y calzado. Desde el año 2012, China ha sido la responsable del crecimiento del 70% de la facturación de las grandes firmas de lujo de moda europeas y americanas a causa de que su gran población está incrementado su renta per cápita con una progresión que ningún otro país está teniendo, además existe una tendencia social y cultural en dicho país en la que están cambiando sus hábitos hacia un consumismo “occidental” con el consecuente aumento de demanda de marcas de lujo de Europa y E.E.U.U. (McKinsey, 2020).

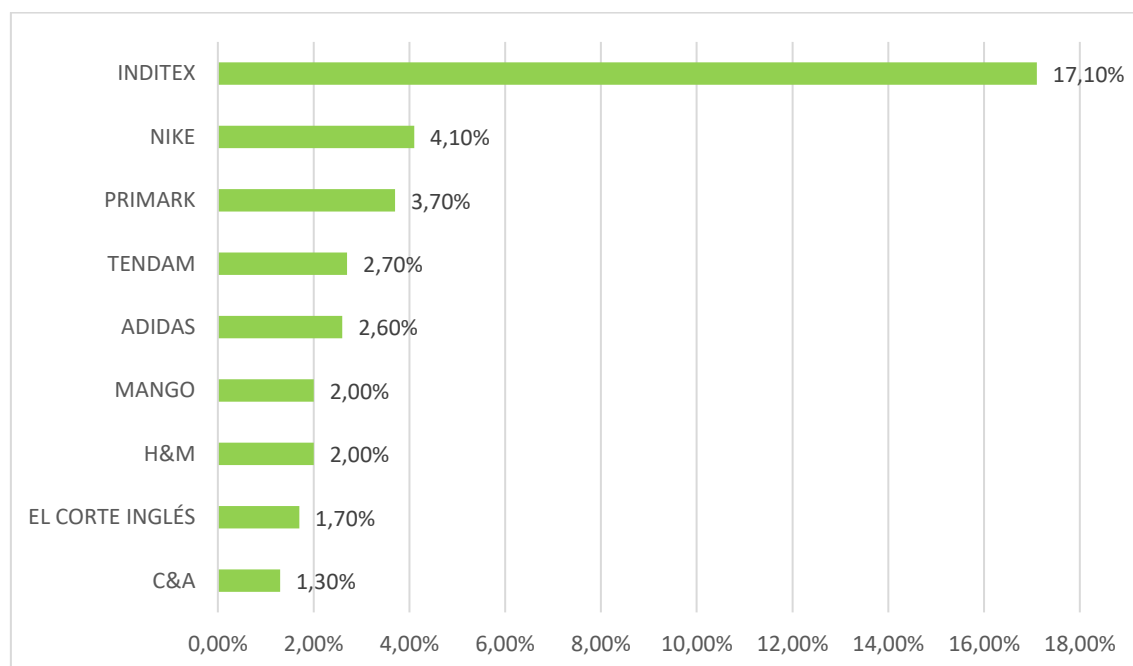
1.2 El retail textil en España

En el año 2000, marcas y comercios independientes (pequeñas y medianas empresas) se repartían un 80% de la cuota de mercado del retail textil en España. Durante las siguientes décadas fue transformándose radicalmente la red de distribución, donde han perdido más del 40% de cuota de mercado, dejando lugar a que ganen cuota los grandes almacenes desde la década de los 70; las grandes superficies de la década de los 80, las grandes multinacionales desde la década de los 90 (Goñi, 2018) y también más recientemente, la pérdida de cuota es consecuencia de la tendencia de las nuevas formas de venta *online* y *outlets* que están revolucionando el mercado (Donet, 2014).

En el mercado español del retail textil existen grandes empresas, tanto nacionales como internacionales, que conquistan la mayoría de la cuota de mercado. Por un lado, las tres grandes empresas españolas que han absorbido el 21,8 % de cuota de mercado

en el año 2020 son Inditex (17,1%), Cortefiel (2,6%) y Mango (2,0%); y las 3 mayores empresas extranjeras que más participación de mercado poseen en España con un 10,4% son: Nike (4,1%), Primark (3,7%) y Adidas (2,6%) (Euromonitor, 2021). Desde una perspectiva más amplia, se puede apreciar que el 38,4% de la cuota de mercado de la distribución de calzado y textiles en España, en el año 2020, está repartida en diez empresas del sector (Modaes, 2021a), teniendo en cuenta que, en el año 2019, fue del 37,8%, lo que significa que estas compañías en un año han incrementado un 1,59% su cuota de mercado (Euromonitor, 2021). La tendencia es que sigan aumentando sus ventas cada vez con más impulso, provocando una disminución en la cuota de mercado de marcas de menor tamaño.

Gráfico 2: CUOTA DE MERCADO ESPAÑOL RETAIL TEXTIL



Fuente: Elaboración propia basado en Euromonitor (2021)

Como hemos destacado anteriormente, el retail textil en todo el mundo ha sufrido una disminución sin referentes en su facturación. En España ha pasado una situación similar debido a los acontecimientos relacionados con el COVID-19 y las restricciones de movilidad y económicas que han provocado una austeridad de los consumidores. En el año 2020, la facturación fue 22.863 millones de dólares, lo que representó una caída del 21,21% en comparación a los 29.020 millones de dólares facturados en el 2019 (Euromonitor, 2021).

Para tener una idea clara de la situación actual del retail textil español debemos comparar los datos del 2021 con los obtenidos en el año 2019 en condiciones estables, por lo que, si se compara el primer trimestre del 2021 con el del año 2019, las ventas se han reducido en un total de un 40,4% (ACOTEX, 2021) Por lo que los empresarios del sector se muestran realmente incrédulos e indecisos con las estrategias a tomar a corto plazo en el sector.

2. EL *E-COMMERCE* EN EL RETAIL TEXTIL Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

2.1 Contextualización del *e-commerce* en el retail textil

Continuando con nuestro estudio, progresivamente nos adentramos en un contexto más específico: el *e-commerce* dentro del retail textil. Tanto la parte de textiles como la de calzado están dentro de los diez sectores que más venden por Internet, en este sentido, se observa que un 60% de los consumidores que suelen comprar a través del comercio electrónico adquieren moda al menos una vez al año, y el 46% de estos usuarios también compran calzado (IABSpain, 2020).

La sociedad ha evolucionado en los últimos años hacia un nivel de requerimientos y exigencia mayor en las marcas consumidas, y se han ido añadiendo nuevos argumentos para la decisión de compra como la sostenibilidad y trazabilidad del producto, sumándose así, al diseño y precio del producto cuyas variables han estado presentes desde hace años. Las marcas son conscientes de ello y se plantean cada vez ser más transparentes y lograr más confiabilidad a través de diferentes técnicas para alcanzar este objetivo. Por ello, el retail textil está en una etapa de competitividad máxima y en la que cada acción estratégica que aporte una mayor experiencia al usuario cuenta significativamente para una mejora sustancial en sus ventas.

Si aludimos a la facturación del *e-commerce* mundial en el retail textil cabe precisar que ha descendido un -8,59% desde el año 2019 al 2020 debido especialmente a la pandemia del Covid-19. En el año 2019 se han vendido \$531 mil millones de dólares, mientras que en el 2020 se ha disminuido a la cantidad de \$485 mil millones de dólares (Shopify, 2021). La tendencia es que la situación post pandémica se vaya normalizando y las ventas continúen su progresión positiva como ha venido evolucionando estos últimos años, hasta llegar al año 2023 con una previsión de \$672 mil millones de dólares de ventas de *e-commerce* en el mundo, a causa del aumento del nivel de conectividad

en todo el planeta y el crecimiento de la confiabilidad de los internautas dispuestos a realizar compras *online* (McKinsey, 2020).

2.2 E-commerce en el retail textil en España

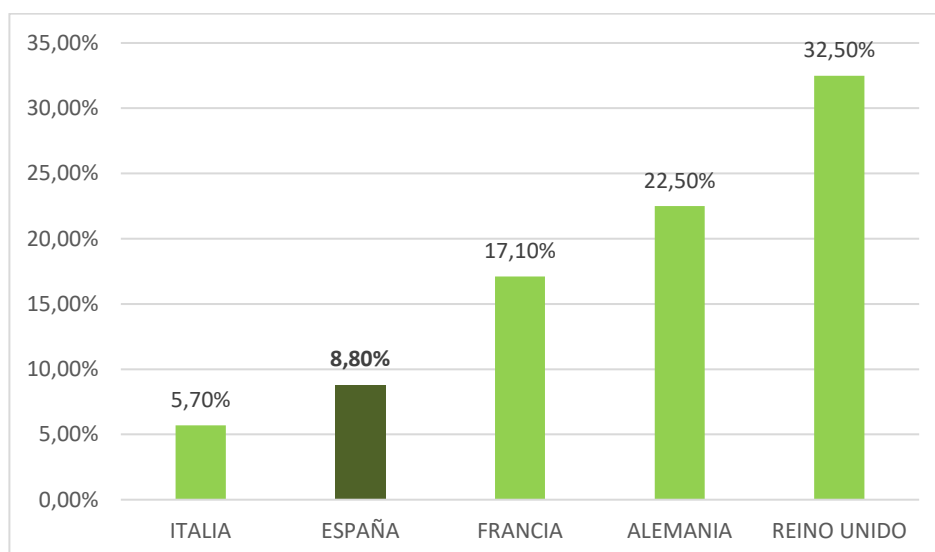
En la actualidad, prácticamente la mayoría de las grandes marcas del retail textil español poseen *e-commerce*, ya que de no hacerlo supondría un coste de oportunidad demasiado alto frente a sus competidores directos. Para estas empresas, en la que su modelo de negocio se basa en la venta masiva de productos, el comercio electrónico es vital por el simple hecho de que gracias al *e-commerce* pueden llegar a todos los lugares donde no tienen tiendas físicas y, de paso, realizar un ahorro en inversiones muy significativo en sus presupuestos.

Las ventas del retail textil español en *e-commerce* están creciendo más que ningún otro sector. Algunas de las tiendas de moda *online* del país han llegado a rankings mundiales, convirtiendo a España en un referente para las tiendas de retail textil *e-commerce* en todo el mundo. El sector en España ha evolucionado a pasos agigantados, y algunos factores como la comodidad, mejores precios o, más recientemente, el Covid-19, han impulsado su crecimiento por encima de lo esperado; obligando a las empresas a trabajar a ritmos forzados.

Durante los últimos años, las ventas del retail textil español *online* se han convertido en la esperanza para muchas empresas, pues aunque se ha visto una disminución del 25% en sus ventas totales (debido esencialmente al Covid-19), el sector de moda ha aumentado su facturación *online* un 43,6% respecto al año 2019. El año 2020 rozó los 14 millones de compradores con más de 2,5 millones de nuevos usuarios con relación al año anterior.

Según Kantar (2021), la proporción que representa las ventas del *e-commerce* sobre el total de la facturación total, prácticamente se ha duplicado, ya que ha crecido de un 8,8% en 2019 a un 15,4% en 2020. Entre las razones de este crecimiento, destacan el Covid-19, el rápido desarrollo de la oferta, la creciente confianza de los consumidores en los sistemas de pago y el auge de los dispositivos móviles.

Gráfico 2: Proporción entre ventas online / ventas totales del retail textil en España



Fuente: Elaboración propia basado en Kantar (2021).

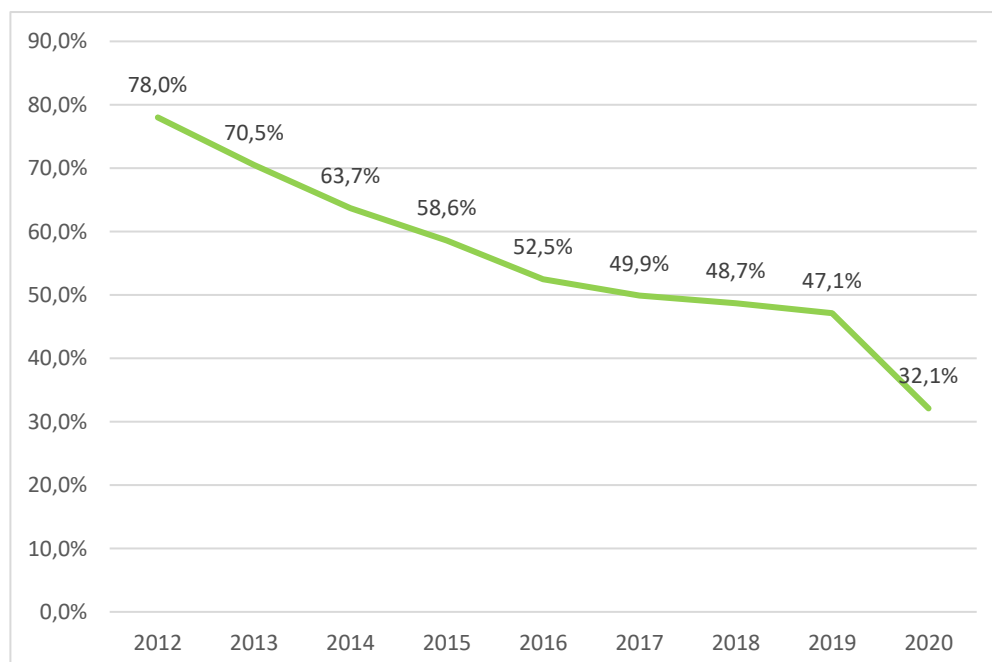
Sin embargo, a pesar del desarrollo del comercio minorista en Internet, las ventas de retail textil *online* han reducido su participación sobre el total de la facturación de *e-commerce* en España. Los primeros meses de 2019, su tasa se situaba en un 7,2% sobre el total, mientras que en 2017 su participación era de un 8,1% (ONTSI, 2020). Este comportamiento no es debido a la bajada en las ventas del sector en sí, sino que se debió al crecimiento global de otros sectores en relación al textil. En comparación con otros países de la Unión Europea esta tasa es muy baja, considerando que países como: Inglaterra (32,5%), Alemania (22,5%) o Francia (17,1%) las superan enormemente.

En este sentido, el negocio de las prendas de ropa en España queda repartido entre las cadenas de moda, con el 57% de la cuota de mercado, debido al importante esfuerzo que han hecho para optimizar sus plataformas tecnológicas y de logística en el mercado *online*. Inditex se sitúa como el principal distribuidor de moda del país con una facturación superior a los 26.000 millones de euros anuales, habiendo convertido a venta *online*, el 25% de sus ventas, objetivo que había previsto para 2022. Probablemente este es el motivo por el que Zara se convierte en el principal portal de moda *online*, facturando 255 millones de euros anuales. En segundo lugar, El Corte Inglés (154,9 millones), H&M (105,8 millones) y Mango (64.4 millones). El resto del mercado lo comparten las marcas *Pure Player*, es decir, aquellas empresas que sólo

venden sus productos a través de Internet y que representan un 32,1 % del total de las ventas de moda *online* (ONTSI, 2020).

En la década 2000-2010 se observó la aparición de los *Pure Players* como competencia real para las grandes empresas textiles, absorbiendo cuota de mercado a estas compañías establecidas desde hace años. Este tipo de modelo de negocio tiene algunas ventajas muy significativas en comparación a los modelos tradicionales: la reducción de los costos de explotación de su actividad al no tener tiendas físicas en lugares comerciales y excesivamente costosos, y la libertad de poder realizar ventas a cualquier hora de los 365 días del año (Contreras, 2008). En cambio, desde el año 2010, cuando las principales marcas del retail textil han visto que una parte significativa de la cuota de mercado la perdían a causa de no tener presencia *online*, han decidido involucrarse de lleno en esta competencia y mercado virtual. Este cambio fue de tal magnitud que en el año 2012, la cuota de mercado de los *Pure Players* en el comercio electrónico del retail textil era de un 78% de las ventas, llegando en 2020, como se detallaba anteriormente, a tan solo un 32,1% de las transacciones (ONTSI, 2020).

Gráfico 3: Proporción cuota de mercado de los "pure players" en retail textil español



Fuente: Elaboración propia basado en ONTSI (2020)

2.3 Comportamiento del consumidor ante el e-commerce en el retail textil en España

En este epígrafe describiremos los hábitos de consumo que tienen los consumidores del retail textil en España, es decir, sus comportamientos al interactuar en tiendas *online* de moda, calzado, accesorios y textiles de hogar. Según el estudio de Confianza *Online* (2021), el consumidor *online* en el retail textil se decanta por las compras en un portal de venta *online* con varias marcas, en concreto el 70% de los compradores tienen como canal habitual para sus ventas este tipo de plataformas multimarca. El segundo formato que más utilizan son las tiendas y empresas que venden tanto en Internet como físicamente y tienen su *e-commerce* (52,3%). Ya en tercer lugar, los consumidores prefieren con un 47,1% de preferencia comprar en hipermercados y grandes superficies que venden tanto *online* como *offline*.

Uno de los indicadores más importantes para poder medir la presencia *online* de las marcas es el tráfico de internautas que pasan por las tiendas *online*. En 2020 el tráfico de internautas en páginas web del retail textil se incrementó un 30% con respecto al 2019, y la tendencia es que vaya en progresivo aumento. En cuanto al número de visitas, el líder indiscutible en nuestro país es Privalia (con un 9,3% de la cuota total de las visitas del sector de la moda *online*), seguido de Zalando (8,1%), Zara (6,9%), H&M (5,4%) y Mango (5,1%) (IABSpain, 2020). Aunque, la marca de moda que más búsquedas en Google ha registrado en España es Zara, seguida de H&M, Mango y Stradivarius. Como dato relevante, la mayoría de las búsquedas de moda y calzado *online* en España se han llevado a cabo mediante dispositivos móviles con un 78,72%, frente al 67,98% de la media de las búsquedas de otros sectores (Kantar, 2021).

Gráfico 4. Tráfico de internautas en tiendas online de España en 2020.

En porcentaje



Fuente: Elaboración propia basado en IABSpain (2020)

Las tendencias y las demandas en la industria textil varían específicamente de acuerdo con las diferentes estaciones del año. Sin embargo, todo parece indicar que “zapatos” es el producto más buscado en el mercado de la moda española a lo largo de todo el año. Durante 2020, el 10,8% del total de la tasa de ventas fueron de los productos de calzado.

El estudio realizado por Confianza *Online* (2021), refleja que más del 71% de los encuestados afirma que, este último año, ha realizado más compras *online* que en las temporadas anteriores. Además, el grado de confianza en el *e-commerce* es alto o muy alto según el 69% de los consumidores encuestados, siendo el 98% los que confían igual o incluso más que el año pasado.

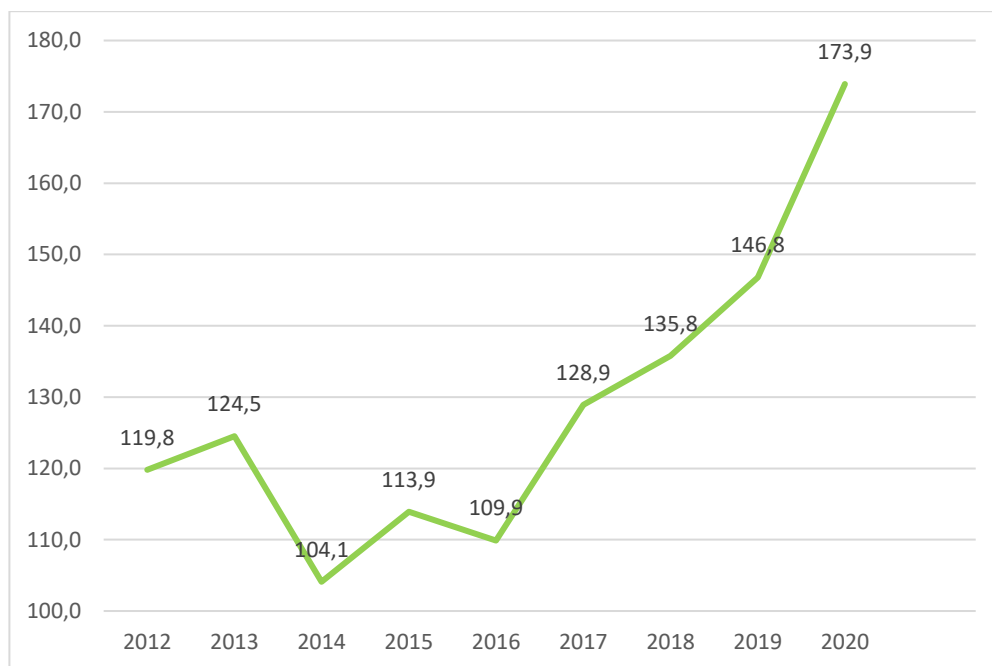
Como podemos observar, los hábitos de compra de los consumidores españoles han cambiado. Hoy en día el consumidor de moda se involucra mucho más en cada compra y participa activamente en el proceso mediante la búsqueda de información, opiniones y la comparación de precios. Tanto es así que el 96,7% de los usuarios de Internet en España buscan información *online* antes de realizar una compra o contratar

un servicio, siendo las opiniones de otros consumidores, la confianza en la página web y las recomendaciones, las principales variables motivacionales para decantarse por una marca u otra (Kantar, 2021).

En 2020 hubo un gran incremento en el número de compras por consumidor alcanzando un promedio de 9,2 compras anualmente frente a los 6,9 artículos de media del año 2019. Por otro lado, la tendencia es contraria si nos referimos al gasto por cada compra, alcanzando un *ticket* promedio de 18,90 €, teniendo como referencia el año 2019 que fue de 20,20€, por lo que anualmente se podría concluir que el gasto medio fue 173,90 €, frente a los 146,80 € de media del año 2019 (Confianza *Online*, 2021).

Gráfico 5. Evolución gasto medio anual por persona en retail textil en España

En Euros.



Fuente: Elaboración propia basado en Confianza *Online* (2021)

Es importante recalcar que el consumidor efectúa el 55,2% de sus compras en épocas de descuentos, Black Friday, o cualquier época con promociones puntuales.

El comprador medio español *online* está compuesto por los jóvenes de entre 35 y 44 años que viven en poblaciones de más de 100 mil habitantes y en capital de provincia; además el 60% cuenta con estudios universitarios y el 73% es activo laboralmente

(ONTSI, 2020). Sin embargo, cabe destacar que los jóvenes entre 25 y 34 años son los que compran de forma más intensiva, alcanzando una frecuencia de cinco veces al mes, aunque eso sí, con menor valor de compra.

Este perfil de comprador *online* en España suele utilizar el ordenador para realizar sus adquisiciones (83%) aunque también utiliza el móvil como herramienta para realizar las compras *online* (55%). También existen otras alternativas a estas dos mayoritarias, como el uso de la tablet (18%) y a través de la Smart TV (8%). Es curioso hacer referencia a que las personas hasta 45 años son más propensas a realizar las compras a través del móvil que por el ordenador (aunque la media total sea al revés de lo mencionado).

Los productos más comprados del retail textil son sin duda la moda adulta con un 71,33% de asiduidad, seguido de calzado (52,50%), y como tercera categoría se sitúa la moda infantil con un 23,11% de veces por cada compra efectuada (ONTSI, 2020).

Según el estudio realizado por IABSpain (2020), los consumidores valoran y, consecuentemente, ayuda a la decisión final de compra, decantándose por una marca u otra: 1) que tengan precios asequibles (81%), 2) que haya disponibilidad 24h (77%) y 3) la rapidez (71%); entre otras variables está la experiencia de usuario y la comodidad del sistema de pago *online*.

Una de las preguntas más interesantes que sobresale en este aumento de la demanda de las compras *online*, es el motivo por el cual las personas deciden realizar la compra virtualmente y no acudir físicamente a la tienda tradicional. Por motivos obvios, en 2020 la primera motivación fue la inseguridad médica y las restricciones de movilidad, aunque seguidamente se encuentran factores como que la plataforma y la marca tengan una oferta completa de moda (60.3%), que haya una fluidez en el proceso de la compra (53.2%), unos buenos descuentos (53%), y que se pueda recibir en el domicilio (sin necesidad de realizar una recogida en tienda física (52,70%), otros factores menos relevantes pero importantes son: la posibilidad de que los precios en la tienda *online* fueran más bajos que en la tienda física, más disponibilidad de tallas y la facilidad en la devolución de la compra.

Esta evolución y crecimiento de consumidores que realizan cada vez más compras *online* se origina por varios motivos fundamentales (dejando de lado las variables

vinculantes a la pandemia del Covid-19), y entre ellos están la confiabilidad en las pasarelas de pago, así como la mejora de la experiencia de usuario provocado por el diseño de las tiendas *online* debido a la facilidad para realizar una conexión a través de cualquier dispositivo *online*.

En 2020, hubo un drástico cambio de comportamiento de los consumidores, de modo que se volcaron hacia las compras *online* más que nunca en la historia del retail textil, y este cambio se está consolidando. Los datos de Deloitte (2021a) muestran que un 10% de los consumidores de España compra por Internet (cerca del 30% en el Reino Unido), un incremento muy significativo que conlleva a que las empresas deban reestructurar sus estrategias de marketing e incluso, su modelo de negocio. Con el cierre de las tiendas, los consumidores se han adaptado rápidamente a las compras en línea. Otro elemento que explica este aumento es la intranquilidad por la seguridad de las compras en las tiendas en la calle: aproximadamente la mitad de los clientes aseguran sentirse inseguros comprando en persona en una tienda (Deloitte, 2021a).

Además, los límites entre el hogar y la oficina se han difuminado. El hogar se ha convertido en una oficina, en un aula e incluso en un gimnasio. Los patrones de consumo han cambiado, ya que se consumen más calorías y tiempo en casa con el consecuente aumento del gasto en ropa para hacer deporte en casa y ropa para el hogar para “estar cómodo” (*homewear*). Como parte de un enfoque más amplio en la salud y el bienestar, también se ha visto el crecimiento de las dietas, en particular los alimentos veganos, unificando la tendencia de rigurosidad con el medio ambiente, sostenibilidad y cuidado general. Y, por último, los consumidores han comprado más a nivel local, sintiéndose más seguros al no tener que viajar y eligiendo a los negocios y productores locales (Deloitte, 2021).

Todos estos cambios en el comportamiento de compra de los consumidores, especialmente en los dos últimos años, han originado que las empresas tuvieran que realizar cambios en su modelo de negocio para poder absorber tanto la demanda de compras virtuales como las necesidades hedonistas de los consumidores online y offline. Para ello, muchas marcas han acertado los plazos para la implantación de estrategias corporativas, con el consiguiente incremento de inversiones en la omnicanalidad, especialmente en los departamentos de TIC y marketing. En el siguiente

epígrafe se analizará dichos cambios en la omnicanalidad de las empresas del retail textil desde un punto de vista empresarial.

3. LA OMNICALIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARKETING EN EL RETAIL TEXTIL

3.1 Contextualización de la omnicanalidad

Un estudio de IAB Spain (2021) concluye que en el 2020 el 78% de los consumidores españoles han utilizado los dos canales (*offline* y *online*) en el mismo proceso de compra para adquirir algún producto del sector de la moda y calzado, lo que supone que los compradores valoran la simbiosis que existe entre éstos. Este hábito de consumo provoca una retroalimentación entre ellos, es decir, la experiencia de las tiendas físicas unido a la agilidad y comodidad en la navegación *online*, ayuda al aumento de las ventas en ambos canales. Las marcas interactúan con los consumidores a través de múltiples vías de contacto o lo que comúnmente se conoce como multicanalidad. Sin embargo, la estrategia multicanal implica una división entre la tienda física y la tienda en línea (incluso con otras formas de venta), mientras que el enfoque de la omnicanalidad hace que los clientes se muevan libremente entre los canales, todo dentro de un solo proceso de compra y experiencia de usuario. Por lo tanto, en la actualidad es primordial que en una estrategia omnicanal se establezca una óptima integración de canales para crear una experiencia unificada y fluida (Deloitte, 2021b).

Conseguir la integración de todos los canales se ha convertido en un desafío importante para las empresas, en donde surgen problemas tales como que el cliente no perciba una sensación unificada en todos los canales por los que interacciona, la gestión del inventario debe tener un monitoreo esencial y a tiempo real, y que la experiencia de usuario a través del móvil debe ser lo más fluida posible para no perder ventas (Deloitte, 2021b). Para solucionar estos desafíos, muchas compañías han utilizado la tecnología como medio para ofrecer una experiencia unificada al cliente. En este mundo digital, el papel de la tienda física se debe reflexionar como una oportunidad para combinar lo mejor de ambos mundos, es decir, la experiencia multisensorial del momento de estar físicamente en la tienda física (*offline*) con el acceso, la interactividad y la comodidad de la experiencia *online* (Alexander & Olivares, 2014; Kent et al., 2014).

Para conseguir una mejor homogenización entre los canales, muchos estudios destacan el impacto de la tecnología en la relación entre la marca y el cliente, lo que permite a las empresas crear servicios más personalizados, optimizar la logística y comprender mejor las preferencias de los compradores (Pantano, 2010; Peçanha, 2020). También sugieren que la tienda física podría cambiar su papel a un concentrador de las ventas, integrando todos los canales de venta donde, desde ahí, se gestionarían muchos de los procesos comerciales y logísticos.

Debemos entender la omnicanalidad como un concepto firme y práctico de captar al cliente a través de cualquier medio (*online* u *offline*), y donde el canal final de compra no debe verse afectado en términos de experiencia, usabilidad o precio (Jiménez, 2020).

3.2 De la multicanalidad a la omnicanalidad

La disrupción digital ha creado consumidores con mucho poder en sus manos, ya que en la actualidad pueden crear cualquier tipo de flujo de información a través de redes sociales u otros medios para comparar, opinar e influir en el comportamiento de otros consumidores de una forma muy rápida. También son más exigentes con los productos que compran, y por lo tanto, con las marcas que los ofrecen, por lo que provoca una competitividad enorme entre éstas en temas relacionados con la experiencia de usuario, velocidad, eficiencia, flexibilidad y consistencia en todos los canales de comunicación y ventas (Pandey, 2020). La adopción de nuevas tecnologías ha cambiado el comportamiento de los consumidores con el aumento de los *smartphones* y la penetración y velocidad de Internet en el móvil (Blázquez 2014; Knowles, 2016). En los últimos años, la diferencia en el retail textil en las ventas *offline* y *online* se ha vuelto cada vez más difusa a causa del lanzamiento de nuevas tecnologías, como dispositivos móviles inteligentes (*smartphones* y tabletas) y software relacionado (aplicaciones, pagos móviles, servicios basados en la ubicación, notificaciones *push*, entre otros.), su reducido costo y accesibilidad (*big data* y servicios basados en la nube) y mayor disponibilidad de tecnologías en la tienda (pantallas y espejos virtuales, señalización digital, mostradores de autoservicio, máquinas expendedoras, códigos QR, realidad aumentada, entre otros.) (Deloitte, 2021b). Esta fusión de los canales refleja una realidad en la que el canal con más rápido crecimiento

es el *online*, aunque la tienda física sigue siendo la clave para que todo el ecosistema del sector funcione.

Como se ha detallado en el epígrafe anterior, la omnicanalidad es un paso más avanzado al concepto de la multicanalidad. Durante muchos años se ha establecido el marketing multicanal como la mejor estrategia para llegar a los consumidores, pretendiendo acercar el producto al cliente a través de canales de comunicación tradicionales como: catálogos, folletos, tabloneros de anuncios, tiendas físicas; y canales *online* como: catálogos virtuales, blogs, tiendas *e-commerce* y aplicaciones. Los medios digitales se adaptan a cada dispositivo para asegurar su disponibilidad en ordenadores, portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes. Teniendo esto en cuenta, podemos señalar que en una estrategia multicanal se emplean canales de diversa naturaleza para incrementar las oportunidades de interacción con el cliente. Pero en ella, los canales compiten entre sí, en lugar de unir fuerzas para mejorar la experiencia del usuario general (Deloitte, 2021b).

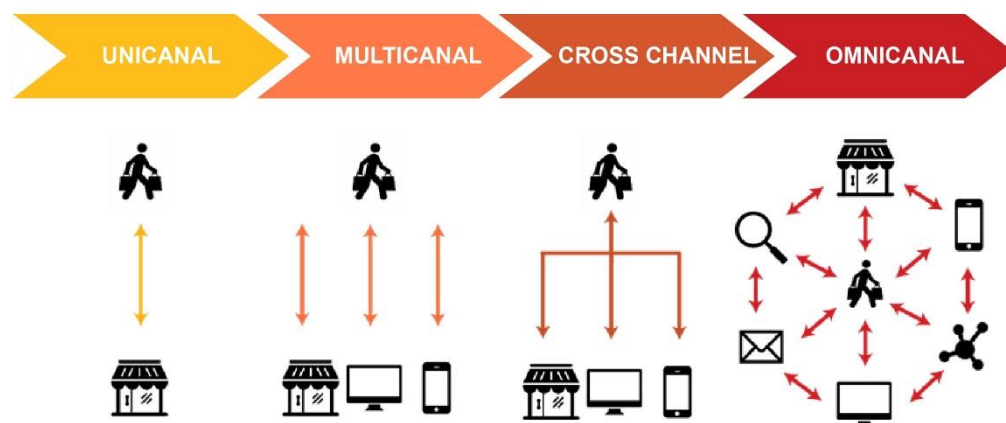
Así mismo, Wyman (2015) compara diciendo que mientras que la multicanalidad suponía la puesta a disposición del cliente de diferentes canales de comunicación con la marca, la omnicanalidad implica una visión estratégica mucho más compleja, tratando de ofrecer una verdadera experiencia para el cliente sin fisuras en sus interacciones con la empresa.

Por otro lado, el *cross-channel* marketing es una estrategia que integra en una misma transacción el uso de todos los canales posibles y medios disponibles para los usuarios. Se trata, en definitiva, de un método basado en la integración que tiene como objetivo establecer conexiones más personalizadas a través de diversos canales. Los canales utilizados deben coordinarse para que la venta se produzca sin problemas. Este modelo de *cross-channel* está en un intermedio de integración de los canales de la marca entre la multicanalidad (poca o nula integración entre canales) y la omnicanalidad (integración total entre ellos). Un ejemplo de ello es el modelo *click and collect*, mediante el cual el cliente puede comprar un producto *online* y recogerlo más tarde en la tienda.

La estrategia omnicanal integra todos los conceptos precedentes. En ella se emplean y conectan todos los canales disponibles. De esta forma, los clientes pueden buscar *online* información detallada sobre un producto determinado y después

comprobar en la aplicación cuál es la tienda más cercana para probar el producto *in situ* y buscar asesoramiento por parte de los vendedores.

Figura 1. Tipos de canales de ventas.



Fuente: Elaboración propia

El concepto de omnicanalidad se introdujo por primera vez en el mundo del marketing en 2010, aunque los orígenes de la palabra “omnicanal” se remontan al uso de la empresa norteamericana de dispositivos electrónicos Best Buy cuando la incorporó para competir con el departamento electrónico de Walmart en 2003. La compañía creó un enfoque que se centró alrededor del cliente y de su experiencia en la compra, tanto en la tienda física como *online*, mientras que proporcionaba un apoyo post-venta. “Omnicanal” u “omnichannel” fue acuñado como una forma de “comercio ensamblado” y se extendió a las industrias de servicios de salud y financieros (Puerta, 2019).

Un informe de IDC (2010) predijo una fuerte dependencia de omnicanalidad, donde detallaba que los minoristas que utilizaron estrategias multicanal en 2010 vieron un aumento de 15-35% en el tamaño promedio de las transacciones, junto con un aumento de 5-10% en la rentabilidad.

Tres años más tarde, un artículo de Huffington Post (2013) decía que el aumento de la omnicanalidad se debía al incremento de smartphones, y básicamente al uso que le daban los consumidores para investigar precios competitivos mientras se encuentran

en una tienda y comparando la opción más económica con respecto a otros productos y la competencia.

A comienzos de 2014, el MIT (2014) denominó a la omnicanalidad una necesidad para las marcas y empresas del retail textil. Concluyeron que los consumidores con omnicanalidad son la “fuerza central que da forma al futuro del *e-commerce*”.

3.3 “O2O”: De lo *online* a lo *offline* y viceversa

En el año 2020, 1,5 billones de dólares en ventas de retail mundial se obtienen de clientes que iniciaron su experiencia de compra en línea y concluyeron en la tienda física (Witcher, 2020). Muchas empresas en todo el mundo están adaptando este modelo “O2O”, es decir: *Online to Offline* (y también a la inversa, *Offline to Online*), por sus siglas en inglés, que se perfila como una metodología más para llevar a cabo una estrategia omnicanal con éxito. Mediante esta combinación, ambos canales se complementan e integran para conseguir obtener los beneficios que aporta cada uno de ellos. Este modelo de venta puede ser establecido y adoptado tanto por negocios *online* ya existentes como por negocios tradicionales por su facilidad de aplicación.

El objetivo fundamental del “O2O” es el de atraer a los consumidores *online* a los establecimientos para poder crear más oportunidades de venta y reforzar los lazos existentes de fidelidad, confianza y seguridad entre cliente y empresa. La forma de llegar a este objetivo es permitir que el consumidor realice su compra *online*: busque y compare productos, se informe, se decida y efectúe el pago, aunque será éste el que haga la recogida del producto en el propio establecimiento físico de la marca. Posteriormente, el *feedback* del cliente podrá también ser realizado de manera *online* u *offline* (Yuchen, 2017).

Según Bo (2021), la clave de esta estrategia es ofrecer ventajas a los usuarios por comprar de esta manera, como por ejemplo, servicios o descuentos especiales a los que no podría acceder a través de la simple y “tradicional” compra *online*. Además, se le ofrecería al consumidor un precio menor que en la compra *online* normal, por la total eliminación de los gastos de transporte, lo que supondría un atractivo señuelo.

En la actualidad, las empresas deben tratar de conquistar a un cliente que cada vez es más digital y que está adoptando rápidamente las nuevas tecnologías y que, gracias a la proliferación de *smartphones*, se ha acostumbrado a disponer de todo lo que desea, cuando y donde quiera. De la misma manera, éstos requieren flexibilidad y conveniencia para comunicarse con las marcas a través del canal que ellos prefieran, cuando ellos elijan y desde cualquier lugar. Este paso provoca que los canales estén interrelacionados y que la información de cada cliente fluya sin dificultad entre las distintas etapas de la relación. Debe poder comenzar un proceso o transacción en un canal, continuarlo en otro y finalizar en otro diferente, de forma natural, sin fisuras y con la misma identidad de marca. Internet no sólo será importante para crear ventas en las tiendas físicas sino que se convertirá en un medio esencial para buscar al consumidor final, centrar la estrategia de promoción y hacer visible las marcas (Bo, 2021; Witcher, 2020).

Algunas de las plataformas de venta puramente *online* ya están dando el salto a abrir tiendas *offline*, por ejemplo, en septiembre de 2020, Amazon abrió su primera tienda física destinada a la venta de productos frescos y de consumo rápido en Estados Unidos, y ya ha abierto en 2021 su primera tienda de este tipo en Europa, específicamente en Londres. Estas tiendas tienen una experiencia de usuario perfectamente adaptada a los requerimientos de los clientes: (1) fusión ideal de los canales *online* y *offline* (los clientes pueden comprar *online* y acudir a la recogida del producto físicamente), (2) precios competitivos (la tienda tiene los procesos internos perfectamente implantados para optimizar costes, y por lo tanto realizar promociones inigualables para la competencia), (3) procesos de compra sin fricción (estas tiendas tienen un carrito de la compra inteligente con el cual no hace falta retirar los productos de éste para efectuar el proceso de compra en caja, ya que integra una pesa interna que va escaneando digitalmente todos los productos que se van introduciendo en él, para que posteriormente, en la pantalla situada en el mismo carrito, se pueda realizar el pago) (Food Retail, 2021).

Por otro lado, Amazon es consciente de que existen puntos de fricción al vender sus prendas o calzados solamente por Internet, como poder tocar, probar y ver el producto antes de comprarlo. La empresa norteamericana también centra todos sus esfuerzos en ofrecer impecables experiencias *online* relacionadas con el mundo de la moda (Schaverien, 2018).

3.4 La omnicanalidad y los nuevos tipos de consumidores

Los hábitos de compra han ido cambiando estos últimos años a causa principalmente de dos razones: la explosión de la conectividad y las restricciones de movilidad durante la pandemia del Covid-19. Debido a estas nuevas situaciones y tendencias, se han creado dos nuevos fenómenos totalmente opuestos, tratándose del *Showrooming* y *Webrooming* (Witcher, 2020).

El *showrooming* consiste básicamente en que el usuario (en este caso el *showroomer*) se desplace hasta la tienda física para allí poder ver *in situ* los productos, probarlos, tocarlos y examinarlos sin llegar a comprarlos, para posteriormente adquirirlos a través de dispositivos móviles o canales *online*. Una de las principales razones de esta práctica es el ahorro, algo muy comprensible en una economía tan deprimida como la actual, y es que en la mayoría de los casos, el precio de un mismo producto en una tienda física y una tienda *online* puede llegar a variar notoriamente. En este sentido, el *showrooming* es aquella conducta en la que el consumidor busca información en la tienda física utilizando simultáneamente en el mismo establecimiento su *smartphone* para obtener más información y realizar comparaciones entre las distintas empresas oferentes con el objetivo de obtener el mejor precio, para terminar, finalmente ejerciendo la compra en el canal *online* (Rapp, 2015). Esta nomenclatura surgió en el año 2010, a causa de un informe de la Universidad de Columbia (2010) donde aseguraba que diversos medios comentaban que la empresa Best Buy se había convertido en un “*showroom* para Amazon”.

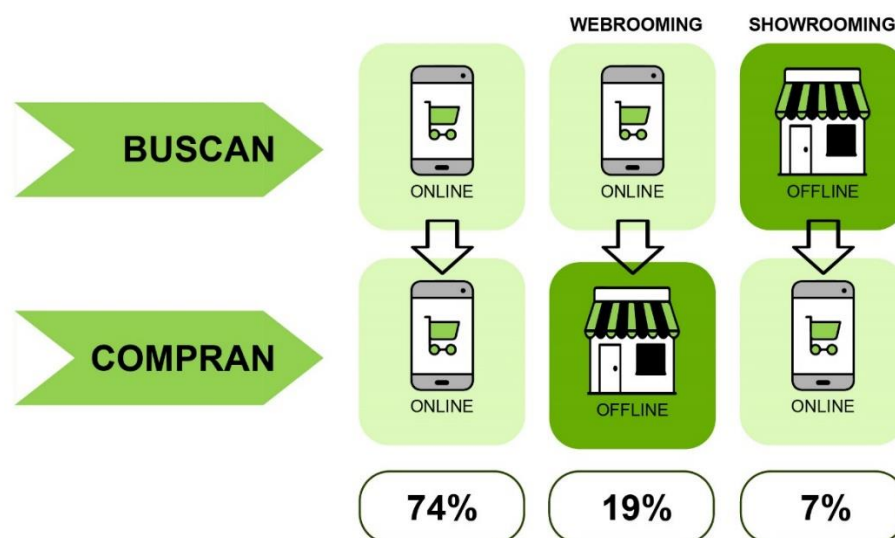
Si lo analizamos detenidamente, esta variación en el precio tiene sentido. Vender productos en una tienda física conlleva un gasto muy elevado en alquiler del local, gastos de personal, factura de luz, escaparatistas, transportes, entre otros; consiguiendo que en ocasiones el precio de los productos aumente sustancialmente. En cambio en una tienda virtual eso no ocurre. Los costes en una tienda *online*, incluyendo el llamado “*pick, pack and ship*” (procesos que se llevan a cabo para cumplir un pedido: recepción del pedido, búsqueda de producto, embalaje y envío), resultan inferiores a los de una tienda física, lo que ayuda que los precios de los productos *online* puedan ser fácilmente más económicos. Aun así, no se trata de una constante. De hecho existen muchos comercios cuya estrategia de *pricing* (ó política de precios) es similar para ambos canales (Flavián, 2020).

El fenómeno del *webrooming* o ROPO (*Research Online, Purchase Offline*) está centrado en que el consumidor (en este caso *webroomer*) identifique los diferentes productos en Internet, localice posibles marcas que le ofrecen y cubra las primeras fases del proceso de decisión de compra, para finalmente adquirirlos en una tienda física. Y es que, como bien detallábamos anteriormente, muchos usuarios aún tienen esa necesidad de realizar sus compras en tiendas físicas, ya que todavía existen barreras a la hora de realizar compras por Internet, debido a la inseguridad y al requisito de tener que tocar y probar los productos (Fernández, 2018).

Finalmente, aunque sean opuestas, la existencia de este tipo de fenómenos es inevitable en una época que conjuga tanto la gestión de datos, conocimiento e información, como los hábitos de consumo detallados anteriormente. En consecuencia los consumidores buscan experiencias personalizadas en cada momento y en cada canal.

En la siguiente figura y según un estudio realizado por Interactive Advertising Bureau (IABSpain, 2020), podemos ver reflejada la utilización de estas dos tendencias en este último año:

Figura 2. Tendencias webrooming y showrooming.



Fuente: Elaboración propia basado en IABSpain (2020)

Según GFK (2017), los consumidores en un tramo de edad entre 18 a 24 años son más propensos a utilizar el *showrooming* (39%) mientras que las demás generaciones (mayores de 25 años) son más propensas a un perfil *webroomer*. Las diferencias se agrandan cuanto más edad tiene el consumidor, éstos prefieren realizar el proceso de consultar y comparar ofertas en Internet (usualmente en su domicilio) para finalmente realizar la compra físicamente, es decir, de una forma más tradicional.

Sin embargo, algunos autores detallan, en términos generales, que existe una tendencia a considerar que la compra omnicanal se decanta preferentemente como la búsqueda y comparación de información *online*, y una siguiente compra de modo *offline*; es decir, que el fenómeno *webrooming* o *ROPO* está más alineado con lo que se define como estrategia omnicanal (Verhoef, 2015; Wollenburg, 2018), y como hemos observado en el gráfico anterior, se alinea con los hábitos de consumo del retail textil español.

Es importante para las empresas no considerar a los consumidores *showroomers* como amenazas sino como oportunidades. En esta línea, los trabajos de Rapp (2015) y Yurova (2016) presentan el comportamiento *showrooming* desde la perspectiva de la estrategia corporativa. Específicamente, analizan la forma de cómo deben interactuar los dependientes de las tiendas físicas y el consumidor *showroomer*, y cómo los directores comerciales deben formar e incentivar a los vendedores para que empaticen e informen a los clientes con el objetivo de conocer sus necesidades para realizar ofertas personalizadas y adaptadas a los requerimientos de los usuarios. Esto conlleva a dos tipos de beneficios para la empresa, por un lado, se utilizaría la técnica de venta cruzada o *cross-selling*, por la cual se podría aumentar el ticket promedio de venta, y por otro lado, las tiendas físicas generarían un valor añadido para los *showroomers*, donde serían algo más que un mero punto de información y ellos podrían ver, tocar, probar y sentir sensaciones extras al producto en sí.

Los *webroomers* y *showroomers* perjudican a las empresas del retail textil que no ofrecen conexiones fluidas entre canales (por ejemplo, un error en el servicio en un canal puede evitar que los consumidores usen el otro canal (Piercy, 2012)); y por lo tanto puede que consigan generar mayores tasas de compras insatisfechas (Wollenburg, 2018). Por otro lado, el *webrooming* y el *showrooming* pueden proporcionar importantes

beneficios a las marcas que utilizan eficazmente la omnicanalidad. Los consumidores que utilizan tanto canales *online* como *offline* en sus procesos de compra constituyen el segmento más rentable para las empresas (Fernández, 2018). La combinación de canales *online* y *offline* afecta positivamente las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio y las actitudes hacia los minoristas (Pantano, 2015). Se ha demostrado que los consumidores que utilizan múltiples canales compran más productos, gastan más y pagan precios más altos que los consumidores de un solo canal (Fernández, 2018).

La combinación de canales durante el proceso de compra puede hacer que los consumidores se vean y se sientan “*smart shoppers*” o “compradores inteligentes”. Los clientes están permanentemente expuestos a promociones y ofertas de precios ya sea provenientes por vía *online* como *offline*: catálogos de empresas, páginas web, aplicaciones, notificaciones “push” en sus dispositivos electrónicos, campañas de correo electrónico (“email marketing”), entre otros. La gran cantidad de información originada en Internet permite a los consumidores realizar comparaciones *online* veraces, analíticas y frecuentes en tiempo real, y convertirse en “compradores más inteligentes” (Audrain-Pontevia, 2013). Las “compras inteligentes” se han asociado tradicionalmente con una rentabilidad no económica (por ejemplo: satisfacción, orgullo, afirmación de valores personales) más que pagar un precio bajo por un producto debido a una oferta o descuento. Desde otra perspectiva, se ha demostrado que el valor transaccional surge cuando el consumidor paga menos que su precio de referencia interno y siente placer, orgullo o le genera un sentimiento de que “ha ganado” a la marca y compró el mejor precio (Manzur, 2011). Los efectos de “compra inteligente” van aumentando cada vez que se realiza una compra satisfactoria, por lo tanto, los consumidores están dispuestos a invertir más tiempo y esfuerzo en buscar y utilizar información relacionada con promociones y búsquedas en diferentes canales para lograr ahorros de precios (Audrain-Pontevia, 2013).

Atkins y Hyun (2016) demostraron que las compras inteligentes implicaban la participación del consumidor en la recopilación de información, la planificación, la comparación de ofertas e incluso en la diversión en el proceso de compra con beneficios tanto prácticos como placenteros. Atkins y Kim (2012) confirmaron que el ahorro de tiempo y esfuerzo estaba asociado con el grado en que los consumidores buscaban compras prácticas y eficientes, es decir, que un consumidor que compra un producto

más práctico que “a la moda”, valora mucho más el ahorro del tiempo y dinero que otro usuario que busca esa compra hedonista. El ahorro de dinero, que también estaba dentro de esas motivaciones de los consumidores, se puede concretar en la percepción del consumidor por haber pagado un precio inferior al esperado por un producto. Varios autores han demostrado que los consumidores sienten que han realizado una “compra inteligente” no solo porque logran ahorrar dinero (Audrain-Pontevia, 2013), sino también porque pueden lograr ahorros de tiempo y esfuerzo, o por, simplemente, el hecho de sentir que están haciendo la compra correcta.

Varios autores han estudiado que los consumidores usan múltiples canales para autoconvencerse de su personalidad y sus valores ante una compra, como el ahorro (la capacidad de adquirir productos a bajo costo) y la experiencia o autocontrol (la capacidad de seleccionar el mejor producto de un conjunto de opciones con habilidad) (Van der Veen, 2015). Por lo tanto, los consumidores que se mueven entre varios canales pueden sentir que están haciendo una “compra inteligente” ya que perciben que cruzar información de varios canales de una misma marca provoca la sensación que están realizando una búsqueda “inteligente” y más económica (Audrain-Ponteviaetal, 2013).

Ventajas y desventajas del *showrooming*

Estos nuevos tipos de consumidores han conllevado a una revolución a la hora de definir el segmento de mercado a las marcas del retail textil, ya que deben pronosticar si un usuario se identifica como *showrooming* o por lo contrario tiene una tendencia al *webrooming*. Para ello hay que conocer bien las peculiaridades de cada perfil para poder dirigir las estrategias de marketing hacia resultados óptimos y productivos. Una de las ventajas principales para un *showroomer*, como habíamos detallado anteriormente, es que el usuario puede ver, tocar, probar, medirse el producto antes de cerrar la compra, comparar los precios y luego desde un dispositivo electrónico tomar la decisión final.

Según Rapp (2015), los *showroomers* están más influenciados por la moda y la imagen de marca que los *webroomers*, y dan menor importancia a las características del producto (precio, calidad, es decir, requiriendo menor nivel de exigencia), para darle más importancia a los atributos relacionados a la marca y posicionamiento. Así, por ejemplo, la búsqueda del mejor precio, el ahorro de tiempo y esfuerzo, o la comodidad

podrían ser variables significativas puesto que son rasgos característicos de los canales *online* (que es donde finalmente compran). De hecho, en línea con el trabajo de Rapp (2015), el bajo grado de implicación suele asociarse a la adquisición del producto a través de canales virtuales, si bien en este caso los consumidores no utilizan exclusivamente el canal *online*, sino que acuden a las tiendas físicas en las primeras etapas del proceso de compra.

Para conocer el perfil de los *showroomers*, y por lo tanto realizar una buena campaña de marketing, se debe conocer las motivaciones que llevan al usuario a actuar de dicha forma, por lo que a continuación se detallan las principales ventajas y desventajas para los *showroomers* (Jiménez, 2020):

En lo que concierne a las ventajas se destaca:

- Comparación de precios: Después de visitar la tienda física, se puede realizar una búsqueda exhaustiva de varios proveedores que proporcionen el producto que ya se tiene ubicado y probado.
- Beneficio de ofertas exclusivas: Muchas marcas realizan promociones solamente a través de sus tiendas *online*, por lo que quizás, podría ser un motivo significativo para la compra *online*.
- Seguridad en la compra: Al ver, tocar y probar los productos anteriormente, no tienen dudas para realizar la compra con toda certeza.
- Tiempo para reflexión: Después de invertir tiempo en acudir a la tienda física y buscar por Internet las mejores opciones, el usuario se libera de la posible compra compulsiva para así poder comprar de una forma más razonada y sensata.
- Ahorro de tiempo: Normalmente en las tiendas físicas, y específicamente en temporadas de ofertas (donde ya vimos anteriormente que el 55% de los consumidores realizan sus compras), existen esperas en las colas para realizar los pagos, o simplemente para probar los productos en probadores. De este modo, el usuario se ahorra el tiempo de espera de uno o ambos procesos al poder comprarlo *online* y poder probarse en su propio domicilio dicha compra.

- Comodidad: Muchos *showroomers* necesitan ese momento de tranquilidad y confort (y poder evadir las grandes aglomeraciones de gente) para realizar sus compras de una manera satisfactoria. A esta comodidad, se le podría sumar el hecho de que este comportamiento aporta seguridad en los tiempos donde los hábitos de consumo han cambiado a causa de la pandemia del Covid-19, y muchos consumidores tienen inseguridad de permanecer en la tienda más tiempo de lo necesario, o definitivamente ya han asumido el hábito de realizar posteriormente la compra *online*.

En lo concerniente a las desventajas destacan las siguientes:

- Tiempos de entrega: Este inconveniente se puede observar desde dos puntos de vista: por un lado, se podría afirmar que los *showroomers* no tienen la necesidad de requerir el producto de forma urgente, ya que de otra forma, podrían realizar la compra en el momento que acuden a la tienda física. Por lo que se puede determinar que es un perfil que no tiene síntomas de compras compulsivas y se rige más por una compra en frío, es decir, si no se gestiona bien la experiencia del usuario en la tienda, o una sensación de integración total de los canales podría perderse la venta de una manera extremadamente sencilla (Fernández, 2018). Por otro lado, la espera del producto tiene el riesgo de que los tiempos de entrega sean demasiado largos para el consumidor y quede insatisfecho, más allá de la paciencia predeterminada detallada anteriormente.
- Aumento de cambios y/o devoluciones: Según Flavián (2020) es más propenso que el *showroomer* esté insatisfecho con su compra y por lo tanto deba realizar algún cambio en la tienda a través de cualquiera de los métodos *online* u *offline* indistintamente.

Ventajas y desventajas del webrooming

La mayor importancia del *webrooming* radica en la exigencia del consumidor por percibir los detalles del producto y empatizar y apreciar el contexto de la tienda física, que a pesar de que éstos ya han observado y evaluado el producto por Internet, finalmente van a la tienda física a comprarlos donde normalmente sienten una experiencia positiva con la orientación del dependiente de la tienda. Para conocer a

fondo el perfil de los *webroomers*, a continuación se detallan las ventajas y desventajas desde el punto de vista de la estrategia de marketing (Jiménez, 2020; Flavián, 2020):

En lo que concierne a las ventajas se destaca:

- Menos cambios y devoluciones: El usuario realiza la compra directamente después de su prueba, y normalmente, es el mismo producto que se ha probado unos minutos antes; por lo que las posibilidades de cambio o devolución son mucho menores que un *showroomer*. A través del *webrooming* los usuarios tienen una mayor tranquilidad con la opción de poder devolver el producto a la tienda física sin tener que esperar, llevándose el producto de nuevo de forma inmediata. Aunque la mayoría de las tiendas por Internet ofrecen garantía y devoluciones para sus productos, se entiende que los procesos son más dilatados en el tiempo para conseguir la devolución o cambio.
- Atención al cliente: este perfil de consumidor necesita el soporte y la tranquilidad de una persona que pueda ayudar en el proceso, ya sea de compra o de cambios/devoluciones. Para las empresas que tienen locales comerciales físicos, es una ventaja competitiva, ya que de otra forma, se podría perder la venta sobre estos usuarios.
- Compra compulsiva: el consumidor realiza la compra de una forma menos razonada al tener que realizar la decisión en ese preciso momento.
- Tiempo de entrega: el *webroomer* se caracteriza por la impaciencia y necesidad urgente de compra, por lo que siempre estará satisfecho, ya que éste realiza la compra "in situ" en la tienda con la consecuente entrega inmediata del producto.

En lo concerniente a las desventajas destacan las siguientes:

- Larga espera en épocas de promociones: El *webroomer*, aunque valora la atención al cliente y el contexto de la tienda física, también evade las largas esperas para procesos de compra y prueba de productos. Este aspecto genera una experiencia negativa en el cliente con la consecuente pérdida de fidelidad de la marca.

- Falta de stock: En ciertas ocasiones, el usuario acude al local comercial para realizar la compra del producto seleccionado (gasto en tiempo y dinero para el consumidor) y no hay disponibilidad del producto, que normalmente está generado por una mala gestión logística o productiva. Este inconveniente genera una de las máximas frustraciones para el usuario, y consecuentemente se crea un alto riesgo de pérdida de la venta (corto plazo) y una posible pérdida como cliente (largo plazo).
- “Mal uso” del canal online: el *webroomer* utiliza la aplicación o la tienda *online* solamente como un escaparate para realizar sus investigaciones y no finaliza las compras que pudiera generar ("carritos abandonados"), y consecuentemente unas estadísticas internas no reales para la toma de decisiones de estrategias de marketing (ya que ese cliente, posteriormente sí ha realizado la compra de modo *offline*). Cabe destacar, que hoy en día, los canales *online* y *offline* están más unificados y difuminados, y por lo tanto, se retroalimentan para ayudar a la realización de más ventas en ambos canales. Para determinar qué tipo de estrategias se deben seguir ante estos casos de “mal uso” del canal *online*, las marcas deben realizar encuestas post-venta para determinar qué tipos de consumidores han realizado el proceso *webrooming*, *showrooming* o de modo unicanal.

3.5 Nuevos conceptos de tiendas en el retail textil

En una era definida por lo digital, es muy fácil asumir que las tiendas físicas están en declive. Una de las preguntas más repetidas por los directivos de las empresas de retail textil es ¿por qué realizar grandes inversiones de dinero en una red de tiendas, distribución y mano de obra cuando los clientes compran cada vez más en línea? Según McKinsey (2020) las tiendas seguirán desempeñando un papel importante en el futuro. Se está experimentando una renovación y una reestructuración en el modelo de negocio de muchas empresas del sector, ya que las tiendas físicas deberán adaptarse al comportamiento cambiante del consumidor, y tendrán que integrarse cada vez más con los canales *online* de ventas y comunicación.

Los mercados cada vez más exigentes y en continua evolución, junto con el crecimiento continuo de la digitalización del retail textil, han contribuido al aumento de

formatos de tienda nuevos e híbridos, donde los límites entre los canales y diferentes tipos de tienda se vuelven cada vez más borrosos (Ferne, 2015). Este nuevo cambio tanto en la apariencia (instalación de dispositivos tecnológicos, módulos de recogida de productos de compras *online*, entre otros) y en los objetivos de las tiendas físicas (se crea un rol de showroom de productos ofrecidos por la marca, se crea una experiencia para el consumidor para una consiguiente fidelización), hay una nueva tendencia para denominar a este tipo de nuevas tiendas). *phygital*" (una fusión entre las palabras "física" y "digital").

Para conocer más en profundidad sobre este tipo de tiendas primeramente se deben establecer, según Davis (2014), los cinco tipos principales de tiendas en el retail textil:

Tiendas online

Las tiendas *online* representan un tipo de formato de tienda cuya base es la tecnología, que comprende la venta y distribución de los productos a través de canales electrónicos (Ferne, 2015; Pantano, 2015). A medida que los canales físicos de las marcas tradicionales fueron transformados por Internet, y nuevos participantes ingresaron al mercado *online*, incluidos los ya nombrados anteriormente *pure players* como Zalando, Amazon y Privalia entre otros, las empresas tradicionales tuvieron que desarrollar su presencia virtual también, ya sea a través de su propio sitio web o los sitios web de terceros socios (Ferne, 2015; Pantano, 2015; Burke, 2016). Existen cinco formatos de tiendas *online* que presentamos a continuación (Ferne, 2015):

- Formatos orientados a la mercancía: ofrecen una amplia combinación de productos para atraer a los consumidores. Estos incluyen sitios web de grandes almacenes como El Corte Inglés y la mayoría de las tiendas *online* del retail textil donde solamente se ubican productos para su correspondiente compra (Zara, Zalando).
- *Outlet* (tienda de saldos): formato destinado para vender excedentes de existencias o productos de temporadas anteriores, como Privalia o algunas plataformas *online* de diferentes marcas de moda en formato *outlet*. También podríamos colocar en este apartado a páginas de subastas (C2C) como eBay, Wallapop... que ofrecen su plataforma en las que compradores y vendedores negocian el precio de venta.

- Tiendas experimentales: confieren una experiencia de compra *online* agradable e intenta salir de la estandarización para diferenciarse de la competencia, como en el caso de ASOS y Net-A-Porter, que han desarrollado contenido editorial en forma de revistas para comunicarse con el consumidor.
- Formatos basados en la comunidad: se caracterizan por una comunidad social virtual y opiniones de clientes en el centro de la experiencia de compra, como por ejemplo: Amazon y Etsy.
- Formatos de personalización masiva: las tiendas proporcionan productos adaptada al consumidor individual y customizados por éstos, como por ejemplo: zapatillas en NIKEiD o Jimmychoo.com.

El entorno de la tienda y la importancia del ambiente de compra son fundamentales para las marcas en línea, quienes deben intentar compensar la falta de diseño físico y elementos táctiles que influyen en la toma de decisiones del consumidor y, compensarlo creando un entorno atractivo en su tienda *online* (Solca, 2016). Sin embargo, los avances en las tecnologías digitales han cambiado significativamente la experiencia de compra *online*, aumentando el valor hedónico del proceso de compra (Pantano, 2015). Esto es posible mediante el uso de tecnología como: la realidad aumentada, escáneres corporales 3D, probadores o modelos virtuales 3D para ayudar a los consumidores a probar los productos con relación a las características, tamaño y talla, facilitando así el proceso y estimulando sus intenciones de compra (McCormick, 2014).

Tiendas mejoradas digitalmente

Las tiendas mejoradas digitalmente son locales físicos que poseen un gran componente tecnológico digital. La tecnología se usa ampliamente en la tienda para ayudar a la logística, marketing y ventas. Con este fin, los puntos de venta electrónicos (EPOS) ayudan mediante el registro en tiempo real de la información de ventas y el flujo rápido de información de stock para un mejor control del almacén, y para recopilar datos de los consumidores para gestionar los programas de fidelización y generación de estadísticas gracias a los sistemas de gestión integral (Goworek, 2015).

Otro uso de la tecnología en este tipo de tienda es el “*click and collect*” (“clic y recoger” en español), que combina la fusión entre la compra *online* y recogida en la tienda física. Para ello se debe aumentar tanto módulos de atención como personal específico en los locales comerciales para una buena optimización de este modelo.

Este tipo de tiendas son el resultado de una buena gestión de estrategia omnicanal, ya que los canales deben estar debidamente integrados y compenetrados (con una base de datos común y una fluidez con “cero fricciones”) para poder realizar estas operaciones automáticamente y con la mejor experiencia para el usuario. La tecnología, es un elemento básico para alcanzar la máxima rentabilidad en la omnicanalidad, y por lo tanto en este modelo de tiendas.

La tecnología se utiliza con el objetivo de entretener al consumidor y para ofrecer información a través de recomendaciones personalizadas, opiniones, transparencia de precios y videos (Pantano, 2015). Los dispositivos digitales están integrados por las empresas en la tienda mediante el uso de puntos de contacto interactivos, pantallas digitales en la tienda y la posibilidad de acceder a la información a través de ordenadores y tabletas en la tienda. Este es el caso, por ejemplo, de Nike que ofrece la posibilidad a los consumidores de crear y personalizar sus propias zapatillas Nike con NIKEiD en Nike Towns, ubicadas en tiendas clave en las principales ciudades (por ejemplo, Londres, Berlín, Nueva York) mediante el uso de pantallas. Además, una enorme pantalla de visualización de video en el centro de la tienda representa un fuerte elemento digital para reforzar una satisfactoria experiencia del usuario y que represente un elemento diferenciador de esa marca con la competencia (Goworek, 2015).

Tiendas insignia o *flagship*

Un buque insignia es el barco usado por el máximo cargo de una flota de embarcaciones militares. Por lo tanto, este barco es el que posee las mejores características, el que está más armado, y el más alto en la jerarquía militar, es decir, es el más importante de una flota. Este mismo símil se ha trasladado al marketing, donde las marcas utilizan el concepto *flagship* para hacer referencia a su tienda más representativa.

Las características que identifican a este tipo de tiendas, en primer lugar, es que se trata de espacios muy grandes, ya que normalmente ofrecen todo el catálogo de productos disponibles de la marca. Además, están siempre situadas en las calles más emblemáticas y comerciales de las grandes ciudades. A la hora de seleccionar el lugar adecuado para las tiendas *flagships*, se suele optar por edificios con una arquitectura significativa. De esta forma, el diseño de este tipo de locales está cuidado al detalle. El propósito principal de las tiendas *flagship* no es que los clientes compren más, sino primordialmente, venderles una imagen de marca, y que determine la personalidad de la marca que se quiere reflejar al consumidor objetivo.

Las tiendas *flagship* no se enfocan principalmente en la tecnología, como en el caso de las tiendas mejoradas digitalmente vistas con anterioridad, sino en exhibir el producto de manera más general (Davis, 2014). Dado que el lado experiencial de las compras se está volviendo cada vez más importante, y que de esta visita a la tienda se está creando una forma de ventaja competitiva para las marcas, y añadiendo que los consumidores exigen cada vez más entretenimiento, las tiendas insignia se están transformando hacia un modelo de tienda más temática (Kozinets, 2002). Esto consiste en una experiencia más atractiva y holística donde los valores y la imagen de la marca queda en el centro de la atención, dejando a un lado (si se puede decir de esta manera) a los productos exhibidos en dicha superficie comercial. Esta presentación e interactividad satisface a los consumidores que buscan el aspecto entretenido y artístico de la venta del retail para crear una experiencia de marca más memorable y atractiva (Kozinets, 2002; Solca, 2016; Pantano, 2015).

Tiendas emergentes o *pop-up*

Las tiendas *pop-up* son puntos de venta temporales que ayudan a las marcas de moda *online* a tener presencia física, lo que les permite crear una personalidad de la marca con mucha más facilidad y empatía, y de esta forma, acercarse a los consumidores para reforzar fidelidad (McCormick, 2014). Están ubicadas en un local específico pero temporalmente, y se utilizan para probar la presencia física a nuevas zonas estratégicamente seleccionadas para que, durante un corto tiempo, se pruebe cómo se percibiría la nueva tienda y así aumentar el conocimiento y la experiencia de la

marca (Warnaby, 2015). Las tiendas *pop-up* suelen ser una prueba, especialmente para las *pure players*, para determinar cómo los consumidores percibirían la nueva estrategia de una tienda física y el tipo de compromiso que tendrían estos usuarios con la marca. Consecuentemente, también tendría un objetivo para definir si es una propuesta viable a largo plazo (Walsh, 2016) y para probar nuevos productos o marcas específicas obteniendo opiniones de los clientes objetivo de una forma física y más cercana (Warnaby, 2015). Un alto nivel de originalidad en cuanto a diseño y ubicación caracteriza estos formatos de tienda. Por lo general, se encuentran en ubicaciones altamente representativas de una gran ciudad, generalmente donde estarían sus consumidores objetivo, para atraerlos rápidamente antes de desaparecer (McCormick, 2014). En ocasiones se utilizan como canal de venta directa para impulsar temporadas específicas de promociones o lanzamientos de nuevos productos, ya que fomentan la compra impulsiva al entender que la tienda estará sólo una temporada definida en esa localización y se podrá perder las ofertas o lanzamientos que se están promocionando (Warnaby, 2015).

Concept stores

Davis (2014) presenta un quinto tipo de tiendas denominadas *concept store*, las cuales son cada vez más importantes para las marcas que quieran tener un espacio más íntimo y exclusivo. Estas tiendas no se consideran aún como "*phygital*" ya que no es predeterminado que utilicen la tecnología para ofrecer una mayor experiencia al usuario. Estos lugares son locales comerciales con varias marcas en su interior, donde un administrador las gestiona y presenta para formar una experiencia unificada con la personalidad e identidad de la propia *concept store*, y no de las marcas comerciales individuales que la componen. Este espacio normalmente está compuesto con vínculos al arte, hostelería, diseño, entre otros aspectos. La experiencia del usuario es muy vinculante y penetra mucho más allá que una tienda estándar de la marca donde el usuario ya prevé lo que se va a encontrar. Este tipo de tienda reúne el valor del servicio personalizado, la excelente exhibición de productos, la interactividad, la tecnología digital y la experiencia de compra (Davis, 2014).

Las tiendas *concept store* impactan por su decoración y personalidad propia, todas tienen un espacio interior que sorprende, y un producto ecléctico, seleccionado con

gusto y que sigue las últimas tendencias. Éstas se desmarcan de la oferta homogénea que cada vez está más presente en las principales calles comerciales de ciudades.

Desde el lado de la estrategia corporativa, según Pavel (2015) las *concept stores* generan beneficios económicos a través de una comisión por cada venta, la cual será pagada directamente por el dueño de la mercancía que se ha vendido (éstas no realizan compraventas de los artículos que exhiben en su local). Para una marca que está inmersa dentro de la oferta de los productos de la tienda, los márgenes de ganancia a través de la distribución son muy ambiguos, ya que si bien pueden prescindir de empleados y de todo el proceso de venta a cambio de una comisión para la tienda *concept store*, también pierde los datos generados en cada venta provocando una ausencia de contacto con el consumidor y su posterior *feedback*. Este canal de venta se convierte en un B2B, por lo que la compañía se debe plantear esa disyuntiva para este tipo de distribución.

4. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OMNICALIDAD COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL RETAIL TEXTIL

4.1 Etapas para la implementación de una estrategia omnicanal

La implementación de la omnicanalidad en una compañía requiere de una metodología íntegra que conjuga varios departamentos, y se debe orientar desde tres puntos de vista: (1) el punto de vista del cliente, (2) la empresa y (3) los requerimientos y recursos técnicos actuales de la compañía.

Es importante tomar en cuenta, a lo largo del proceso de transformación hacia una estrategia omnicanal, los intereses, aficiones, comportamientos y psicología de los clientes, por lo que el centro de toda la transformación será la experiencia del consumidor. Cabe destacar que hay que tener en consideración las posibles inversiones tecnológicas para la fusión, la armonización de los canales y su implantación en las compañías.

En este capítulo veremos los pasos a seguir para implantar de manera satisfactoria un modelo de negocio omnicanal, desde el diagnóstico y revisión interna de los recursos y procesos actuales, hasta la implantación física de dispositivos en las tiendas. Este proceso debe estar acompañado de herramientas de marketing tales como el *Customer Journey* (mapa y proceso que atraviesa el consumidor para llegar a realizar una compra), *Buyer Persona* (según Van der Veen (2015) es “una representación semi-ficticia de nuestro consumidor final o potencial, construida a partir su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones”), DAFO, CAME o diagnósticos de madurez de los procesos internos, entre otras herramientas que detallaremos a continuación. Asimismo, se debe realizar un análisis interno desde un punto de vista técnico, con el objetivo de optimizar la inversión de nuevas tecnologías

acondicionadas a las necesidades actuales del consumidor, integrando los recursos existentes en la empresa.

A continuación se detallan las tres etapas que toda compañía debe desarrollar para realizar la implantación de una estrategia omnicanal en su modelo de negocio:

1. Diagnóstico del modelo de negocio
2. Elaboración de la estrategia
3. Ejecución de soluciones y modelo omnicanal

1) Diagnóstico del modelo de negocio.

Cabe destacar que para implantar o mejorar una estrategia de omnicanalidad, se debe empezar por conocer el estado actual del modelo de negocio, ya que cada compañía iniciará el proceso de transformación dependiendo de la madurez del propio sistema de omnicanalidad en el estudio. Según Wyman (2015) las empresas deben realizar un intenso proceso integral donde se vinculen departamentos de:

- TIC: Los clientes conectados a los distintos canales de la empresa generan un flujo de información importante para la organización. La información de las interacciones de los clientes permite que la empresa pueda entender comportamientos y crear patrones que sirven para generar acciones proactivas. En este caso es preciso estudiar el grado de digitalización que tiene la empresa. Igual de importante es diagnosticar qué análisis de datos obtenemos de los flujos y qué grado de innovación tecnológica poseemos para poder procesar dicha información.
- Recursos humanos: Se debe estudiar si la cultura y recursos de la empresa están alineados con los objetivos de la omnicanalidad: la visión de la experiencia de cliente, la inversión en recursos humanos destinados a la omnicanalidad y el grado de transparencia interno y externo a la empresa.
- Marketing: El cliente debe sentirse seguro y confiado con todo el proceso de compra, y percibir la armonía global para con la marca. Algunos de los indicadores relevantes en este aspecto son la consistencia de marca, una comunicación

coherente, y el grado de personalización y adaptación de mensajes y soluciones conforme a los requerimientos de los clientes.

- Operaciones y procesos: Estos procesos suelen ser uno de los primeros puntos a analizar. Para empresas tradicionales, la multicanalidad ha supuesto un grado de ineficiencia en las interacciones con el cliente debido a la aparición de nuevas tecnologías y canales.

Este proceso del diagnóstico conlleva también la obtención de datos que propicien detectar carencias en determinados puntos. No se trata de medir todo, sino tan solo lo que realmente tiene un impacto en la experiencia omnicanal y es clave para determinar la estrategia (Wyman, 2015).

Es importante tener en cuenta exactamente cual sería el *customer journey* y ver que variables afectan realmente al consumidor. Entre otras, destacan las siguientes variables para realizar el estudio interno del proceso: emocional (percibir las emociones del cliente en cada etapa del proceso), puntos de fricción, necesidades tecnológicas, tipos de dispositivos, elección de canales y puntos de contacto (McKinsey, 2020).

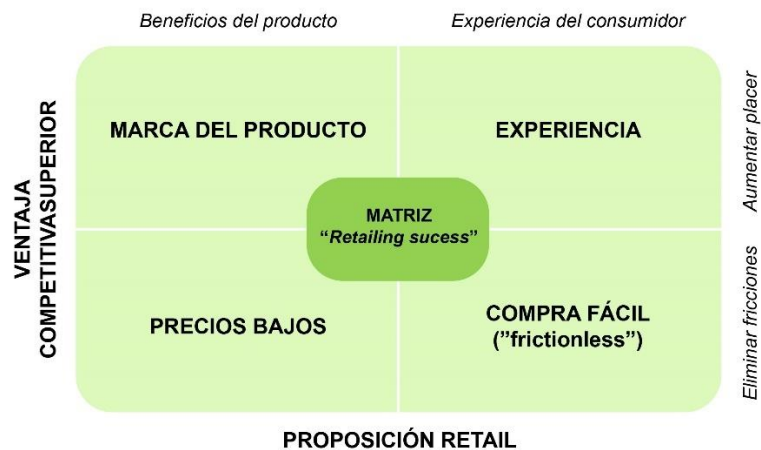
Después de realizar el diagnóstico y obtener un panorama más amplio de la situación actual, podemos apoyarnos en el estudio realizado por la profesora de la Universidad de Pensilvania, Barbara E. Kahn, con el objetivo de conocer más a fondo en qué nivel de competitividad está la empresa con respecto a la satisfacción del cliente y la experiencia de usuario. Kahn (2018) plantea la realización de una matriz "*Retailing success*", cuya finalidad es categorizar las estrategias más exitosas de las marcas de retail. Según la matriz, las estrategias deben estar basadas en dos principios del marketing:

- "El consumidor desea comprar algo que quiere (beneficios del producto) de alguien en quien confía (experiencia del consumidor)" (Kahn, 2018).
- La empresa ha de ofrecer una ventaja competitiva superior a la de su competencia, ya sea incrementando el placer que estos experimentan al comprar, o bien eliminando aquellos puntos de fricción a lo largo del *customer journey*.

Según este modelo, los clientes en el momento de la compra se guiarán por aquel producto y marca que más placer o valor les proporcione o aquello que menos les cueste o menos “dolor” les produzca adquirir. Estas dos ideas permiten construir una matriz 2 x 2 que resulta muy eficaz para clasificar las diferentes estrategias de éxito de las marcas de retail.

Kahn (2018) describe cuatro estrategias exitosas en la que una empresa debe aspirar a ofrecer un valor decente en cada uno de los cuadrantes de la matriz, aunque ha de estar entre los mejores del mercado en al menos un cuadrante: Marca del Producto, Experiencia, Precios Bajos y Compra fácil (*frictionless*). En mercados que son altamente competitivos, como es el caso del retail textil, una empresa tiene que ser líder o co-líder en dos o tres de los cuadrantes, ya que “en las industrias donde la competitividad crece, las expectativas del consumidor también lo hacen” (Kahn, 2018). Si se juntan estos razonamientos podemos obtener la matriz que se expone a continuación:

Figura 3. Matriz "Retailing suces" "



Fuente: Elaboración propia basado en Kahn (2018)

Esta matriz está diseñada para ser implantada en empresas de cualquier sector del retail, en este trabajo nos centramos en el sector textil, por lo que procederemos a exponer las cuatro estrategias nombradas anteriormente vinculadas a empresas de éxito en España, las cuales son líderes en cada una de éstas:

Tabla 1. ESTRATEGIAS MATRIZ "RETAILING SUCESS" EMPRESAS LÍDER DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

<p>MARCA DEL PRODUCTO</p> <p>ZARA</p>	<p>Esta empresa destaca por su <u>posicionamiento de marca</u> en el sector, siendo la marca más valorada en España (Interbrand, 2020). El valor de marca se apoya en la superioridad de su producto con unas colecciones frecuentes (las prendas llegan a tienda dos veces por semana, el periodo medio de diseño a puesta en tienda es de tres semanas, y se producen 50.000 colecciones al año), lo que garantiza una respuesta rápida a los gustos y preferencias de los consumidores</p> <p>Dentro de las otras tres estrategias analizadas en esta matriz, (1) también destaca por unos buenos precios en comparación con la competencia, (2) así como una estrategia “sin fricciones” y omnicanalidad, realizando operaciones “O2O” y la implantación de tecnología RFID para la localización de sus productos al momento preciso (Expansión, 2019). Por último, (3) con relación a las experiencias de usuario, esta empresa tiene como estrategia la apertura de destacadas “<i>flagships</i>” en las principales ciudades donde le permite incorporar nuevas experiencias como probadores interactivos en los que las prendas son escaneadas antes de que el cliente entre en el probador y aparecen en una pantalla integrada, pudiendo el consumidor pedir desde el probador un cambio de talla, consultar datos e incluso pagar.</p>
<p>PRECIOS BAJOS</p>	<p>Esta empresa destaca por sus <u>bajos precios</u> dentro del sector del retail textil. Según IESE (2011), la marca inglesa consigue esta gran competitividad comercial gracias a su cadena de suministro eficiente con una rotación rápida, sus costes operativos son</p>

<p>PRIMARK</p>	<p>bajos, las superficies de sus locales comerciales son grandes y se basa en la venta masiva de productos.</p> <p>Al contar con una de las cuatro características tan marcadas en su marca, como son los bajos precios, no ha desarrollado tan intensamente las otras tres características que podrían provocar una mejor competitividad: Primark destaca por su (1) ausencia de fricción del usuario en sus tiendas, realizando instalaciones de cajas con cantidades más altas de lo establecido generalmente en el sector, con el objetivo de "Cero filas" en sus procesos de compra, (2) el valor de marca solamente está vinculado al costo de sus artículos y (3) la experiencia del usuario no tiene una vinculación significativa con el éxito en su modelo de negocio.</p>
<p>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</p> <p>EL CORTE INGLÉS</p>	<p>Es el mejor representante en España con lo que respecta a la <u>experiencia del usuario</u> a través de sus grandes almacenes con marcas reconocidas a nivel internacional, la inclusión de hostelería dentro de sus instalaciones, entre otras cualidades que (1) han hecho que El Corte Inglés sea la quinta marca más valorada en España (Interbrand, 2020). Por lo que respecta a la atención al cliente y (2) el "frictionless", esta marca también destaca por su tratamiento personalizado en sus ventas por encima de su competencia, así como la realización de actividades lúdicas dentro de sus establecimientos para conseguir así una satisfacción plena de sus clientes. Con esto, se puede concretar que El Corte Inglés es puntero en tres de las cuatro características de la matriz en cuestión, teniendo en cuenta que (3) en cuestión de precios, dicha marca siempre ha estado por encima de sus competidores, puesto que nunca han querido ocultarlo ni cambiar esta situación (provocando así un alza en su valoración como marca de lujo).</p>

<p>“COMPRA FÁCIL” <i>(“frictionless”)</i></p> <p>AMAZON</p>	<p>Es el más claro ejemplo de la estrategia de <u>“Compra fácil”</u> (<i>frictionless</i>) a través de su plataforma de comercio electrónico y de su eficiente sistema de entregas. Ofrece garantías de devolución y confianza en el método de pago. Con el servicio “Prime” se puede tener el pedido en 24 horas y sin costes de envío.</p> <p>Con lo que respecta a las otras características de la matriz, podemos observar que (1) sus precios son altamente competitivos con respecto a la competencia, factor que destaca profundamente, controlando fielmente así dos de las cuatro características de la matriz. (2) Con respecto a la valoración de su marca, está lanzando productos bajo su propia identidad para así reforzar su imagen, así como (3) en lo que concierne a la experiencia de usuario, debido a que es un <i>pure player</i>, no ha podido ofrecer experiencias físicas al consumidor. Como compensación a esta ausencia, Amazon desarrolla estrategias experienciales como Alexa, un dispositivo de inteligencia artificial en los hogares que puede realizar numerosas funciones (lista de la compra, recetas de cocina, control del hogar, etc.), y finalmente, con la apertura de Amazon Go está desarrollando tiendas físicas totalmente automatizadas en las que el cliente a través de un dispositivo móvil puede realizar la compra, sin necesidad de coger el producto, meterlo en el carro y pagarlo en caja (Food Retail, 2021). Estas tiendas tienen el objetivo de acercarse al usuario para aumentar y fidelizar la experiencia de consumidor que hasta ahora no ha tenido oportunidad de controlar.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Khan (2018), Brand Finance (2018), Expansión (2019), IESE (2011) y Food Retail (2021).

Según la matriz de Kahn (2018), como se ha detallado anteriormente, el propósito de una empresa debe enfocarse a ser líder en un cuadrante, y destacar por lo menos

en dos (o tres si el sector es muy competitivo, como es el caso). En una empresa se debe realizar dicha matriz para conocer el estado actual del modelo del negocio en comparación a la competencia. El objetivo es analizar qué tipo de estrategias se pueden definir para “atacar” las otras características de la matriz y así poder tener más herramientas para una mejora continua (Forbes, 2018). Todo este análisis se debe realizar con otras herramientas de marketing, especialmente un análisis DAFO y CAME. A continuación, se procede a sintetizar el cuadro presentado anteriormente de empresas de éxito del sector retail en España, añadiendo flechas unidireccionales hacia otros cuadrantes cómo símil de los movimientos estratégicos de cada empresa hacia donde quieren realizar sus mejoras en competitividad con relación a la omnicanalidad.

Según Khan (2018), Brand Finance (2018), Expansión (2019), IESE (2011) y Food Retail (2021), el siguiente gráfico es el resultado de un previo y exhaustivo análisis interno y externo de la empresa, y resume lo que se describe a continuación:

- Zara: reforzando su imagen en “*frictionless*” con el desarrollo del comercio electrónico, mejorando su posicionamiento experiencial (“flagships” y realidad virtual) (Expansión, 2019).
- Primark: refuerza su posicionamiento en precios con una reducción de costes que le permita ser más competitiva, refuerza su marca propia y desarrolla un ambicioso proyecto de comercio electrónico (Expansión, 2019).
- El Corte Inglés: moderniza y actualiza su posicionamiento en experiencia del consumidor, a la vez que compite fuertemente en comercio electrónico y refuerza la imagen de marca.
- Amazon: el líder indiscutible en comercio electrónico se plantea entrar en incrementar la experiencia del consumidor y reforzar su imagen de marca (marca propia) (Food Retail, 2021).

Figura 4. Objetivos estratégicos omnicanalidad de empresas líder sector textil.



Fuente: Elaboración propia basada en Khan (2018), Brand Finance (2018), Expansión (2019), IESE (2011) y Food Retail (2021).

2) Elaboración de la estrategia omnicanal

Una vez diagnosticado el estado de madurez de la omnicanalidad de la empresa y conocer a fondo los requerimientos del cliente, es el momento de realizar la transformación del modelo de negocio, estableciendo al cliente en el centro del modelo para definir objetivos claros y coherentes con relación a los siguientes puntos del proceso (Wyman, 2015; Deloitte, 2014; Deloitte, 2021b; Jiménez, 2020; Puerta, 2019):

- Servicios de entrega: Definir los tipos de entrega del producto al cliente, los cuales pueden ofrecer múltiples beneficios como incentivar la venta, reducir los costos de envío y mejorar el servicio al cliente. Tomando en cuenta que según UPS (2015), el 29% de los consumidores prefiere comprar en tienda física en lugar de modo *online* para evitar los gastos de envío, estas son algunas de las opciones omnicanal para empresas del retail textil:

- Comprar en línea y recoger en tienda (*Click & Pick-up*).
 - Entrega en tienda como resultado de la transferencia de un producto de otra tienda (*Ship to Store*).
 - Entrega al domicilio del cliente, ya sea que el pedido provenga de una tienda (*Ship from Store*) o de un centro de distribución, con su modalidad de entrega urgente (*Express Delivery*), o bien, entrega el mismo día (*Same Day Delivery*).
 - Entrega con la intervención del proveedor, el pedido es recibido por el proveedor y éste se compromete de la logística hacia el cliente (*Drop Shipping*)
-
- Calidad del servicio: Definir la calidad del transporte a ofrecer, incluyendo la proposición de entrega al cliente. Según UPS (2015) uno de cada dos compradores indica que es importante una fecha de entrega al momento del pago de su compra. Asimismo, la mayoría de los clientes espera tener la opción de envío gratuito al realizar su pedido, o en su defecto, opta por la opción más económica, aun cuando implique más días de espera.

 - Logística: Concretar si la logística se realizará de modo interno, tercerizado, o bien, una mezcla de ambos según el servicio de entrega. Por un lado, resulta imprescindible realizar una adecuada política de aprovisionamiento de producto en cada tienda y lugar de almacenamiento dependiendo de los patrones de compra de cada tienda/área de venta. Esto conlleva a una optimización de gastos y mejora de servicio al cliente. Por otro lado, se debe definir cuales serán los indicadores (KPI) para la medición de la demanda y que estén alineados tanto con los objetivos de la estrategia omnicanal como con los objetivos empresariales.

 - Productos en e-commerce: Precisar la cantidad de productos que se integrarán al catálogo de e-commerce. Hay ventajas y desventajas en ofrecer limitadas o grandes cantidades de productos a través de la tienda *online*, es importante estudiar si se puede cumplir con la promesa de entrega.

 - Stock: Definir si habrá un inventario solamente para la tienda *online* o uno íntegro con todos los canales de la marca. El punto más importante, y por lo tanto una

base para la estrategia omnicanal, es tener un control exhaustivo y en tiempo real de la ubicación de cada producto con el fin de evitar situaciones de desabastecimiento en cualquier fase de la distribución.

- **Rentabilidad:** Es importante tener en cuenta, que las compras *online* cada vez son más interesantes para los clientes aunque quizás no sea la opción más favorable para la empresa, ya que dichas ventas provocan una serie de gastos inmiscuidos como el transporte, los procesos en devoluciones y su gasto de envío del retorno, entre otros. Es imprescindible realizar un análisis de costes y rentabilidad del sistema a implantar y definir si se aplicará un modelo con gastos de envío gratuitos para el cliente. Hay una infinidad de variables para diagnosticar y tomar la decisión adecuada con respecto a esta política como el “*ticket* promedio”, la competitividad, costos proporcionales del envío y gastos externos al proceso.
- **Devoluciones:** Es imprescindible realizar una buena política de cambios y devoluciones para conseguir un equilibrio entre la mejor satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Según UPS (2015), el 67% de los compradores revisó la política de devoluciones en línea antes de realizar su compra.

3) Ejecución de soluciones y modelo omnicanal

Para concluir con el proceso de implementación del sistema omnicanal en la empresa, se deben seguir unas pautas que ayuden a la integración de nuevas tecnologías, personas y estrategias. Una vez definida la estrategia, se deben priorizar las decisiones que se alineen con los objetivos principales de la empresa. Primeramente, se debe tener en cuenta que este proceso tiene que ser realizado en varias etapas escalonadas, esto ayudará a que se pueda ir probando las diferentes implementaciones a distintos niveles y departamentos de la empresa (Deloitte, 2014). Es importante recalcar, que todas las decisiones deben estar tomadas con el objetivo de favorecer la experiencia del usuario y conseguir un proceso de compra sin fricción para el consumidor, sin embargo, como se ha detallado anteriormente, debe prevalecer un equilibrio también con la rentabilidad de la empresa, ya que algunas decisiones

podrían desestabilizar el estado financiero, de recursos humanos y de la imagen de ésta (Wyman, 2015).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que esta transformación provocará cambios en la cultura y forma de trabajo de la empresa, por lo que se debe tener especial cuidado de los trabajadores de la compañía, tanto para sensibilizarlos con el nuevo modelo de negocio, como para percibir que no haya fricciones internas en el desarrollo de esta nueva etapa (Witcher, 2020).

El departamento de TIC debe ser el punto en común para todo el ecosistema de la omnicanalidad, ya que aquí aterrizan miles de datos de productos, logística, clientes y recursos humanos, que posteriormente se procesa en información valiosa para la toma de decisiones.

Es esencial que se establezca un sistema de monitorización tanto para el control de la implantación del modelo omnicanal como de los resultados obtenidos *a posteriori*. Según Deloitte (2014), se deben establecer KPIs que puedan evaluar el estado en tiempo real de todos los procesos activos en la empresa y de los resultados en tres ámbitos: (1) CAPTACIÓN: medición del incremento de valoración de la marca en nuestros clientes, (2) LEALTAD: análisis de fidelización y tasas de abandono de las compras *online* y *offline* (*churn*), y (3) RENTABILIDAD: monitoreo del “*Lifetime value*” (según Antevenio (2018) es el “término que se utiliza para determinar el valor que un cliente aporta a un negocio durante toda la vida útil de la empresa”), el crecimiento del “*Share of wallet*” (o “Cuota de bolsillo”, lo cual se refiere según America Retail (2011) a la métrica que calcula cuánto gasta el cliente en la categoría en la que competimos, es decir, conocer cual es la parte de “su bolsillo” o su presupuesto destinado a gastar en textil/calzado que la empresa está recibiendo, y consecuentemente no está dejando participar a la competencia).

La evaluación continua permitirá divisar nuevas expectativas, fricciones y la generación de las siguientes iniciativas a implantar pero, ante todo, medir y monitorizar la experiencia del cliente y su satisfacción (Deloitte, 2014).

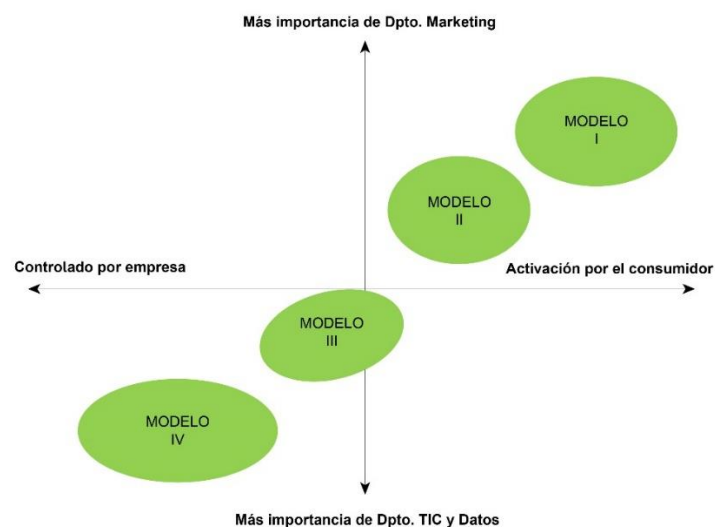
4.2 Modelos de implementación de experiencias omnicanalidad

Como se ha ido recalando durante este trabajo, la experiencia del usuario y la tecnología están en el centro de las estrategias de la omnicanalidad que culminan en la tienda física de una marca de retail textil. Por ello, según Bèzes (2019) se pueden definir cuatro tipos de omnicanalidad en una empresa enfocándonos en dichos factores. Es importante recalcar que la clasificación de estos modelos también se basa en un tercer factor relacionado con el control que tienen las marcas sobre las experiencias de los consumidores en sus tiendas.

Es importante conocer qué nivel de profundidad y control va a querer obtener la empresa en la interacción de sus consumidores en los canales de su marca. Hay una diferencia significativa entre provocar una experiencia que sea desencadenada por el mismo usuario y, por lo contrario, que la empresa sea proactiva en que se cree esa experiencia en el consumidor.

En la siguiente figura se presentan de forma visual los cuatro modelos de experiencia omnicanal que puede presentar una tienda física relacionando, por un lado, la integración de la tecnología, y por otro lado el control que obtiene la marca en el comportamiento del consumidor en su tienda:

Figura 5. Posicionamiento de los modelos de experiencia de usuario omnicanal en tiendas físicas



Fuente: Elaboración propia basado en Bèzes (2019)

Teniendo en cuenta estos factores, según Bèzes (2019) se presentan cuatro modelos de omnicanalidad:

1. Modelo I. Experiencia omnicanal activada por el cliente y digitalización indirecta de tiendas:

Este modelo ocurre cuando el consumidor está en la tienda física con su propio dispositivo móvil, y accede a todo tipo de información y con libertad a través de la tienda online o redes sociales de la marca para realizar consultas acerca de la potencial compra a realizar. Por otro lado, también es habitual la consulta de productos y ofertas de la competencia para reconfirmar que está realizando una compra adecuada en dicha marca.

Este modelo es el que posee una experiencia más natural y espontánea, ya que el usuario es proactivo en la creación de ésta (Mirsch, 2016). Para conseguir armonía y ausencia de fricciones en el customer journey, se debe recalcar que también es importante mantener actualizadas y monitoreadas las noticias, opiniones e información que se publican en los canales de la empresa y otros canales fuera del control de ésta; por ello se puede definir que para este modelo es primordial la gestión del marketing (ofertas de productos, precios, información concluyente entre los distintos canales, entre otros).

2. Modelo II. Experiencia omnicanal semi-controlada y digitalización directa de tiendas:

En este modelo, los consumidores siguen estando conectados con su propio smartphone, pero eligen por iniciativa propia utilizar las aplicaciones móviles proporcionadas por la tienda, por ejemplo, para ubicar productos y promociones. En la integración de canales tiene, por lo tanto, más importancia la tecnología, pero sigue estando predominantemente el marketing. Sin embargo, el control de la empresa a través de la aplicación es mayor (Inman, 2017).

Estos dos primeros modelos de experiencia omnicanal se refieren a la clase de modelos de negocio "Click and mortar" (según Yuchen (2017) esto es un modelo híbrido de negocio, que combina tanto las ventajas de la venta online como los beneficios de la venta física. Estos negocios se originan tanto por la evolución de negocios online a

negocios físicos como por la conversión de negocios físicos en negocios online, y ofrecen al consumidor una experiencia completa, donde las compras pueden ser iniciadas o terminadas tanto en la tienda online como en el local comercial, dejando que el consumidor decida qué canales usar). Estos dos modelos pueden ubicarse en lo que Belghiti (2016) describe como una “tienda sin pantalla”, en la que “la experiencia se vive como un bucle donde la estimulación emocional del consumidor se desencadena tanto por estímulos físicos como digitales” (p. 8). Aquí, cada canal sigue siendo valorado por sus propias características experienciales, y no es intercambiable con otros canales (Inman, 2017). Estos modelos están muy cercanos a una experiencia de “cross-channel”, pero con total libertad por parte del cliente, y mayor fluidez entre canales durante la etapa de información y, en menor medida, el proceso final de compra. Un ejemplo claro de estos dos tipos de modelos es Amazon en E.E.U.U. al pasar de un modelo exclusivamente online a tener tiendas físicas conectadas el canal de venta y de pagos online.

3. Modelo III. Experiencia omnicanal controlada por la marca, con experiencia física:

Este modelo ocurre cuando la marca propone e invita a los consumidores a utilizar dispositivos tecnológicos de la propia empresa para la realización de consultas y del pago de los productos, aunque no es la única opción para acceder a estos procesos, por lo que existe una experiencia en la tienda de forma física, y con la posibilidad de tocar y probar productos in situ. Un ejemplo de este tipo de experiencia omnicanal es el modelo de tiendas que ya ha implantado en España la marca francesa Decathlon, donde ofrece al cliente la posibilidad de realizar el pago a través de cajas tradicionales con una persona asistente y análogamente ofrece la posibilidad de que el usuario pueda realizar la compra autosuficiente sólo con la ayuda de tecnología RFID. Este método escanea las prendas que se introducen en la zona de cobro, las procesa y ofrece al usuario la posibilidad de realizar el pago a través de métodos tradicionales o introducir las credenciales de tu usuario online para pagar la compra “virtualmente” (Bèzes, 2019).

4. Modelo IV. Experiencia omnicanal totalmente controlada por la marca, sin experiencia física:

En este modelo la marca tiene el control total de las interacciones del usuario en su tienda a través de la tecnología de diferentes maneras, por ejemplo, un uso exclusivo de tabletas electrónicas para poder realizar la compra en el local comercial sin tener

otros puntos de pago opcionales. Los usuarios son prácticamente obligados a realizar consultas y procesos de pago a través de la tecnología, por lo que la integración del departamento de TIC es total y vital para este modelo de experiencia de omnicanalidad.

La tienda física se convierte en un mero exhibidor o *showroom* donde el consumidor sólo puede ver los productos, aunque quizás ni tengan la posibilidad de tocarlos, y consecuentemente probarlos; un ejemplo de este modelo fue el desarrollado sin éxito en 2016 por Decathlon en Francia, en donde los clientes que acudían a la tienda sólo podían probar y pedir productos, pero no podían quitárselos, lo que provocó una notable decepción y, como consecuencia, el fallo de esta prueba piloto para Decathlon (Bèzes, 2019).

Según Bèzes (2019), los cuatro modelos de tiendas omnicanal (se pueden clasificar como tiendas "*phygital*") tienen cuatro características comunes relacionados con la tecnología que ofrecen para generar la experiencia del usuario:

- La tecnología está orientada a comunicar y facilitar la elección de los productos al consumidor. Esto refuerza el marketing, aunque se ha comprobado que muchas veces no está acompañado de mayor rentabilidad.
- Se orientan para optimizar y ahorrar costes de personal, volcando la responsabilidad en la autosuficiencia del consumidor.
- Se implantan con el objetivo de que sean interactivos para fortalecer la fidelidad del cliente y la percepción del valor de la marca.
- Se busca enriquecer la experiencia del cliente para obtener mayor rentabilidad en las ventas cruzadas o tan solo por el aumento del tiempo del cliente en la tienda física, y consecuentemente el crecimiento de probabilidades de consumo.

5. LA OMNICALIDAD EN EL CASO DE MANGO Y EL GANSO

5.1 Introducción

Como continuación del marco teórico y análisis de la omnicanalidad en el sector textil en España, en este epígrafe se realizará un análisis interno y comparativo de dos marcas del retail textil español con el objetivo de: 1) conocer el estado de la omnicanalidad en cada empresa, y 2) reflejar la situación actual de sendas empresas en el ámbito de la omnicanalidad como estrategia empresarial dentro del sector al que pertenecen.

La metodología y búsqueda de información utilizada para realizar los análisis se puede dividir en tres bloques: 1) se realizó una investigación de campo a través de visitas a tiendas físicas y online de las marcas a estudiar, en la que se realizaron varias compras y devoluciones para verificar el *customer journey* ofrecido por las marcas objeto de estudio. 2) Se ha realizado una investigación de información publicada en literatura especializada, medios de comunicación y portales de comunicación de las propias empresas y, 3) a través de entrevistas a dos trabajadores expertos en retail y omnicanalidad de sendas empresas en el mes de Julio del 2021.

Las empresas seleccionadas para realizar el análisis comparativo de este trabajo son Mango y El Ganso. Entre numerosas opciones del mercado, se han elegido estas dos empresas para realizar este trabajo ya que están constituidas en España, pertenecen al sector del retail textil y realizan operaciones de venta de forma física como online. Específicamente, Mango se ha seleccionado por las siguientes razones: 1) fue fundada de forma física (para más tarde operar con su propio *e-commerce*, y por lo tanto, poder realizar ventas online), 2) su fundación se originó antes del Siglo XXI, 3) su volumen de facturación es mayor a 1.000 millones de euros, por lo que destaca como una de las multinacionales más grandes del sector, 4) es una empresa líder en omnicanalidad en el sector, 5) posee una gran expansión internacional con más de 2.000 tiendas en más de 100 países (Pinker, 2021), y por el otro lado se ha seleccionado

a El Ganso por las siguientes razones: 1) se fundó de forma online y más tarde inauguró tiendas físicas, 2) es una empresa que inició su actividad en el siglo XXI, 3) su facturación no llega a los 100 millones de euros ya que 4) al ser una empresa de nueva creación, aun está en plena expansión tanto a nivel territorial como operacional, considerándose una *start-up* de moda, 5) con 132 tiendas físicas tanto a nivel nacional como internacional (Lanzadera, 2020). Cabe destacar que se han seleccionado precisamente a estas dos empresas con diferencias en sus modelos de negocios en su facturación, tamaño, fundación, segmentación de mercado, procesos internos, logística, entre otros, con el objetivo de verificar las diferencias que existen solamente en el ámbito de la omnicanalidad como herramienta empresarial.

A continuación se analizará el estado actual de la omnicanalidad en las dos empresas de forma individual mediante un análisis interno y un análisis comparativo con el sector; y posteriormente se podrá observar el análisis comparativo entre las dos empresas objeto de estudio.

5.2 La omnicanalidad como estrategia de marketing en el caso de Mango

5.2.1 Contextualización

Mango es la marca comercial de la empresa MANGO MNG SL, constituida en Barcelona (España) en 1984. En este mismo año se abre la primera tienda en Paseo de Gracia en la misma ciudad, y sus primeros productos fueron colecciones de ropa de fiesta y ocasiones especiales para mujer. Con el éxito a finales de los años noventa llegó su internacionalización, hasta alcanzar hoy en día 2.201 puntos de venta en 107 países. Desde el 2011 su modelo de negocio cambió hacia un modelo másivo en las ventas, dónde se apreció en los nuevos tipos de tiendas con más metros cuadrados y en su ubicación en emblemáticos de las ciudades (Pinker, 2021). Hoy en día la marca aglutina la venta de ropa, calzado y accesorios para mujer, hombre y niño; tanto con colecciones de tipo casual, formal y para eventos (Ver Anexo A).

En el año 2000 se realizan las primeras ventas online a través de su página web, y desde ese momento comienza un gran camino para llegar a convertirse actualmente, en un referente mundial de la omnicanalidad como estrategia de marketing. Las ventas online de la compañía en el año 2020 supusieron un 42% sobre el total de las ventas (Pinker, 2021); hay que tener en cuenta que el 2020 ha sido un año muy inestable, por lo que se debe tener presente el dato del año 2019 donde las ventas online reflejaron un 24% sobre el total de su facturación anual. Estos datos manifiestan que Mango posee una estrategia muy agresiva enfocada en la venta online y la omnicanalidad como su eje principal. Cabe destacar que su principal competencia, el grupo Inditex, realizó el 32,4% de sus ventas de forma online en el año 2020, y un 14% en el 2019 (Modaes, 2021b). La facturación de Mango en 2020 fue de 1.842 millones de euros, un 22,4% inferior a 2019.

5.2.2 Mango y su estrategia omnicanal

Para realizar el análisis sobre la omnicanalidad como estrategia de marketing de la marca Mango, se ha realizado una búsqueda de información mediante dos vías: 1) realización de una entrevista a una persona especializada en retail y omnicanalidad vinculada a la empresa Mango, la cual desea permanecer en el anonimato por motivos personales; y 2) mediante búsqueda de información a través de bibliografía especializada y entrevistas realizadas por medios de comunicación a trabajadores de la compañía expertos en retail y omnicanalidad.

Mango tiene claramente diferenciadas dos tipos de tiendas en su modelo de negocio: tiendas *flagship* de más de 800 metros cuadrados y tiendas urbanas entre 400 y 500 metros cuadrados, solo con los productos más vendidos. En ambos casos, poseen en la mayoría de sus tiendas el servicio *click and collect* para realizar la recogida del pedido online sin pasar por la caja de pago habitual. A este servicio, en las tiendas *flagship*, se le añade que también los consumidores pueden observar las colecciones exclusivas de la tienda online, por lo que pueden probar y comprar con su mismo usuario online. Este funcionamiento híbrido o *physical*, denota que la estrategia de Mango es la fusión de la experiencia online y la física en la tienda habitual, donde ninguna de las modalidades es menos importante, ya que se retroalimentan para conseguir una mayor ratio de ventas y satisfacción al cliente.

En el año 2020, Mango ha cambiado la forma de repartir el beneficio generado por las ventas online, ya que le han dado importancia a la labor fundamental que poseen las tiendas físicas en las adquisiciones online de los consumidores. Por ello, a las franquicias de la tienda se les recompensa con un porcentaje de la venta online que se realiza dentro de la zona de influencia de la tienda (ubicación GPS), y así provocando una mayor involucración y motivación adicional por ser parte del *consumer journey*, tanto del cliente *webrooming* como del *showrooming*. Este modelo se está ejecutando por ahora en España, Portugal e Italia.

La mayor parte de las tiendas físicas de Mango poseen pantallas interactivas (con su propia interfaz, sin posibilidad de una navegación libre por Internet) con los principales objetivos: realizar consultas de productos (precio, tallas, disponibilidad, fotografías del producto en contexto, entre otras), captación de nuevos usuarios (fidelización), edición de datos de usuarios existentes, verificación del estado de pedidos online, entre otros. A lo largo de la tienda se presentan pantallas gigantes con imágenes y vídeos de colecciones existentes con el propósito de mostrar una imagen de marca moderna, atractiva y adaptada al segmento de mercado que se intenta captar en cada zona y país donde está situada la tienda.

Según la persona entrevistada en Mango (de aquí en adelante A.M), “la estrategia de Mango no está en el aporte visual (y físico) de elementos tecnológicos en las tiendas físicas, ya que creemos que nuestros clientes no lo desean ni aporta valor; sino que la tecnología que se observa en la tienda es la punta del iceberg de lo que nosotros ofrecemos para la experiencia del consumidor”. Uno de de estos elementos es el sistema RFID, el cual consiste en proporcionar una identificación y ubicación en cada uno de sus productos para tener el control, en todo momento, de la situación del stock mundial de la compañía, así como de otras ventajas como el control de movimientos en la propia tienda (productos más probados), menos errores en los inventarios y combatir contra las falsificaciones y robos.

Según lo establecido en capítulos anteriores, para realizar un análisis interno de la empresa y conocer en qué situación se encuentra en relación a sus competidores, se deben realizar varios procedimientos para la valoración. Uno de los más importantes para estudiar la omnicanalidad como estrategia de marketing es la matriz de Kahn o

matriz “Retailing Suces”. En este sentido, han analizado todas las variables internas y externas de la empresa para situarla dentro del contexto competitivo del sector, con el objetivo de determinar lo que la marca ofrece al mercado y lo que, por otra parte, puede desarrollar para la mejora de su modelo de negocio. Como resultado de este diagnóstico se ha concluido que MANGO lidera dos de los cuatro cuadrantes de la matriz:

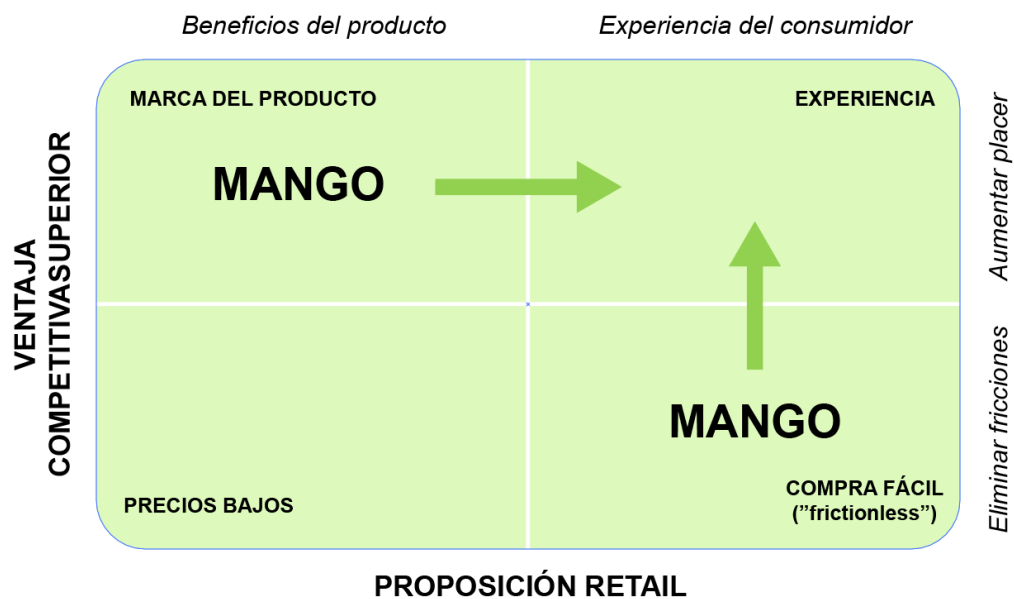
- **MARCA DEL PRODUCTO:** La compañía barcelonesa posee un sólido posicionamiento de marca en los mercados donde está establecida, siendo referencia tanto en diseño, calidad y sostenibilidad de sus productos, estando dentro de las cinco marcas mejor valoradas en el sector del retail textil español en 2020 (Modaes, 2021a).
- **COMPRA FÁCIL (“frictionless”):** Según Relación Cliente (2020), las consecuentes mejoras en su modelo de negocio: servicio *click and collect*, sistema RFID, fusión de canales e integración tecnológico tanto interna (empleados) como externa (consumidores); ha provocado que Mango sea un referente en la presentación de sus productos y *customer journey* en el proceso de compra de sus clientes. Uno de los puntos más importantes para optimizar el proceso de alimentación de sus tiendas físicas y la disminución de tiempos de entrega en la venta online, está siendo la inversión en la transformación de su cadena de suministro para alcanzar la cantidad de 9 centros logísticos en el mundo, uno de ellos en Cataluña, siendo referente mundial tanto en la optimización y robotización, como en sus amplias dimensiones.

La estrategia para mejorar su modelo de negocio (y por lo tanto conseguir ser líder en un cuadrante más de la matriz de Khan) se basa en ofrecer una experiencia única a su consumidor tanto en sus tiendas físicas como *e-commerce*. En 2020 la empresa cerró 107 establecimientos y abrió 150, es decir, ha tenido un saldo positivo en la apertura de tiendas físicas, en un año donde Mango ha tenido una disminución en las ventas de tiendas físicas de 800 millones de euros (Modaes, 2021). Esto denota plena confianza en la tienda física como vehículo para impulsar las ventas generales de la empresa. En el 2021, Mango destinará 10 millones de euros en 40 remodelaciones de tiendas de su red mundial, donde se cambiará la estética hacia un ambiente, según A.M., “más

mediterráneo, como una casa de Ibiza”; se mejorará el sistema RFID, y se implantará un sistema de realidad aumentada en la tienda online (se podrá ver una simulación instantánea de cómo queda la prenda en el cuerpo del cliente) con los objetivos de aumentar la experiencia del usuario y el incremento de ventas debido a que este sistema provoca un aumento de confianza en la decisión de compra del consumidor.

Por otro lado, se puede apreciar que en ningún momento se plantea una estrategia de bajada de precios en el modelo de negocio de la empresa, cabe destacar que Mango desea posicionarse como una marca de calidad y con un diseño exclusivo, alejándose de una imagen de masividad y de productos *fast fashion*. A continuación se presenta la matriz de Khan de la marca Mango:

Figura 6: Matriz "Retailing success" en el caso Mango.



Fuente: Elaboración propia basada en Khan (2018), Brand Finance (2018), Expansión (2019), IESE (2011) y Food Retail (2021).

Continuando con el análisis, se puede apreciar que la omnicanalidad en los puntos de venta de Mango se decanta por un modelo I (Experiencia omnicanal activada por el cliente y digitalización indirecta de tiendas). La empresa propone que los usuarios puedan visualizar sus propios dispositivos para la obtención de información tanto de sus productos como de la cuenta de fidelización; aunque también la tienda posee

connotaciones y detalles que apuntan al modelo II (Experiencia omnicanal semi-controlada y digitalización directa de tiendas), ya que invitan al usuario a interactuar con pantallas con su propia interfaz proporcionadas por la empresa para conseguir un mayor control sobre éstos, es decir, sin la posibilidad de acceder a ofertas de la competencia y ofreciendo promociones que a la propia empresa le interesa que específicamente el consumidor pueda ver según sus preferencias de consumo.

5.3 La omnicanalidad como estrategia de marketing en el caso de El Ganso

5.3.1 Contextualización

La marca El Ganso fue constituida en el año 2004 en España. Los fundadores realizaron una inversión inicial de 60.000 euros, que destinaron para comenzar el negocio con una colección de zapatillas casual con el fin de obtener un *look* urbano y *british*. En ese momento el negocio era totalmente online, y sólo dos años más tarde abrirían su primera tienda en Madrid. En 2012, inauguraron su primera tienda internacional en París, donde siguió la línea estética de sus tiendas con muebles antiguos y ambiente español. La estrategia se planteó bajo la modalidad de abrir tiendas en lugares estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional, que coincidan con un segmento de mercado semejante al estilo de vida de los dos fundadores, comúnmente llamados a sí mismo como “pijos urbanitas”, y por lo tanto que estén alineados con la personalidad de sus colecciones (Ver Anexo B).

Hoy en día la marca ofrece prendas de ropa, calzado y accesorios de mujer, hombre y niño hechas en Europa. Una de las estrategias para continuar con su plan de expansión es el lanzamiento de nuevas colecciones y colaboración con otras marcas del sector con el objetivo de crear ventas *cross selling* (las dos marcas se nutren de la publicidad ofrecida por la empresa colaboradora para aumentar su posicionamiento y fidelidad a sus clientes actuales).

La empresa posee en la actualidad 53 establecimientos en España y 56 *corners* en El Corte Inglés, además de 23 tiendas en Portugal, Francia, Chile, Kuwait, México e Inglaterra. Tuvo un volumen de facturación en el 2020 de 68 millones de euros, un 27% menos que el año anterior. El canal online representó el 20% de las ventas totales de la compañía en 2020, y hasta marzo de 2021 acumula un 30% de la facturación general.

5.3.2 El Ganso y su estrategia omnicanal

Para efectuar este análisis sobre la omnicanalidad como estrategia de marketing de la marca El Ganso, se ha realizado una búsqueda de información mediante dos vías: 1) realización de una entrevista a Constantino Camarero Domingo, el cual ocupa el puesto de *bussines analytics* y omnicanalidad; y 2) mediante búsqueda de información a través de bibliografía especializada y entrevistas realizadas por medios de comunicación a trabajadores de la compañía expertos en retail y omnicanalidad.

Cabe destacar que existen diferentes tipos de tiendas dentro del modelo de negocio de El Ganso, ya que por un lado la directiva de la empresa se dirige hacia una estrategia de apertura de tiendas *flagship* tanto a lo largo del territorio español como a nivel internacional; y por otro lado hay una estrategia de apertura de puntos de venta llamado "*corners*" en centro comerciales multimarca con el objetivo de la reducción de costes fijos y conseguir una expansión de mercado de una manera más orgánica que con sus propias tiendas. En ambos tipos de tiendas hay una misma identidad de marca, tanto a nivel estético como a nivel de la experiencia de usuario, ambientadas y diseñadas hacia la comodidad y la sensación de sentirse en un entorno de una casa familiar española. En el escaparate, además de enseñar algunos productos de la colección, transmiten el concepto de la marca, al situar en el escaparate bicicletas antiguas, una barquita de madera, u objetos que quieran representar el estilo de la marca (Ver Anexo C).

Para un mejor conocimiento de un nuevo mercado y realizar optimamente su expansión, El Ganso ha establecido tiendas temporales o *pop-up* para realizar una investigación previa, así como para realizar ventas de excedentes de producción de antiguas colecciones.

Las tiendas propias de El Ganso no poseen tecnología visible al consumidor para realizar acciones interactivas, ya que éstas se caracterizan por una atención

personalizada al cliente, siendo un pilar significativo el vendedor de la tienda física, y por lo tanto para la empresa es fundamental formar a su personal comercial para establecer de una forma ideal el primer contacto con el cliente y, posteriormente el asesoramiento en el transcurso de la compra. La marca apuesta por la inversión en tecnología de una forma interna, tal y como dice el fundador de la marca Clemente Cebrián en Business Insider (2020), “una inversión invisible en tecnología”.

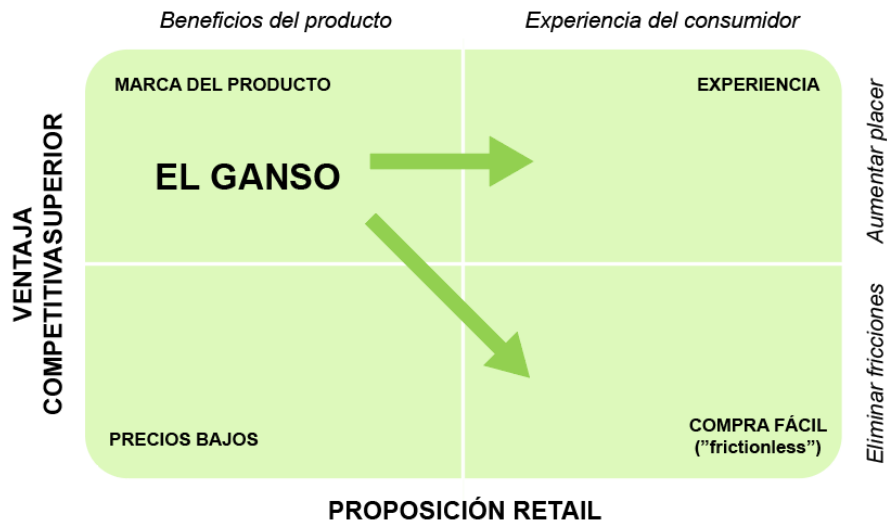
Para ello, en el año 2021 la compañía ha invertido en un sistema de asesoramiento virtual para compras online (*personal shopper online*) el cual se basa en una videollamada a través de la plataforma online que conecta a un asesor comercial que acompaña al cliente a través de la cámara web, todos los productos de una tienda física real. El cliente y el vendedor van comunicándose en tiempo real de cuales serían las novedades, combinaciones de productos y la verificación instantánea de la disponibilidad de almacén. El objetivo del proyecto es hacer más personal el proceso de compra online, ofrecer un servicio de atención al cliente en tiempo real y optimizar las tiendas y el personal de los establecimientos físicos más allá de la venta física. Según Camarero, el porcentaje de consumidores que comienzan a investigar los productos en un canal y realizan la compra en otro serían aproximadamente un 30% de las ventas totales de la empresa. Normalmente, los clientes recurrentes son los que compran de forma online, mientras que los nuevos consumidores suelen comenzar acudiendo a los puntos de venta físicos.

Según Business Insider (2020), los objetivos de la empresa de la implantación de la omnicanalidad en su modelo de negocio son “la optimización de los recursos para maximizar la venta a largo plazo empleando la mínima inversión posible. Se debe mirar a futuro ya que la recuperación de la inversión puede ser lenta pero productiva”. La implantación de la omnicanalidad ha supuesto para El Ganso una generación de datos que anteriormente no tenían en su modelo de negocio, los cuales se traducen en mayor conocimiento de: comportamiento de sus clientes, qué productos demanda el mercado, cuánta cantidad de producción realizar según la época del año, la sensibilidad en precios (conocer el tipo de promociones según la segmentación del mercado) y en qué momento debe llegar a las tiendas un determinado producto. Por otro lado, se ha sentido que en el proceso de implantación de la omnicanalidad tiene como gran desventaja la dificultad en la medición cualitativa y cuantitativa de las medidas adoptadas.

Llegados a este punto, se han analizado todas las variables internas y externas de la empresa para situarla dentro del contexto competitivo del sector, con el objetivo de determinar lo que la marca ofrece al mercado y lo que, por otra parte, puede desarrollar para la mejora de su modelo de negocio a través de la matriz de Khan. Se ha concluido que El Ganso posee una de las cuatro características principales que se destacan en esta matriz, la cual detallamos a continuación:

- **MARCA DEL PRODUCTO:** El Ganso se ha establecido en el mercado del retail textil como una marca de nicho que, según sus fundadores, “había una necesidad en España de una marca con origen y personalidad española” (Lanzadera, 2020) de estilo british de los años 70 y 80. También podemos referirnos a los sucesivos premios que ha ido ganando El Ganso a lo largo de estos años, que aumentan la imagen de marca. Entre ellos se encuentran el Premio Jóvenes Empresarios de Madrid, Premio Nacional de Marketing, Premio Mejor Pyme Comunidad de Madrid o Premio Emprendedores. Uno de los aspectos más destacables y significativos para fidelizar al cliente a través de la imagen de su marca, es la estética de sus tiendas físicas. Un ejemplo del nivel de importancia de este punto es su propio taller de muebles en su centro logístico de Boadilla del Monte (Madrid) donde fabrican muebles de estilo vintage que doten a las tiendas de su ambiente característico.

Figura 7: Matriz "Retailing success" en el caso El Ganso



Fuente: Elaboración propia basada en Khan (2018), Brand Finance (2018), Expansión (2019), IESE (2011) y Food Retail (2021).

Por otro lado, cabe destacar que El Ganso tiene como objetivos a corto plazo desarrollar estrategias para mejorar tanto su experiencia del consumidor como aligerar las fricciones que existen tanto en sus canales de venta por separado como para realizar compras omnicanal. En los sucesivos párrafos de este epígrafe detallaremos las diferentes estrategias corporativas que se desarrollarán en la empresa para conseguir esta mejora competitiva en la omnicanalidad como herramienta de marketing. En referencia a "precios bajos" (último cuadrante de la matriz a estudiar) cabe destacar que El Ganso no pretende realizar una competición de precios con empresas del sector, sino todo lo contrario, ya que al realizar campañas de marketing con colaboraciones con otras empresas, instituciones y personajes notables provoca que la marca esté posicionando con una imagen de estatus y alto nivel adquisitivo.

El tipo de omnicanalidad que ofrece las tiendas de El Ganso son del modelo I: Experiencia omnicanal activada por el cliente y digitalización indirecta de tiendas. Los clientes que acuden a los locales comerciales de la marca son libres de realizar consultas con cualquier dispositivo personal para la búsqueda de promociones, información de los productos y comparación con ofertas de la competencia a través de cualquier página web. Es importante destacar que la compañía, como hemos detallado

anteriormente, desea que las consultas de sus productos sean solventadas a través de los vendedores mediante una interacción física y no tanto virtual.

Durante el 2020, El Ganso ha integrado la tienda online con la física, ya que los clientes que se dan de alta como usuarios de la marca están disponibles para todos los canales de venta y podrán acumular los puntos de fidelización de cualquier manera.

El Ganso trabaja desde el año 2019 a través del sistema del “stock único”. Anteriormente trabajaban con un almacén central y la web únicamente se nutría de éste, por lo que el resto de las tiendas físicas utilizaban su propio stock. Según Camarero, “como vimos que estábamos creciendo mucho de forma online, decidimos hacer un stock único para que la tienda online pueda utilizarlo, tanto el de las tiendas como del almacén central gestionándolo a través de un ERP. Es decir, la tienda online siempre usa el almacén central, pero si no hay stock en éste utilizamos el de las tiendas. Con esto conseguimos tener una gran eficiencia de stock, aumentar las ventas online y, además, que las tiendas se sientan involucradas con la parte de la web”.

Este sistema interno de logística de la marca funciona de una manera eficaz en los países donde tienen presencia física, ya que la empresa convierte las tiendas físicas en pequeños almacenes zonales y por lo tanto éstos dotan de agilidad logística el proceso de venta online sólo en el país donde están situados. Camarero explica que para ventas online a países donde no están presentes físicamente, tienen un déficit de competitividad en precios y tiempos de entrega, justamente por estos inconvenientes logísticos.

Su gran apuesta de cara a futuro es la personalización y el sistema de fidelización. Según Camarero, “nosotros tenemos numerosas herramientas de Big Data. Tenemos una herramienta principal que la hemos hecho nosotros y estamos trabajando mucho en ella para poderla conectar con otras para conseguir una mejor personalización. Lo que queremos en un futuro es mostrarle a cada usuario un escaparate diferente en la web y que sea una venta totalmente personalizada. Lo mismo queremos hacer con las promociones, mostrar los productos que el cliente necesita para que lo encuentre de forma rápida y eficaz”. La mejor estrategia de fidelización, según Camarero, es dar de alta a los nuevos clientes con el objetivo de poder crear un buen sistema de newsletter (campañas mediante correo electrónico), ya que se estaría segmentando de una manera óptima las promociones de la empresa.

5.4 Mango vs El Ganso en sus estrategias omnicanal

Como resultado del análisis individual de la omnicanalidad como herramienta de marketing de las marcas españolas de retail textil Mango y El Ganso, en este epígrafe se procede a realizar un análisis comparativo entre las dos marcas.

Dos de las diferencias más importantes entre las empresas, es la facturación anual y el número de tiendas físicas que poseen. Mango en el año 2020 ha conseguido 1.842 millones de euros (2.201 puntos de venta), mientras que el El Ganso ha facturado 68 millones de euros (132 puntos de venta).

Cabe destacar que la fundación de las dos marcas, visto desde el punto de vista de la omnicanalidad, son totalmente distintas ya que por un lado, Mango nació como tienda física (1984), y más tarde se fue adentrando en el ámbito de las ventas online, por lo que se puede concretar que se creó de un modo más convencional; y por otro lado, El Ganso nació como una marca íntegramente online (2004) aunque solamente dos años más tarde abrió sus primeras tiendas físicas en el territorio español. A pesar de esta gran diferencia en el año y modo de su fundación, las dos marcas siguen apostando por la fusión e integración de sus canales de comercialización, para alcanzar dentro de sus posibilidades y estrategias corporativas, una omnicanalidad como estrategia de marketing.

La forma de compra omnicanal "*click and collect*" ha sido desarrollada de una forma satisfactoria en las dos marcas, debido a que en los últimos años han incrementado las inversiones en TIC y mejorado la experiencia de usuario y procesos sin fricciones. Cada una de ellas posee tiempos similares en la entrega de sus pedidos "*click and collect*", dependiendo de la localización del consumidor, entre 12 a 36 horas desde el momento de la compra online. Otra de las similitudes es la gestión de un único stock entre todas las tiendas de un mismo país, con ello han optimizado estos tiempos de entrega y monitorizado en tiempo real el stock en cada tienda.

Estas dos marcas españolas han conseguido de una forma notable establecerse como marcas muy bien valoradas por el mercado donde están situadas. Sin lugar a duda, otro de los elementos más importantes para ambas marcas es su capital humano tanto en procesos internos como en la atención al cliente. Mango y El Ganso tienen claro

que el éxito de su negocio se basa en mantener una imagen sólida dentro de su segmentación de mercado y para ello realizan la misma metodología para conseguir una gran visibilidad de la marca: colaboraciones con otras empresas/personas. Por un lado, Mango se ha catapultado a finales de los años 90 con la colaboración de las hermanas Cruz (Penélope y Mónica) en una de sus colecciones más exitosas hasta la fecha, y hasta ahora han seguido esta estrategia; por otro lado, El Ganso también se ha aliado con marcas que han provocado su gran incremento de facturación en los últimos años: El Corte Inglés, Hawkers, Selección Española de Fútbol, entre otros.

En el caso de Mango se puede apreciar que las tiendas físicas tienen una connotación más tecnológica que El Ganso. Según los datos recopilados en este trabajo, se puede concluir que dicha diferenciación no es debida a ningún tipo de impedimento económico, ya que la implementación de la omnicanalidad de una empresa no es vinculante a la facturación de ésta. La causa de que una empresa tenga locales comerciales más tecnológicos es debido a las estrategias corporativas provocadas por estudios de mercado que concluyen que, dependiendo de la personalidad del consumidor objetivo de cada marca, podría valorar en mayor o menor medida este tipo de dispositivos para una integración omnicanal más tecnológica. En el caso de El Ganso, los consumidores no son tan sensibles a una presentación tecnológica tan impactante como los consumidores de Mango, los cuales acuden a las tiendas para conseguir un sentimiento de modernidad y búsqueda de tendencias y novedades.

Por ello, se puede concluir que una buena estrategia de omnicanalidad genera beneficios a corto y largo plazo para la empresa, tanto Mango como El Ganso, a pesar de que la diferenciación entre sus segmentos de mercado, apuestan por grandes inversiones en la implantación de la omnicanalidad con los objetivos de optimizar costes, tiempos y aumentar la experiencia del usuario.

6. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIA OMNISCANAL EN EL RETAIL TEXTIL

Para finalizar este trabajo, se presenta a continuación, una propuesta de una implementación de un modelo de compra omniscanal en una marca de retail textil. Esta propuesta se basa en la información obtenida de las fuentes bibliográficas utilizadas y entrevistas personales realizadas a personas expertas en omniscanalidad en el sector textil. Para realizar esta representación de una forma más fluida, no se ha planteado ejecutarlo bajo el amparo de ninguna marca en concreto, con el simple objetivo de poder crear con libertad un sistema de omniscanalidad válido para cualquier modelo de negocio de empresas que posean tanto un canal *online* (a través de tienda *online* y aplicaciones en dispositivos electrónicos) como tiendas físicas de cualquier tipo de los que nombramos anteriormente (aunque sí de su propiedad y gestionadas por la misma empresa). A continuación se detalla una propuesta de un proceso de compra (*customer journey*) tomando como referencia un consumidor de género masculino de una marca del retail textil que ha integrado en su modelo de negocio una estrategia omniscanal completa:

1. El cliente observa a través de sus redes sociales un anuncio de calzado de la marca, le gusta este producto, pero no lo necesita de forma inmediata. La empresa en este punto ya había realizado un estudio de segmentación de mercado para dirigir su modelo de calzado y su anuncio hacia este *target* específico. Se genera aquí el primer contacto entre consumidor y marca.
2. Días más tarde, el consumidor vuelve a ver un calzado que le gusta de otra marca de la competencia, aunque el cliente recuerda que ese calzado visto anteriormente de nuestra marca era más adecuado, ésta se había semejado más a su personalidad y estilo de vida. Por lo que el cliente busca la marca en Internet, y accede a la tienda *online* para revisar su precio.

3. El cliente encuentra el producto, elige la talla y color, y lo agrega al carrito de compras, aunque piensa que en ese instante no debe realizar la compra ya que el precio es algo excesivo, por lo que abandona la compra.
4. Nuestra empresa envía un email al consumidor comunicando que tiene un 5% de descuento si realiza la compra y se suscribe al *newsletter* de la empresa. Lo cual el cliente ignora y borra dicho email.
5. Se enviarán sucesivos anuncios a Facebook, Pinterest, Instagram y Youtube recordando que el cliente posee un 5% de descuento con una caducidad específica.
6. Después de una semana sin compromiso, nuestra empresa cambia su enfoque y presenta anuncios que destacan sus esfuerzos de responsabilidad social con botones de “llamadas a la acción” (CTA) para ver la sección en su página web dedicada a su impacto social y medioambiental (el cliente ya está dentro de nuevo de la página web de nuestra marca). Éste revisa otros productos que son más costosos que el que se había fijado por primera vez.
7. El consumidor recibe un email comunicando que si realiza una compra a través de la aplicación digital, se le hará un 10% de descuento. El cliente efectúa esa descarga e introduce sus datos.
8. El cliente recibe al cabo de unos días una nueva comunicación a través de una notificación *push* comunicando que el modelo de sus zapatos y su talla está disponible en la tienda que tiene a 100 metros de distancia de su domicilio.
9. El cliente finalmente decide acudir a la tienda física. Compra ese modelo de calzado, y como consecuencia de la visita, también realiza la adquisición de una camiseta de la misma tonalidad (venta cruzada o “cross selling”) usando el sistema EPOS de la compañía al momento de pagar, actualizando de esta manera su cuenta automáticamente.
10. Cuando el cliente regresa a su domicilio, le espera un correo electrónico de agradecimiento esperándolo, y una semana después, llega otro correo electrónico pidiéndole al cliente opine sobre los productos comprados.

11. Ambos correos electrónicos se ignoran. Dado que la marca tiene varios canales de comunicación conectados entre sí, el cliente recibe una invitación de Facebook Messenger para enviar una opinión.
12. El cliente acepta y le otorga al producto la máxima calificación.
13. Debido a la satisfacción del cliente con su nuevo producto, la semana siguiente, la compañía envía un email describe su campaña "Recomienda a un amigo".
14. Mientras tanto, todos los anuncios de calzado de Facebook, Pinterest, Instagram y YouTube se han detenido. En su lugar, realizando una planificación a largo plazo, aparecen anuncios de otros complementos que el consumidor no ha comprado, y que tienen una combinación cromática con los productos que ya había adquirido anteriormente.
15. El cliente compra dos blusas de mujer. Esto activa automáticamente una nueva serie de anuncios para el género femenino en las redes sociales y por correo electrónico.
16. El cliente hace clic en uno de los correos electrónicos pero, en lugar de realizar una compra, pasa tiempo en la sección de financiación de nuestra empresa. Esto probablemente significa que están contemplando una compra significativa, aunque hay un impedimento a causa de su estado económico.
17. El siguiente correo electrónico y anuncio de Facebook que ve el consumidor, se le presenta un plan de financiación a 0% de interés y pagado a 6 meses mediante su propia tarjeta de crédito a través de la tienda *online* y tienda física.
18. El cliente realiza una compra mucho más significativa ejecutando la financiación ofrecida. Se continua el proceso de marketing con el cliente a largo plazo.

Este proceso de compra de ejemplo se presenta con la intención de que se visualice de una manera más gráfica la dimensión que podría tener una buena estrategia de omnicanalidad si se contrata un personal de marketing y experiencia de usuario

adecuado, y se implantan las herramientas convenientes (CRM, EPOS, Pasarela *online* de pagos flexibles, Alianzas con entidades bancarias, entre otros).

7. CONCLUSIONES

El retail textil en España está atravesando una profunda transformación debido principalmente a la transformación digital de la sociedad provocada por la pandemia del Covid-19 y la globalización que se ha desarrollado estos últimos años. Esta situación ha provocado un cambio en el comportamiento de los consumidores que ha generado que las empresas deban estar mejor preparadas para conocer sus necesidades en cada momento, ya que los requerimientos de los usuarios cada vez son más cambiantes y específicos. Para ello, el sector está realizando grandes cambios con respecto a la forma de establecer sus estrategias de comunicación y marketing hacia un enfoque más centrado en el consumidor.

Hoy en día las ventas se efectúan no solamente del producto ofertado, sino que obligatoriamente se le debe añadir elementos externos que construyan una experiencia de compra diferente con respecto a la competencia; en este ámbito es donde están enfocando todos los esfuerzos las marcas de retail textil. Para lograr este objetivo se debe conocer más profundamente cada segmento de mercado al que la marca se enfrenta, ya que la comunicación se debe realizar de la forma más directa y personalizada posible. Una de las formas más usuales para conseguir esta entrada de información de los consumidores es a través de gestionar una buena estrategia de omnicanalidad, ya que al tener todos los canales de venta y comunicación conectados entre sí, el flujo de datos es mucho más amplio, controlado y gestionado de una manera más eficaz.

Según Deloitte (2021b), se ha comprobado que la inversión para implantar un sistema de omnicanalidad en una empresa sea cada vez más justificada, a causa de dos motivos fundamentales: disminución en los costes económicos en TIC y que en los últimos años ha aumentado notablemente las ventas online en la mayoría de las marcas. Estas dos variables estimulan que la implantación de un sistema omnicanal en una empresa del retail textil, independientemente del tamaño de éstas, sea rentable.

Esta realidad debe aprovecharse como una gran oportunidad para las empresas que aún no han transformado su modelo de negocio a un sistema omnicanal, incluso no sería atrevido confirmar que para muchas empresas sería una cuestión obligatoria. Hoy

en día, cada vez es más complicado para un consumidor distinguir a simple vista (sin adentrarse a una investigación económica y quedándose en un nivel meramente comercial) las diferencias entre una empresa multinacional y una PYME. Para las pequeñas y medianas empresas es cada vez más factible y asequible realizar una inversión para conseguir 1) un notable posicionamiento de marca (marketing online), 2) una mejora en sus procesos internos (sistemas integrados ERP, control de stock mediante RFID, *data management*), 3) mejora en la experiencia de usuario omnicanal (CRM, tiendas físicas dotadas tecnológicamente, e-commerce competitivo).

En conclusión, para conseguir que una empresa tenga un óptimo sistema de omnicanalidad se debe conseguir que los datos y el consumidor estén en el centro de la gestión empresarial, ya que de este modo se podrá conseguir fidelizar al cliente mediante el estudio de su comportamiento, tener una comunicación personalizada y entender sus necesidades en cada momento.

Gracias al estudio realizado a las empresas Mango y El Ganso, se ha observado una transformación obligada y acelerada durante el año 2020, con lo que los objetivos relacionados con la omnicanalidad a medio plazo ya se han convertido en objetivos a corto plazo, o incluso se han ido implantando a medida que los consumidores han ido requiriendo de éstos (cambio de canal de compra, "*pick and collect*", mayor capacidad en gestión de ventas online, mayor control de stock, mejora en el conocimiento de requerimientos del usuario, entre otros). Este proceso se puede extrapolar a la mayoría de las empresas del retail textil, ya que, por primera vez en la historia de España, este sector fue el que más ha vendido de forma online, un indicativo del gran esfuerzo en la transformación digital acontecida en este último bienio.

Se han detallado cuatro tipos de modelos de tiendas omnicanal en el retail textil, clasificadas en función del nivel de control que puede ejercer la marca con el consumidor y el nivel de tecnología y conexión omnicanal que existe en cada uno de los puntos de venta. En el estudio de Mango y El Ganso se ha observado que las dos empresas presentan similares modelos de tienda omnicanal (modelo I), ya que en sendas marcas no sugestionan al consumidor a utilizar sus propios dispositivos electrónicos para continuar con el proceso de compra. Solamente existen elementos informativos y de captación de fidelidad con una presencia pasiva, aunque en el caso de Mango sí promueven de forma subliminal a que el usuario se afilie a su programa de fidelidad para

conseguir descuentos extras en sus próximas compras (con un objetivo meramente de obtención de datos y comportamientos del consumidor). Cada marca y, por lo tanto, modelo de negocio, requiere de diferentes estrategias para conseguir llegar al cliente objetivo, por lo que se necesitarán diferentes herramientas dentro de la estrategia omnicanal para atraer y fidelizar al cliente, es decir, no se deben utilizar las mismas herramientas en la captación de un segmento de mercado para la venta de zapatillas de deporte personalizadas y exclusivas, que para realizar ventas masivas de productos de bajo coste. La estrategia omnicanal y la comunicación debe ser más o menos proactiva según los requerimientos y comportamientos del consumidor, por lo que se reitera de nuevo, es fundamental ir recopilando datos de todos los hábitos que éste pueda ofrecer mediante encuestas, promociones, juegos interactivos y adhesiones a plataformas aliadas.

ANEXOS

Anexo A

Fotografía de tienda flagship de Mango en Paseo de Gracia en Barcelona (España).



Fuente: Fashion United (2021)

Anexo B

Fotografía de Álvaro Cebrián y Clemente Cebrián, fundadores de El Ganso, mostrando el estilo y personalidad de la marca.



Fuente: Business Insider (2020)

Anexo C

Fotografía de tienda física de El Ganso.



Fuente: Business Insider (2020)

BIBLIOGRAFÍA

- ACOTEX (2021). *Barómetro ACOTEX 2021*. Recuperado de <https://www.acotex.org/barometro/> [19/07/2021]
- Aguilera, I. (2016). *Lo que estaba por llegar, ya está aquí: la transformación digital inteligente*.
- Alonso, A. (2019). *Evolución del marketing digital en el ámbito empresarial, y sus implicaciones en la actualidad*. Recuperado de: <https://cutt.ly/tgusPHc> [19/07/2021]
- America Retail, 2011 *Aumentando su cuota de cartera*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios/aumentando-su-cuota-de-cartera/> [19/07/2021]
- Antevenio (2018). *¿Que es el Lifetime Value de un cliente y cómo calcularlo?* Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2018/12/lifetime-value/> [19/07/2021]
- Aundrain-Pontevia, A.F., N'Goala, G., Poncin, I. (2013). *A Good deal online: the Impacts of acquisition and transaction value on E-satisfaction and E-loyalty*.
- Belghiti S, Ochs A and Badot O (2016) *L'expérience de magasinage phygitale: tentative de conceptualisation et investigation empirique*.
- Bèzes, Christophe (2019). *What kind of in-store Smart retailing for an omnichannel real-life experience?*
- Blasco, E. (2013). *Del multicanal al omnicanal: Claves de futuro para el éxito de un ecommerce*. Recuperado de El Economista: <http://infoautonomos.economista.es/blog/del-multicanal-al-omnicanal-clavesde-futuro-para-el-exito-de-un-ecommerce/> [19/07/2021]
- Bo, H., Varun, G., Mirchandani, P. (2021) *Online selling through O2O platform or on your own? Strategic implications for local Brick-and-Mortar stores*, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Burke, R. (2016). *Global luxury: How to win when you're everywhere*. Recuperado de <http://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/has-luxury-gone-too-mass/op-edglobal-luxury-how-to-win-when-youre-everywhere> [19/07/2021]
- Business Insider, 2020: *El Ganso triplica las ventas online en tiempos de pandemia: este canal es ya el motor de su crecimiento y las devoluciones y la logística son sus principales retos*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/ganso-triplica-ventas-online-apoya-crecer-723841> [19/07/2021]

- Columbia Business School Center (2010). *Retailers are increasingly concerned about shoppers who are 'just looking'*. Recuperado de https://www4.gsb.columbia.edu/filemgr?&file_id=7313935 [19/07/2021]
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2013): *Informe sobre el comercio electrónico*.
- Chaffey, D. (2020). *¿What is Digital Marketing? A visual summary*. Recuperado de: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/> [19/07/2021]
- Clark, D. (2012). *The End of the Expert: Why No One in Marketing Knows What They're Doing*, Forbes.
- Confianza Online (2021). *VI Estudio de Confianza de los Españoles en la Compra de Moda Online*. Recuperado de <https://www.confianzaonline.es/noticias/vi-estudio-de-showroomprive-y-confianza-online-sobre-la-confianza-en-las-compras-de-moda-online/> [19/07/2021]
- Costa, M y Duch, N. (2012) *La renovación del sector textil-confección en España*. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/> [19/07/2021]
- Darke, P. R., Dahl, D. W. (2003) *Fairness and discounts: the subjective value of a bargain*.
- Davis, B. (2014). *Concept stores: what do they mean for customer experience?* Recuperado de <https://econsultancy.com/blog/65280-concept-stores-what-do-they-mean-for-customer-experience> [19/07/2021]
- Deloitte (2014). *The New Digital Divide: Retailers, shoppers, and the digital influence factor*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-rd-thenewdigitaldivide-041814.pdf> [19/07/2021]
- Deloitte (2021a). *Completando el ciclo hacia e-commerce y omnicanalidad: El reto de transformar el modelo de operaciones*.
- Deloitte (2021b). *Retail Trends 2021*.
- Donet, J.C y Juárez, D. (2014). Cuadernos de Marketing y comunicación empresarial, vol. I: *Plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil*.
- EAE Business School (2018). *Situación y perspectivas del comercio electrónico minorista*.
- eMarketer (2020). *Global Ecommerce 2020*
- E-show Magazine, (2021). *Top 300 Guide 2020: Branding, data, análisis*. Recuperado de <https://content.bhybrid.com/publication/77989d1d/mobile/> [19/07/2021]
- Euromonitor International (2021). *Apparel and Footwear in Spain*.
- Expansion (2019). *RFID: así es la tecnología que usan Inditex, El Corte Inglés o Mango*. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2019/10/16/5da0a62ee5fdea9b6d8b46d7.html> [19/07/2021]

- Fashion United (2021). *Mango lleva a Barcelona su nueva imagen “mediterránea” y anuncia un ambicioso plan de inversiones para la renovación de sus tiendas*. Recuperado el 19/07/2021 de <https://fashionunited.es/noticias/retail/mango-lleva-a-barcelona-su-nueva-imagen-mediterranea-y-anuncia-un-ambicioso-plan-de-inversiones-para-la-renovacion-de-sus-tiendas/2021052635526> [19/07/2021]
- Fernández, N. V., Pérez, M. J. S., Vázquez-Casielles, R. (2018). *Webroomers versus show-roomers: are they the same?*.
- Fernie, J., & Grant, D. B. (2015). *Fashion logistics: Insights into the fashion retail supply chain*.
- Flavián, Carlos (2020). *Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming*
- Food Retail (2021) *Amazon consolida su cadena de supermercados con tienda física*. Recuperado de https://www.foodretail.es/retailers/amazon-supermercados-tienda-eeuu-amazon-fresh_0_1528047204.html [19/07/2021]
- Forbes, escrito por Walter Loeb (2018). *Wharton's barbara kahn gives advice on how retailers can win back customers*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/05/08/whartons-barbara-kahn-gives-advice-on-how-retailers-can-win-customers/?sh=76dc890d2041> [19/07/2021]
- GFK (2017). *'ROBO' - The rise of webrooming and the decline of showrooming*.
- Goñi, A. (2018): *Distribución textil: Especialización de la oferta y nuevas tendencias de la demanda*. Recuperado de: <http://www.mercasa.es/> [19/07/2021]
- Goworek, H., & McGoldrick, P. (2015). *Retail marketing management: Principles and practice*.
- Grand Review Research (2021). *Textile Market Size, Share & Trends Report Textile Market Size, Share & Trends Analysis*. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/textile-market> [19/07/2021]
- Healy, M., Beverland, M., Oppewal, H., & Sands, S. (2007). *Understanding retail experiences - the case for ethnography*. International Journal of Market Research
- Hootsuite (2021). *Digital 2021 global overview report*. Recuperado de https://www.slideshare.net/main/private_slideshow?path_to_redirect_at=https%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FDataReportal%2Fdigital-2021-global-overview-report-january-2021-v01%3Fref%3Dhttps%3A%2F%2Fmarketing4ecommerce.net%2F [19/07/2021]
- Huffington Post (2013). *Top Retail Buzzwords for 2013: Omnichannel, Personalization, Mobile*. Recuperado de https://www.huffpost.com/entry/top-retail-buzzwords-for-b_2506997 [19/07/2021]
- Hultén, B. (2011). *Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept*.

- IABSpain (2020). *Estudio e-commerce 2020*.
- IESE Insights (2011). *Primark: el poder de las gangas*. Recuperado de <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1274&idioma=1> [19/07/2021]
- IDC (2010). *Retail insights*.
- Inman, J, Nikolova, H, (2017). *Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns*.
- Interbrand (2020). *Mejores Marcas Españolas 2019*
- Jiménez Rodríguez, Óscar (2020). *El gran retail y su evolución omnicanal*. Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2020/11/30/el-gran-retail-y-su-evolucion-omnicanal> [19/07/2021]
- Kahn, Barbara E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*.
- Kantar Worldpanel Division (2021). *Informe de la moda online en España 2021*.
- Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., & Storm, D. (2002). *Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, practice, prospects*. Journal of Retailing.
- Lanzadera (2020). *Clemente Cebrián, errores y aciertos de El Ganso*. Recuperado de <https://lanzadera.es/clemente-cebrian-errores-y-aciertos-de-el-ganso/> [19/07/2021]
- Laudon, K. y Guercio Traver, C. (2017). *E-Commerce*. Boston: Pearson.
- Martínez, M. (2014). *Plan de marketing digital para PYME*. Recuperado de: http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1379/1/TM_Martinez.pdf [19/07/2021]
- Manzur, E., Olavarrieta, S., Hidalgo, P., Farías, P., Uribe, R. (2011). *Store brand and national brand promotion attitudes antecedents*.
- McCormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S., & Ball, G. (2014). *Fashion retailing – past, present and future*.
- McKinsey & Company (2020). *The estate of fashion 2020*.
- Mirsch T, Lehrer C and Jung R (2016). *Channel integration towards omnichannel management: A literatura review*.
- MIT (2014). *Beyond the Checkout Cart*. Recuperado <https://www.technologyreview.com/?CO=MI&PNO=M1I&BID=11302013> [19/07/2021]
- Modaes (2021a). *Inditex, Nike, Mango y C&A, los únicos gigantes que ganan cuota en plena pandemia*. <https://www.modaes.es/empresa/inditex-nike-mango-y-ca-los-unicos-gigantes-que-ganan-cuota-en-plena-pandemia.html> [19/07/2021]
- Modaes (2021b). *Inditex se apalanca en el online en 2020: 6.600 millones de euros y el 32% de las ventas* <https://www.modaes.es/empresa/inditex-se-apalanca-en-el-online-en-2020-6600-millones-de-euros-y-el-32-de-las-ventas.html> [19/07/2021]

- Nemat, R. (2011). *Taking a look at different types of e-commerce*. World Applied Programming.
- ONTSI (2020). *Perfil sociodemográfico de los internautas, análisis de datos INE 2020*.
- Pandey, S. (2020). *¿What is digital marketing?*. Recuperado de: <https://www.quora.com/What-exactly-is-digital-marketing/answer/Sonal-Pandey-8> [19/07/2021]
- Pantano, E. (2010). *New technologies and retailing: Trends and directions*.
- Pantano, E., Viassone, M. (2015). *Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers*.
- Pavel, C. (2015). *Concept Store - The Best Way of Creating a 'More Engaging' Shopping Experience for Consumers and a Memorable Identity for Store*.
- Peçanha, V. (2020). *¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital/> [19/07/2021]
- Pícher, D., Martínez, S. y Bernal, J. (2017). *B2B Business and Social Media Marketing: use, measurement and Key Performance Indicator*. Conference: EduAction, Madrid.
- Piercy, N. (2012). *Positive and negative cross-channel shopping behaviour*.
- Pine, I. I. J., & Gilmore, H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pinker Moda (2021). *Mango cierra 2020 con una caída del 43% en la facturación de las tiendas físicas*. Recuperado de <https://pinkermoda.com/mango-2020-caida-43-facturacion-tiendas-fisicas/> [19/07/2021]
- Puerta González, Jose María (2019). *La omnicanalidad ha muerto, larga vida a la omnicanalidad*. Recuperado de <https://medium.com/@josemariapuerta/la-omnicanalidad-ha-muerto-larga-vida-a-la-omnicanalidad-3c2edd5b3dff> [19/07/2021]
- Rapp, A., Bakera, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. S. (2015). *Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance*.
- Relación Cliente Magazine (2020). *Edición 84* <https://www.relacioncliente.es/wp-content/uploads/2020/03/RC84.pdf#page=80> [19/07/2021]
- SalesSupply (2021). *INFORME 2020: El sector de la moda española online (Actualizado Abril 2021)*. Recuperado de <https://www.salesupply.es/media/salesupply-blog/2021/05/19/informe-2019-el-sector-de-la-moda-espa%C3%B1ola-online/> [19/07/2021]
- Schaverien, A. (2018). *Five Reasons Why Amazon Is Moving Into Bricks-And-Mortar Retail*. Forbes.
- Schneider, G. (2013). *Electronic Commerce*. Boston: Cengage Learning.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management.

- Shopify.com (2021). *The State of the Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy*. Recuperado de <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry> [19/07/2021]
- Solca (2016). *Do 'Digital Flagships' deliver?*. Recuperado de http://www.businessoffashion.com/articles/opinion/do-digital-flagships-deliver?utm_source [19/07/2021]
- Spena, R. T., Caridà, A., Colurcio, M., & Melia, M. (2012). *Store experience and co-creation: The case of temporary shop*.
- Turban, E. y Volonino, L. (2010). *Information Technology for Management*.
- UNCTAD (2020). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 mil millones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea*. Recuperado de <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-mil-millones-de-dolares-mientras-covid-19> [19/07/2021]
- UPS (2015). *UPS Pulse of the Online Shopper*. <https://www.ups.com/assets/resources/media/knowledge-center/ups-pulse-of-the-online-shopper.PDF> [19/07/2021]
- Van der Veen, G., van Ossenbruggen, R. (2015). *Mapping out the customer's journey: customer search strategy as a basis for channel management*.
- Vecchi, Alessandra (2017). *Advanced Fashion Technology and Operations Management*.
- Verhoef, P., Lemonb, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). *From multichannel retailing to OmniChannel Retailing: Introduction to the special issue on multichannel retailing*.
- Vogue (2015). *Mango, marca*. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/mango/252> [19/07/2021]
- Walsh, M. (2016). *The future of e-commerce: bricks and mortar*. <http://www.theguardian.com/business/2016/jan/30/future-of-e-commerce-bricks-and-mortar> [19/07/2021]
- Warnaby, G., Kharakhorkina, V., Shi, C., & Corniani, M. (2015). *Pop-up retailing: Integrating objectives and activity stereotypes*. *Journal of Global Fashion Marketing*
- Witcher, B. (2020). *Mastering The Art Of Omnichannel Retailing*. Forrester.
- Wollenburg, J., Holzapfel, A., Hübner, A., Kuhn, H. (2018). *Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering*.
- Wyman, O. (2015). *Operaciones omnicanal: dos pasos para sobrevivir y triunfar*. Recuperado de https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/oct/2015_OW_Operaciones-Omnicanal_spanish.pdf [19/07/2021]

- Yuchen, Pan, Desheng, Wu, Olson. David L., (2017). *Online to offline (O2O) service recommendation method based on multi-dimensional similarity measurement*. Economics and Management School, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing, China
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F. & Arndt, A. (2016). *Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type*.
- Zomerdijk, L., & Voss, C. (2010). *Service Design for Experience-Centric Services*.