

# ¿AÚN ESTÁN DE MODA LAS TIENDAS DE MODA?

Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz

Los canales digitales ofrecen múltiples ventajas al cliente: posibilidad de contacto a cualquier hora desde cualquier plataforma. Las tiendas físicas necesitan reinventarse para no perder protagonismo y ser una opción en el «viaje de compra» del consumidor. La experiencia en la tienda es el elemento de conexión en el nuevo papel del establecimiento.

EN UN ENTORNO donde la tecnología digital es la protagonista, la omnicanalidad es la expectativa de los usuarios para entrar en contacto con las tiendas o marcas (Euromonitor, 2018). Omnicanalidad significa, desde la perspectiva del cliente, estar en contacto desde cualquier lugar, mediante cualquier plataforma y a cualquier hora, para realizar compras o simplemente recibir un servicio. Esto implica que las marcas y las tiendas sean accesibles por todos los dispositivos y plataformas para la conveniencia de los clientes. Más aún, las tiendas y las marcas deben pensar cómo han modificado las tecnologías la psique de los clientes (Amed, Balchandani, Beltrami, Berg, Hedrich y Rölkens, 2019). Empresas como ASOS, Amazon y Deliveroo han hecho que los consumidores sean más exigentes con respecto a la rapidez y la conveniencia de la entrega. La expectativa es la «inmediatez» y la gratificación instantánea (Sharma, 2018).

El desarrollo y la consolidación de los canales digitales han afectado profundamente el proceso de decisión de compra y lo han reformado de dos maneras. Por un lado, las marcas y los clientes comparten mucho más contenido, gracias al aumento del número y la riqueza de puntos de contacto (Remy, Spaulding, Marchessou y Skiles, 2013). Por otro lado, las tiendas físicas pasan a ser utilizadas como salas de exposiciones o puntos para recoger los productos.

¿Cuál es, entonces, el papel de las tiendas? En el mundo digital actual, ¿tiene aún cabida el formato de tienda física? Especialmente en la categoría de productos de moda, que incluye textiles, zapatos y accesorios, ¿las tiendas de moda siguen de moda?

Un estudio de la empresa McKinsey reveló que, en 2013, la productividad de las tiendas físicas se había reducido, especialmente en Francia, donde se registró una caída de catorce por ciento en las ventas. En el Reino Unido la caída acumulada llegó al doce por ciento. Las marcas de ropa y accesorios con tiendas de «ladillo y mortero» enfrentaban el difícil reto de adaptar sus establecimientos para satisfacer las expectativas de los clientes, mientras retomaban la rentabilidad a largo plazo (Remy y otros, 2013). La vía que estos autores señalaban para superar ese reto consistía, precisamente, en redefinir el papel de las tiendas físicas. El último informe sobre el estado de la moda (McKinsey, 2019) destaca que sigue cayendo el número de clientes que entran a las tiendas físicas, por lo que las empresas de la moda han tenido que asimilar que ya no es una opción carecer de una estrategia omnicanal.

Sofía Esqueda Henríquez, profesora del IESA. Manuel Gómez Buroz, profesor invitado del IESA y profesor de educación ejecutiva en Centrum PUCP, Perú.

### El cambiante papel de la tienda en un mundo digital

Es importante que la tienda se integre como un eslabón más en el «viaje de compra» del consumidor. El informe sobre las mejores prácticas para el detalle omnicanal de Euromonitor (2018) prevé que se consolide un papel más experiencial y social de la tienda. Los minoristas, en especial los dedicados a la industria de la moda y la confección, tienen que encontrar formas innovadoras de atraer la atención de los consumidores y amplificar sus marcas (Brakus, Schmidt y Zarantonello, 2009).

Llevar al consumidor a la tienda ya no es suficiente. Lo que esperan los consumidores, lo que quieren y, más aun, lo que es necesario hacer para lograr la diferenciación —para que no hagan la compra en línea— es crear eventos memorables que los «enganchen» (Sachdeva y Goel, 2015).

Para Nivindya Sharma (2018), directora de Estrategia de detalle de WGSN, la mayor empresa de identificación de tendencias de moda, el reto de las tiendas y marcas de moda se debe no solo al rápido movimiento que por naturaleza tiene el mundo de la moda sino también a la evolución requerida para mantener el ritmo que exige el empoderado consumidor actual (*prosumer*), que espera actualidad y novedad tanto en los productos como en la experiencia de consumo.

Según el informe sobre el estado de la moda (McKinsey, 2019) los minoristas están más conscientes de la necesidad de innovar y reinventarse para enriquecer la experiencia en tienda. Están sacando partido de las posibilidades que brinda la tecnología digital. Por ejemplo, la tienda se convierte en un lugar que permite mayor interacción mediante mostradores digitales y probadores con realidad aumentada. Las tiendas físicas tienen, además, el potencial de comunicar el mensaje y consolidar el posicionamiento de la marca a partir del mercadeo sensorial: el uso de estímulos multisensoriales —táctiles, olfativos, visuales, sonoros— que contribuyen a construir la relación del consumidor con la marca y la tienda.

### Estímulos sensoriales clave en la creación de la experiencia del cliente de moda

Para Pine y Gilmore (1998) los negocios deben orquestar eventos memorables para sus clientes; esa memoria por sí misma se convierte en el producto: la experiencia. La experiencia de consumo puede definirse como un pedido

(*takeaway*) multidimensional: un conjunto de impresiones producidas por una variedad de interacciones físicas (Walls, Okumus, Wang y Kwun, 2011).

En un mercado de moda cada vez más competitivo y global, guiado por los adelantos digitales, las tiendas de productos —textiles y accesorios— pueden reforzar sus marcas si integran experiencias multisensoriales: sonido, aroma, vista y tacto (Alexander y Nobbs, 2016). Investigaciones sobre la atmósfera de la tienda han encontrado correlación entre el ambiente y el tiempo de permanencia. Lo que las personas recuerdan de su experiencia de compra es determinado por el estado de ánimo, los sentimientos y la intensidad de las emociones creadas en momentos particulares de la compra.

### El factor sensación

El factor sensación (*feel factor*) se refiere al hallazgo de que, mientras más solo y desconectado se encuentra, el consumidor tiende a «buscar momentos que evoquen conexiones y les permitan sentirse más humanos» (Marian, 2019: 3). Estas conexiones pueden ocurrir en la tienda física como lugar natural. La función del vendedor, un embajador de la marca, resulta esencial para desarrollar la conexión.

Marian (2019) describe como una paradoja la búsqueda de los consumidores que se mueven a alta velocidad, gracias a la tecnología digital y la disponibilidad de dispositivos móviles, pero valoran conexiones más humanas con sus marcas.

¿Están de moda las tiendas de moda? La respuesta es afirmativa, pero no trivial. Las tiendas de marcas de confección y accesorios enfrentan el reto de redefinir su nuevo papel en el «viaje de compra» del consumidor.

### Experiencia de compra y posicionamiento de la marca de lujo

En una entrevista para este artículo, Roberto Giusti Vasconcelos, asesor de la marca Gucci para Brasil, afirmó que las marcas de lujo viven sus retos frente a la irrupción del entorno digital.

¿Qué valor tiene la experiencia de comprar una marca de lujo? En el mercado de lujo no solo de técnicas de venta viven las marcas. En un sector donde los productos no son de primera necesidad y, además, son muy costosos, las emociones durante la experiencia de compra son fundamentales

Llevar al **Consumidor** a la tienda ya no es suficiente. Lo que esperan los consumidores, lo que quieren y, más aun, lo que es necesario hacer para lograr la diferenciación —para que no hagan la **Compra** en línea— es crear eventos memorables que los «enganchen»

no solo para fidelizar clientes sino también para escenificar la identidad de las marcas; es el momento que el cliente tiene para vivir lo que el mercadeo expone de cada casa de lujo. Ese momento será crucial para que el cliente retorne a una nueva experiencia de compra y, así, la marca alcance sus metas de venta.

Dentro de lo que se denomina «experiencia de lujo» existen normas no negociables para la atención al cliente; es decir, pasos esenciales que las marcas exigen a sus asesores y que van desde una simple sonrisa de bienvenida, seguida por una copa de un fino espumante, hasta un pomposo almuerzo fuera del espacio de compra para estrechar lazos cliente-

## En un mercado de moda cada vez más competitivo y global, guiado por los adelantos digitales, las tiendas de productos —textiles y accesorios— pueden reforzar sus marcas si integran experiencias multisensoriales: sonido, aroma, vista y tacto

marca. Nada será suficiente si durante la ceremonia de venta no se desarrolla una narrativa del producto. Esta es la hora de encantar y hacer entender al cliente que ese producto fue hecho para él o ella, y que poseerlo marcará una diferencia en su vida.

Ofrecer una experiencia de lujo no es cualidad de cualquiera. Los entrenamientos, la inversión y la valorización del talento del área de ventas que estas marcas realizan son imprescindibles para mantener su excelencia y calidad. Hoy existe la figura del vendedor de lujo, cuya experiencia, preparación y formación son mucho más exigentes que las del vendedor de marcas populares; y en la mayoría de los casos el bilingüismo es obligatorio.

Antiguamente los consumidores se desplazaban hacia Estados Unidos o Europa para adquirir productos de lujo. Hoy en América Latina es cada vez más frecuente ver a la llamada «clase media aspiracional» a las puertas de ese mercado. Este sector es más susceptible a la persuasión por la experiencia de compra: no está acostumbrado a las regalías y las atenciones del mercado del lujo. El cliente latino tiende a preferir la compra en su ciudad, donde tiene la certeza de ser recibido con «alfombra roja» por su consultor de confianza, en lugar de entrar en una famosa calle europea donde el flujo de clientes cuadriplica el de cualquier cuadra de lujo de Latinoamérica, y donde ciertamente será atendido como un cliente más del día.

### El gran desafío

En el mercadeo de experiencias, la construcción de la marca está apoyada en lo que vive el cliente en cada punto de contacto. «El diseño de experiencias innovadoras se convertirá en un componente clave del mercadeo del lujo» (Atwal y Williams, 2009: 345). La innovación se orientará a la diferenciación y no al posicionamiento, un punto ya ganado por las marcas de lujo.

¿Qué hace sentir una marca de lujo a sus clientes? La respuesta se encuentra en un ejercicio basado en visitas a tiendas de marcas de lujo realizadas por los autores de este artículo:

1. El cliente es una persona importante para la marca. El consumidor de lujo siente que la marca le valora, le recuerda y le atiende de forma diferenciada.

2. La marca celebra que el cliente dedique tiempo a visitarla. La personalización de la experiencia exige la atención unipersonal. Un asesor acompaña de inicio a fin al cliente, con el propósito de retribuir con dedicación la preferencia y el tiempo que destina el cliente a la compra.
3. La marca ofrece un servicio de *concierge* a cargo de un embajador. El asesor es un experto en la marca, conoce lo que sucede en el medio y resguarda el código de marca en todo momento. Es un confidente que está atento a todos los detalles.
4. El cliente establece las condiciones, la marca se encarga del resto. Esto va más allá de la personalización. Un cliente muy importante puede solicitar el cierre de la tienda mientras la visita, para asegurar exclusividad. Otro prefiere una exposición (*showroom*) a la medida en su domicilio.
5. El cliente de lujo es una persona influyente. En la era digital, las marcas de lujo han comprendido que sus consumidores hablan de ellas y tienen el poder de difundirlas por su red.

En el mercado de lujo, las marcas no compiten por posicionarse. Lo hacen para ser recordadas. ¿Qué es necesario hacer para que el consumidor sueñe con la marca y, al despertar, ocupe un lugar en su memoria? La clave es la experiencia; pero, en este mercado, nunca es suficiente. En la actualidad, para quienes lo consumen, el lujo es «esencial para proporcionar autoafirmación y placer» (Srun, 2017: 55). 

### REFERENCIAS

- Alexander, B. y Nobbs, K (2016): «Multi-sensory fashion retail experience: the impact of sound, smell, sight and touch on consumer based brand equity». En A. Vecchi y C. Buckley (eds.): *Handbook of research on global fashion management and merchandising* (pp. 420-443). Hershey: IGI Global.
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S. y Rolkens, F. (2019): «Now or never: immediacy and customer experience in fashion retail». McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/now-or-never-immediacy-and-customer-experience-in-fashion-retail>
- Atwal, G y Williams, A (2009): «Luxury brand marketing: the experience is everything». *Brand Management*, Vol. 16. No. 5/6, 338-346.
- Brakus, J., Schmidt, B. y Zarantonello, L. (2009): «Brand experience». *Journal of Marketing*, Vol. 73. No. 1, 52-68.
- Marian, P. (2019): «The high velocity consumer». WGSN Insight. <https://lp.wgsn.com/high-velocity-wp.html>
- McKinsey (2019): «The state of fashion 2019». McKinsey & Company. The Business of Fashion. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Now%20or%20never%20Immediacy%20and%20Customer%20Experience%20in%20Fashion%20Retail/The-State-of-Fashion-2019-VFashx>
- Euromonitor (2018): «Best practice for omnichannel retailing». Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/best-practices-for-omnichannel-retailing/report>
- Pine, J. y Gilmore, J. (1998): «Welcome to the experience economy». *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 4, 97-105.
- Remy, N., Spaulding, J., Marchessou, S. y Skiles, T. (2013): «Are stores out of fashion... or a competitive weapon in the digital era?» McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/are-stores-out-of-fashion-or-a-competitive-weapon-in-the-digital-era>
- Sachdeva, I. y Goel, S. (2015): «Retail store environment and customer experience: a paradigm». *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 19. No. 3, 290-299.
- Sharma, N. (2018): «Fashion retail: new measures of success». WGSN White Paper. [https://lp.wgsn.com/avt-download-whitepaper-june-2018.html?utm\\_source=website&utm\\_medium=website-insider&utm\\_campaign=mos-white-paper-download&utm\\_term=blog-post-2](https://lp.wgsn.com/avt-download-whitepaper-june-2018.html?utm_source=website&utm_medium=website-insider&utm_campaign=mos-white-paper-download&utm_term=blog-post-2)
- Srun, F. (2017): *Luxury selling: lessons from the world of luxury in selling high quality goods and services to high value clients*. Nueva York: Springer.
- Walls, A., Okunmus, F., Wang, Y. C. y Kwun, D. (2011): «Understanding the consumer experience: an exploratory study of luxury hotels». *Journal of Hospitality Marketing and Management*. Vol. 20. No. 2, 166-197.