

TENDENCIAS
EMERGENTES
DEL RETAIL
EN EL ENTORNO
DIGITAL.
EL CASO DE
EL GANSO





Universidad
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

TENDENCIAS EMERGENTES DEL *RETAIL* EN EL ENTORNO DIGITAL. EL CASO
DE *EL GANSO*

TRABAJO DE FIN DE GRADO. PUBLICIDAD Y RR.PP.

Autora: Elena Gaspar Erburu

Directora de investigación: Cristina Sánchez-Blanco

Pamplona, España

2014

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>2</u>
<u>1. EL NUEVO CONSUMIDOR EN EL ENTORNO DIGITAL</u>	<u>7</u>
1.1. EL CONSUMIDOR HOY EN DÍA. CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES	7
1.2. EVOLUCIÓN EN LAS PAUTAS DE CONSUMO	9
<u>2. TENDENCIAS DEL SECTOR DEL <i>RETAIL</i> EN EL ENTORNO DIGITAL</u>	<u>15</u>
2.1. ANTECEDENTES: EL <i>RETAIL</i> EN EL CONTEXTO GLOBAL Y DIGITAL	15
2.1.1. LA GLOBALIZACIÓN EN EL <i>RETAIL</i>	15
2.1.2. LA DIGITALIZACIÓN EN EL <i>RETAIL</i>	18
2.2. EL <i>RETAIL</i> OMNISCANAL	21
2.3. COMERCIO MÓVIL O <i>M-COMMERCE</i>	28
2.3.1. ANTECEDENTES DEL <i>M-COMMERCE</i>	28
2.3.2. <i>M-COMMERCE</i> EN LA ACTUALIDAD	31
2.4. SOCIAL <i>COMMERCE</i>	35
<u>3. ESTUDIO DEL CASO: EL GANSO</u>	<u>42</u>
3.1. METODOLOGÍA	42
3.2. HISTORIA DE EL GANSO	43
3.3. PARÁMETROS ESTUDIADOS	44
3.3.1. EL GANSO EN EL PANORAMA INTERNACIONAL	45
3.3.2. <i>RETAIL</i> OMNISCANAL EN EL GANSO	47
3.3.3. MOBILE <i>RETAIL</i> EN EL GANSO	50
3.3.4. SOCIAL <i>COMMERCE</i> EN EL GANSO	51
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>54</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>57</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>65</u>

INTRODUCCIÓN

Retail es un término inglés que sirve para designar al comercio al por menor o al detalle. Engloba un amplio sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, hasta centros comerciales. En este trabajo se hablará de *retail* en referencia a las tiendas de marca en el sector de la moda o *retail* textil. De entre todos los sectores del *retail* se ha escogido el sector de la moda por diversas razones. En primer lugar, según el barómetro publicado por Modaes.es en colaboración con Vente-privee.com (2013), el *retail* textil continúa mostrando signos de fortaleza en comparación con el conjunto de la economía española. Un modelo de negocio sólido, una gran capacidad de adaptación a los cambios del mercado y una alta tasa de internacionalización son algunos de los rasgos que permiten que un gran número de empresas españolas de moda mantengan una posición altamente competitiva, como es el caso de la marca objeto de estudio en este trabajo. Además, tal y cómo ha señalado la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), las perspectivas para el 2014 son positivas, puesto que se espera un crecimiento de entre el 1,5% y el 3% de facturación (Modaes.es y Vente-privee.com, 2013: 6).

En los últimos años el sector del *retail* ha experimentado una evolución causada por las nuevas tecnologías. Por consiguiente, esta industria se ha transformado en un sector digital, que combina el *retail* tradicional con los avances del momento, creando de esta forma una experiencia completa para el consumidor. Asimismo, cuando se habla de entorno digital, se hace desde una perspectiva global, por ello, es importante conocer qué factores afectan a este fenómeno y cómo el sector del *retail* reacciona ante ellos. En resumen, el sector del *retail* se debe entender dentro de un entorno digital y global.

Por tanto, el propósito de este trabajo es aportar una visión general de las tendencias emergentes del sector del *retail*, en concreto de tres de ellas: el *retail* omnicanal, el *retail* móvil o *m-commerce* y el *social commerce* y entender su aplicación en un caso concreto, la marca española de ropa El Ganso. Se han

escogido estas tres por varios motivos. En primer lugar, el *retail* omnicanal es el futuro del *retail*, en esto coinciden varios expertos, por ejemplo, en la mesa redonda celebrada en la conferencia DLD (Digital LifeDesing) 2014, Chris Kyvetos (Sneakeyboy), Ulric Jerome (Matchesfashion.com), ImranAmed (The Business of Fashion) y Paula Reed (Mytheresa.com) afirmaban: “Ni *offline* ni *online*, el futuro del retail es omnicanal”.

Por otro lado, según datos recientes publicados por ComScore (2014a), el 66% de los españoles es un consumidor multiplataforma y se sitúa por encima de países como Estados Unidos y Reino Unido. Todo apunta a que es una tendencia que va en aumento. El *retail* omnicanal incluye diversos canales de compra entre los que se encuentran el punto de venta físico, la tienda *online*, o la venta a través de *smartphones*, de *tablets*, de redes sociales o de la televisión. Las marcas utilizan estrategias cada vez más sofisticadas para incrementar sus ventas, para conocer y estudiar las demandas y el comportamiento de los consumidores y para potenciar la omnicanalidad, transformando incluso sus tiendas físicas para atender de forma más adecuada a los clientes que llegan a través de los ordenadores y los dispositivos móviles. En España el mercado del *retail online* tiene un valor estimado de 7.700 millones de euros. En concreto, en el sector del *retail* textil, alrededor del 6% de las ventas no se realiza en establecimientos físicos, sino a través de nuevos canales *online*, porcentaje que alcanza un valor aproximado de 900 millones de euros. (Modaes.es y Vente-privee.com, 2013: 19).

Este trabajo únicamente se centra en dos canales de venta del *retail* omnicanal: el retail móvil (*m-commerce*) y el *social commerce*. Esto se debe a que ambos se encuentran entre las tendencias más recientes en la industria del *retail*. Se trata de los temas de mayor actualidad que están siendo tratados en las conferencias sobre *retail*, como por ejemplo en la *Global e-commerce Summit*, evento líder internacional que se celebró por primera vez hace seis años, y que atiende a los desarrollos más importantes en el sector del *e-commerce* y del *retail omnicanal*, y que tendrá lugar en Barcelona el próximo mes de junio, donde lleva celebrándose desde hace cuatro ediciones.

En lo que respecta al *m-commerce*, según un estudio de Deloitte (2012) para el año 2016 las ventas a través de teléfonos móviles representarán entre un 17% y un 21%, lo que supondrá entre 627 y 752 billones de dólares. Asimismo, según un estudio de ComScore (2014b) desde diciembre de 2010 el uso de *smartphones* ha crecido más de tres veces, ha pasado de 131 billones de minutos totales a 442 billones en diciembre de 2013. Y no sólo los móviles representan ahora la mayor parte (57%) del uso de Internet, sino que han superado a los ordenadores.

Haciendo referencia al *social commerce*, según un barómetro publicado por Social-buy.com (2014), una de cada cinco empresas ofrece ya sus productos mediante estrategias de *social commerce*. Destaca el aumento sustancial en aquellas empresas (44%) que hacen uso de las redes sociales para el lanzamiento de ofertas y promociones especiales. En lo que se refiere al canal directo de venta, la cifra de empresas que usa algún perfil social para vender sus productos de manera exitosa se ha duplicado desde 2012 llegando a un 18%. Además, el 64% de las empresas considera que las redes sociales aportan una ventaja competitiva en la ampliación de canales de venta *online* y son conscientes de su gran potencial para el crecimiento de las empresas. De hecho, se muestra un incremento de 17 puntos con respecto al estudio del barómetro realizado en 2012.

Estos datos demuestran que se trata de una serie de tendencias en alza y por lo tanto resulta interesante saber en qué consisten, cuáles son sus características y cómo lo aplican las empresas del sector del *retail* textil.

Además de estas cuestiones, no se entendería el alcance de estos cambios en la forma de venta sin entender al consumidor. Por ello, se trata este tema en el primer capítulo del trabajo. Constituye una parte esencial en la industria del *retail* y, como señalan algunos autores, el cliente es el centro del *retail*. Las empresas deben comprender cómo consumen sus clientes para así poder adaptar sus estrategias y ofrecerles lo que están buscando. Además, las nuevas tecnologías han afectado de igual manera al consumidor, que ha cambiado su manera de consumir, y la forma en la que toma sus decisiones de compra. Hoy en día, el consumidor se encuentra ante un panorama de compra completamente diferente y cambiante. Por último,

todo este análisis teórico estaría incompleto sin analizar cómo las marcas en concreto están aplicando estas tendencias a sus estrategias, por lo que en el capítulo final se tratará esta cuestión. En concreto, se estudiarán las tendencias citadas anteriormente en la marca de ropa española El Ganso, un caso que servirá para poner en práctica los elementos explicados en el trabajo y esto ayudará a entenderlos. Hoy en día, El Ganso se estudia como caso de éxito en las escuelas de negocio, hecho que confirma la trayectoria claramente ascendente de una firma que, a punto de cumplir diez años de existencia, ya tiene cerca de 70 puntos de venta en España, Chile, Portugal, Francia, Reino Unido y México, además de la tienda *online*. Asimismo, la empresa cerró el ejercicio de 2013 con una facturación de 39 millones de euros, un 50% más que el año anterior. Estos datos demuestran que se trata de una marca que está triunfando en el panorama del *retail* de moda, no solo en España sino a nivel mundial.

En definitiva, lo que este trabajo busca es:

1. Ofrecer una perspectiva general de la industria del *retail* textil en el entorno global y digital y el comportamiento que tienen los consumidores ante él.
2. Estudiar el impacto del *retail* omnicanal en las estrategias de las marcas.
3. Examinar la tendencia emergente del *m-commerce* como canal de venta.
4. Investigar acerca del *social commerce* y del poder de las redes sociales como tendencia emergente en el *retail*.
5. Comprender cómo se aplican en la práctica las tendencias anteriormente mencionadas a través del análisis de la marca de moda española, El Ganso.

Para realizar este trabajo se ha utilizado una investigación tanto primaria como secundaria. En primer lugar, se ha hecho una revisión bibliográfica de los diferentes libros y de las publicaciones académicas acerca de los temas tratados, como el comportamiento de los consumidores, el *retail* omnicanal, el *m-commerce* y el *social commerce*. Además, debido a la actualidad del tema y a su naturaleza cambiante, se han consultado diversos estudios profesionales para obtener los datos más recientes en casa uno de los asuntos tratados. Esto ha presentado una dificultad a la hora de realizar la investigación debido al difícil acceso, su baja disponibilidad y

su continua actualización. Por otro lado, y como se explicará en el capítulo del estudio del caso de El Ganso, se ha realizado una entrevista en profundidad a uno de los fundadores de la marca y al responsable de marketing y redes sociales de la marca, que ha ayudado en gran medida a comprender el funcionamiento de la empresa y a aplicar los parámetros de estudio de cada una de las cuestiones planteadas.

En cuanto a la estructura, en el primer capítulo se explica cómo es el consumidor de hoy en día y cómo han evolucionado sus pautas de consumo. A continuación, en los capítulos dos y tres, se tratan las diferentes tendencias que se han mencionado anteriormente y, por último, en el capítulo cuatro se estudian los diferentes parámetros en una de las marcas españolas más exitosas de los últimos años, El Ganso.

1. EL NUEVO CONSUMIDOR EN EL ENTORNO DIGITAL

El centro del *retail* es el cliente y toda la actividad empresarial, para que sea exitosa, debe girar en torno a él (Glynn, 2013). Por eso, es indispensable conocerle, saber sus gustos, preferencias y cómo han cambiado sus pautas de consumo en estos últimos años. En el siguiente capítulo se analizará la evolución del consumidor en los últimos años y qué papel juega hoy en día en el sector del *retail* en el entorno digital.

1.1. El consumidor hoy en día. Características y necesidades

Para entender cómo es el consumidor en la actualidad se hablará brevemente su evolución a lo largo de estos últimos años. En primer lugar se mencionará la evolución del término prosumidor, en segundo se citará el fenómeno del *presumer*, para finalmente entender cómo han cambiado sus pautas de consumo y la manera en la que toman las decisiones de compra.

El término de prosumidor o *prosumer* no es nuevo, pero se trata de un elemento de máxima relevancia en el entorno actual, ya que este fenómeno se ha visto enfatizado por cambios sociales como la expansión de Internet hace unos años o el uso de las redes sociales hoy en día (Ritzer, Dean y Jurgenson, 2012: 379-398). En el entorno actual, cualquier consumidor con posibilidad de lanzar un mensaje positivo o negativo sobre una marca, producto o servicio es un *prosumer* (Martínez, 2013: 57).

El *prosumer* es un tipo de consumidor informado, social, digitalizado y flexible, que cuenta con total capacidad para generar contenido propio, inteligente, proactivo y adaptador de las nuevas tecnologías. Ya en 2001 la empresa Havas Worldwide comenzó un estudio acerca del comportamiento de estos consumidores en el entorno digital, *Digital and the new consumer: Emerging paths to purchase*. En esos años los *prosumers* eran consumidores inteligentes y proactivos, adaptaban de

manera entusiasta las nuevas tecnologías y se situaban por encima de la media a la hora de utilizar las herramientas digitales disponibles en el *retail*, como por ejemplo las compras *online* que comenzaban en aquellos años. Hoy en día, la empresa sigue monitorizando su comportamiento, pero ha habido muchos cambios desde entonces. Se ha visto cómo el crecimiento de Internet ha sido cada vez más rápido, en el mismo contexto, los dispositivos móviles han progresado enormemente, siendo mucho más potentes de lo que lo eran los ordenadores hace unos años. Por otro lado, la explosión del uso de las redes sociales ha cambiado completamente la comunicación y ha permitido el intercambio de información de diferentes maneras. Por último, el comercio electrónico ha pasado de ser algo utilizado únicamente por los *prosumers* más avanzados, a ser un elemento de uso generalizado y común. Según Martínez (2013: 57), cada vez son más los compradores que utilizan el medio *online* como fuente de argumentos para tomar una decisión de compra, ampliar información, encontrar críticas, recomendaciones o el mejor precio, además de para realizar la compra.

En este nuevo panorama, una de las empresas más importantes de análisis de tendencias del consumidor, TrendWatching.com en su estudio de 2012, habla de un nuevo término para definirle, se refiere a él como *presumer*. Se trata de consumidores que quieren lo mejor, lo quieren ahora y quieren ser los primeros en tenerlo. Pero además, también desean tener una conexión real y humana con las marcas. Esto es, en parte, posible gracias al incremento de las plataformas de *crowdfunding*, donde los usuarios pueden involucrarse en el lanzamiento de nuevos productos y ser partícipes de la experiencia antes que nadie.

Siguiendo este informe, existen tres factores clave que hacen que cada vez más consumidores se conviertan en *presumers*. El primero de todos es la capacidad de los consumidores para involucrarse y crear historias. Cuando los *presumers* conectan con una marca, producto o servicio a punto de ser lanzado y lo apoyan hasta su lanzamiento, crean una gran *status story* que puede ser contada o publicada en las redes sociales, los blogs o las páginas *web* de las marcas. En segundo lugar, otro de los factores que influyen en la transformación del *prosumer*

al *presumer* es la omnicanalidad¹. Cuando los consumidores realizan una compra *online* pueden actuar (participar, hablar, crear) para obtener lo que desean. Hoy en día esperan poder hacer lo mismo cuando consumen en el entorno *offline*. Y por último, como se ha indicado anteriormente, las nuevas plataformas de *crowdfunding* colaboran en el desarrollo de los *presumers*. Un ejemplo de la relevancia de este fenómeno es que España es el país de habla hispana con mayor número de plataformas *crowdfunding*, con un total de 53, y solo en 2013 se recaudaron 19 millones de euros a través de este tipo de plataformas (Infocrowdsourcing, 2014). Sitios como Kickstarter o Indiegogo han sido clave para el crecimiento de la tendencia *presumer*.

En resumen, se ha visto cómo el consumidor ha evolucionado debido a diversos factores, como el avance de la tecnología, la democratización en el uso de Internet, el desarrollo de las redes sociales o el avance en los dispositivos móviles. Y ha pasado de ser un consumidor a un prosumidor, una persona informada, social, digitalizada, libre y flexible, que cuenta con total capacidad para generar contenido propio, inteligente, proactiva y adaptadora de las nuevas tecnologías. Sin embargo, recientemente parece que la tendencia evoluciona hacia el *presumer*, una nueva clase de consumidor que, además, quiere lo mejor, lo quiere en el momento, quiere ser el primero en tenerlo y colaborar en el proceso de elaboración desde el principio. Esto conlleva a un cambio en las pautas de consumo. A continuación se verá cómo esta nueva manera de ser de los consumidores ha afectado a la forma en la que consumen y a la forma en la que toman de decisiones de compra.

1.2. Evolución en las pautas de consumo

Para entender las pautas de consumo de los consumidores de hoy en día y cómo realizan las decisiones de compra hay que remontarse a 1898, cuando el publicista y pionero de ventas E. St. Elmo Lewis desarrolló el modelo embudo de AIDA, para explicar los mecanismos de toma de decisiones del consumidor. Se trata de un proceso jerárquico y racional consistía en cuatro fases: atención, interés, deseo y

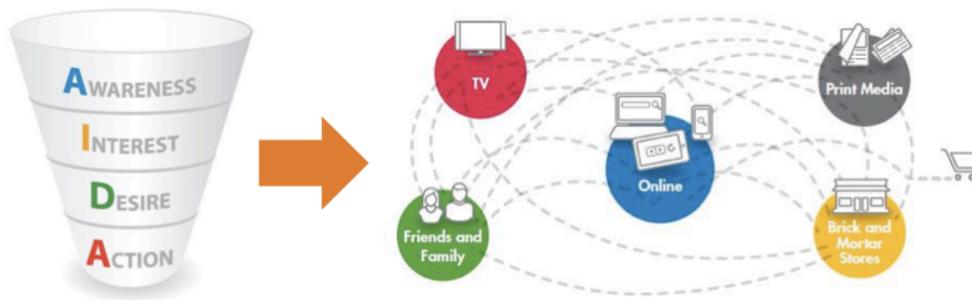
¹ Ver el apartado 2.2.

acción. No obstante, en 1911 Arthur Sheldon amplió el modelo con una quinta fase, "satisfacción permanente" para recalcar la importancia de la repetición de las ventas (Warc Briefing, 2010).

Desde 1960 la teoría de AIDA ha sido ilustrada en forma de embudo (*funnel* en inglés), indica que una gran cantidad de potenciales compradores prestan atención a un producto o marca, después unos pocos muestran interés, y así hasta llegar a los que, finalmente, realizan la compra, que son muchos menos de los que prestaron atención al producto en un principio. Por ello, este modelo también se conoce como *Purchase Funnel* (Smith, 2013). En el antiguo modelo de mercado, donde los productos no variaban y que contaba con una estructura de acceso fija, esta teoría aportaba una acertada visión del desarrollo de la compra. Se trataba de un proceso unidireccional con unos elementos invariables, con unas etapas concretas y con unas paradas obligadas. La compra comenzaba y terminaba en un punto determinado. Sin embargo, esto ha cambiado con la evolución de la era digital, por ello este modelo, actualmente, presenta ciertas limitaciones.

Como consecuencia, se ha dado paso a la teoría de *Purchase Fish* (Kantar Retail, 2013), que representa la fluida e interconectada variedad de ideas y decisiones en el entorno del *retail* hoy en día. Los consumidores ya no recorren un camino lineal a la hora de la toma de decisiones, sino que "nadan" en un entorno con una variedad de opciones que están interconectadas, por lo que no tienen que seguir un orden concreto. Las decisiones del consumidor acerca de las marcas es constante puesto que están continuamente absorbiendo mensajes. Este modelo ya no se basa en marcas interactuando con los consumidores, sino en gente conectando con gente. Por ello, podríamos decir que el antiguo modelo (*Purchase Funnel*) estaba centrado en las marcas (*brand-centric*), sin embargo, la nueva teoría se centra en las relaciones entre personas (*relationship-central*) (Kantar Retail, 2013). A continuación, se observa una representación gráfica de cómo la toma de decisiones de los consumidores ha pasado de ser un modelo lineal a estar interconectado.

Figura 1. Representación gráfica del paso de *Purchase Funnel* a *Purchase Fish*.



Fuente: Google ZMOT Handbook

A pesar del cambio en el proceso de la toma de decisiones, los consumidores siguen queriendo satisfacer tres necesidades fundamentales a la hora de comprar: comodidad, variedad y rentabilidad de su dinero. La comodidad se define como la habilidad de ofrecer una solución de compra que requiera menos tiempo y esfuerzo. La variedad es simplemente la oferta de más cantidad de productos para satisfacer un mayor grupo de necesidades. Y, por último, la rentabilidad del dinero es el nivel de calidad ofrecido a un precio determinado. Estos tres factores, junto con algunos de los cambios que se han mencionado anteriormente, se han desarrollado en gran manera en el entorno digital (Danubio y Sharma, 2013).

Si traducimos a datos concretos la afirmación anterior, según el estudio anteriormente citado de Havas Worldwide (2013) en el que se entrevistó a 10.219 personas de 31 países, entre los que se encuentra España, el 43% de los entrevistados afirmó que la accesibilidad 24 horas, 7 días a la semana es la principal ventaja del comercio *online*. Lo siguiente en importancia para los consumidores es la comodidad (36%), los precios bajos y ofertas (35%) y la fácil comparación de precios (33%) (Havas Worldwide, 2013).

Estos datos reflejan que los consumidores buscan una compra más cómoda ya que cada vez disponen de menos tiempo libre. Tienden a rechazar los productos, servicios o marcas que hacen su vida más complicada, buscan simplicidad en la

compra de tal manera que puedan invertir su tiempo en otras actividades y tener el control (Kantar *Retail*, 2013:11). La ubicuidad de las tecnologías ha creado un estilo de vida *on-demand*. Prácticamente cualquier cosa está disponible en segundos a través de los dispositivos móviles, facilitando de esta forma un estilo de vida impulsivo y sin planificación previa. Como consecuencia, el consumidor de hoy en día busca lo más fácil, lo que sea más rápido y lo que esté más cerca (Green, 2013). Esta es una de las razones por las que el comercio *online* cada vez cobra más importancia, ya que los consumidores buscan marcas y productos que les ofrezcan una compra cómoda y a buen precio.

Unido a esta idea de la compra cómoda y la búsqueda de las mejores ofertas se está desarrollando el *showrooming* (Precourt, 2013). Se conoce como *showrooming* a la técnica que consiste en visitar las tiendas físicas para ver, tocar y probar un producto, y, desde la misma tienda, buscar el mejor precio en Internet y en el caso de encontrar una oferta mejor, hacer la compra *online* (Martínez, 2013:60). Este fenómeno ha surgido a raíz de la proliferación de la telefonía móvil con conexión a Internet y otros dispositivos móviles, ya que ahora, es posible consultar desde el mismo punto de venta la información técnica del producto, el precio recomendado, las alternativas de producto, etc., este aspecto se desarrollará en el apartado 2.3.

Como explica Kantar *Retail* (2013), este nuevo entorno de compra ha sido denominado *everywhere commerce*. Lo que esto significa, desde la perspectiva del consumidor, es que ahora espera el acceso a toda la oferta que una marca le pueda ofrecer, no solo al *stock* que tiene en una tienda o en una localización determinada. También quiere que la marca haga un seguimiento de su historial de compras, sin importar la localización, el medio o la plataforma en la que se realice. En resumen, lo que el consumidor desea es que el *retailer* gestione sus 3Ps: perfil, historia personal (*personal history*) y preferencias.

Para concluir con todo lo mencionado en este capítulo, podemos afirmar que nos encontramos ante un nuevo tipo de consumidor con unas pautas de consumo que han cambiado en los últimos años, y en los que el papel de Internet y los avances digitales han tenido una gran influencia, por lo que, en base a la implicación de los

consumidores con el entorno digital, se pueden distinguir cuatro tipos de consumidores, según el estudio anteriormente citado de Havas Worldwide (2013):

1. *Digitally Dissociated*: son consumidores que siguen fieles a la compra cara a cara. No son usuarios de nuevas tecnologías a la hora de comprar.

2. *Digitally Divided*: este tipo de consumidores abordan lo digital como un algo totalmente separado y desvinculado del entorno físico, algo a lo que acceden desde los ordenadores en sus casa o en el trabajo. Les gusta comprar *online* y buscar información, cupones o descuentos para usar en tiendas. Sin embargo, no consideran utilizar el teléfono móvil para realizar sus compras.

3. *Digitally Experimental*: se trata de consumidores que saben que pueden comprar *online* dónde y cuándo quieran. Están abiertos a probar los nuevos avances disponibles y a explorar todo lo posible. Consideran el mundo digital como algo intrigante y una aventura.

4. *Digitally Integrated*: los consumidores mezclan e integran lo *online* y lo *offline* en sus vidas sin hacer una distinción entre ambas realidades. Todo lo digital es simplemente parte de su rutina.

Esta clasificación es relevante ya que, como se ha visto en este capítulo, las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental en el comportamiento de compra de los consumidores. De la misma manera, los avances digitales han cambiado las tendencias en el sector del *retail* y se han desarrollado nuevas formas de compra como el *m-commerce*² o el *social commerce*³. Por ello, es importante entender cómo el consumidor integra la tecnología en su día a día, y saber qué clase de cliente es para adaptar el modelo de negocio y ofrecerle una experiencia memorable.

En conclusión, el consumidor es un tipo social y digitalizado, que cuenta con total capacidad para generar contenido propio, proactivo y adaptador de las nuevas

² Ver el punto 2.3.

³ Ver el punto 2.4.

tecnologías. Esto ha generado un nuevo comportamiento de compra donde los consumidores quieren lo mejor, lo quieren ahora y quieren ser los primeros en tenerlo.

Se ha creado un modelo de compra *on-demand* gracias a la ubicuidad de las tecnologías, las cuales también han contribuido a la extensión del *everywhere commerce*. Los consumidores tienen acceso a una selección de productos mucho más amplia y pueden acceder a ella desde cualquier lado y en cualquier momento. Esto ha hecho que las marcas tengan que modificar la forma de actuar que tenían hasta ahora, como se verá en los próximos apartados, los *retailers* están adaptando sus estrategias y ampliando sus canales de venta para poder satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y estar presentes en cada uno de los puntos de contacto que los usuarios compran hoy en día. Además, como se ha mencionado, las personas consumen de una forma global, es decir, a través de Internet pueden interactuar con marcas de todo el mundo. Por ello, a continuación, se verá cómo las marcas se están adaptando a este nuevo panorama internacional en la industria del *retail* donde no existen “barreras” y donde las tecnologías juegan un papel muy importante.

2. TENDENCIAS EN EL SECTOR DEL *RETAIL* EN EL ENTORNO DIGITAL

2.1. Antecedentes: el *retail* en el contexto global y digital

El *retail* es una industria dinámica y global, donde las empresas intentan encontrar nuevas maneras de alcanzar a los consumidores y entender mejor sus hábitos de compra. En este momento, y gracias a la digitalización, aparecen nuevos canales y otros formatos existentes evolucionan para adaptarse y satisfacer la demanda existente (Kreidler, 2013). Según un estudio de Deloitte (2013), uno de los sectores del *retail* más internacionales es el de la moda, en 2012 cerca del 80% de las marcas operaban fuera de sus países de origen, e interactuaban con consumidores de una media de 21.3 países diferentes. En este sentido, antes de abordar las tendencias de omnicanalidad, *m-commerce* y *social commerce*, se darán algunas pinceladas sobre la internacionalización en las empresas de *retail*.

2.1.1. La globalización en el *retail*

El término globalización ha sido acuñado para representar las formas en las que los mercados convergen en todo el mundo y la manera en la que los sistemas productivos han cambiado geográficamente para satisfacer a los consumidores (Hines, 2007). Por ello, se puede deducir que, la globalización se trata de la integración de las distintas actividades de internacionalización llevadas a cabo por parte de las marcas, y tiene que ver con las nuevas formas de organización de las empresas y de las instituciones dentro de un contexto de mercado ampliado a nivel mundial (Lara y Mas, 2012:68).

Siguiendo a Lara, se puede afirmar que hay una serie de factores que han favorecido la globalización de las empresas de *retail*. Por un lado, los bajos costes de producción en países del sudeste asiático han hecho que, de algún modo, se haya producido un fenómeno de concentración en la producción, que ha hecho que muchas empresas decidan fabricar allí. Por otro lado, también han influido las

economías de escala globales en las empresas, los menores costes de transporte y almacenamiento y la concentración de los canales de distribución, que facilitan mucho el proceso a la hora de tener una presencia en el exterior. Por último, la homogenización de las necesidades de los clientes y el desarrollo tecnológico han permitido ver el mundo como una unidad, por lo tanto, beneficia la globalización (Lara y Mas, 2012:63-65) y favorece en gran medida a la internacionalización de las empresas.

Esto presenta una gran oportunidad para los *retailers* de llegar a potenciales clientes y expandir las ventas a países extranjeros (*Global e-commerce Summit*, 2014). Por ello, la industria del *retail* ha experimentado una rápida expansión internacional en los últimos veinte años. Este sector ha sido señalado como uno de los más globales y móviles en el mundo (Abernathy, Volpe y Weil, 2006: 2207-2232). En concreto, en lo que respecta al *retail* textil, según el barómetro de empresas de moda en España publicado por Modaes.es en colaboración con Vente-privee.com (2013: 10-13), la internacionalización se mantiene como la principal vía de crecimiento para la mayoría de las empresas españolas de moda, que continúa siendo una prioridad para la mayoría. De hecho, aumenta respecto al año anterior la tasa de empresas que prevé entrar en algún nuevo mercado, pasando del 64% en 2012 al 71% en 2013.

Debido a la naturaleza internacional de este sector y para poder satisfacer las diferentes y cambiantes necesidades de los consumidores, los *retailers* deben ser flexibles y deben entender y responder rápidamente a las diferencias culturales que influyen en comportamientos de compra de los consumidores. En este esfuerzo, los minoristas tienen que estar atentos a los movimientos y a las nuevas tendencias internacionales (Lahouasnia, 2012). El reto, por lo tanto, no se trata únicamente sobre cómo mejorar la logística, o la manufacturación, sino que se trata de orientar la marca al cliente y trabajar con proveedores que comparten esta misma visión (Jonsson y Tolstoy, 2014:56-83) para que todo esté centrado en el consumidor.

Por otro lado, la experiencia de tienda se basaba en la creencia de que la imagen de la marca en cada ciudad debía estar estandarizada con el fin de mantener su

integridad y posicionamiento. Pero parece que esto ha sido rechazado por los clientes, que ahora esperan la singularidad en cada una de las localizaciones. Esta tendencia ofrece desafíos significativos para las marcas, ya que deben mantener un posicionamiento consistente y al mismo tiempo ser únicos y diferentes en cada uno de los mercados globales (Moore y Fernie, 2004: 27-30).

Tal y como afirman Moore y Fernie esto parece marcar un cambio importante, de la estandarización de la estrategia global a favor de la adaptabilidad. Los *retailers* de la industria de la moda también han comenzado a cuestionar la sostenibilidad a largo plazo de un formato de tienda estándar en cada una de las localizaciones. Por ejemplo, la marca española de zapatos Camper es uno de los *retailers* de calzado internacional con el crecimiento más rápido en el mundo. En 2013 los mercados internacionales copaban el 75% de su facturación y actualmente cuenta con más de 2.800 puntos de venta en todo el mundo (Modaes.es, 2013). La empresa complementa sus innovadoras colecciones de calzado con una estrategia en el punto de venta que aunque está controlada centralmente, se define por su compromiso con la individualidad y carácter distintivo en cada tienda, ninguna es exactamente igual, cada una tiene su propia peculiaridad y su propio diseño diferencial.

Con la aparición de un tipo de cliente más exigente e informado, y con el aumento de experiencias de moda innovadoras e individualistas, no es probable que el formato estandarizado tenga futuro a largo plazo, excepto para aquellos *retailers* que se diferencian ofreciendo un producto basado en el precio y en la disponibilidad (Moore y Fernie, 2004: 27-30).

En resumen, se podría decir que la globalización también ha afectado a la forma en la que las marcas planean sus estrategias ya que la rapidez con la que se mueve el mercado hace que las marcas deban enfrentarse a nuevos retos continuamente, adaptarse y ofrecer a los consumidores lo que necesitan en cada momento. Como decía Michael Hammer, autor y profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT): “El secreto del éxito no está en prever el futuro, sino en crear una organización que prosperará en un futuro que no puede ser previsto” (Martínez,

2013: 57).

Como se ha explicado anteriormente, la industria del *retail*, y en particular el sector de la moda, se está desarrollando en un entorno global y digitalizado, la economía digital está modificando sustancialmente el ecosistema en el que deben competir las empresas de *retail*. En el apartado del consumidor se ha hablado del entorno *online* como canal de compra, por ello, a continuación se explicará brevemente cuáles fueron sus orígenes, en qué consiste y cuál es su relevancia actual en la industria del *retail*.

2.1.2. La digitalización en el *retail*

Con la llegada de Internet, el *e-commerce* se desarrolla en entornos abiertos de comunicación, que permite que el comercio tenga un alcance mundial. De ahí que se hable de *e-commerce* y globalización, ya que con la llegada de Internet se crea una idea mundial de comercio. Se rompen todas las barreras y se permite una comunicación abierta en la que todo aquel que tenga una conexión *online* puede participar. Esta forma de comunicación hace pensar en una idea de globalización, es decir, un alcance mundial, sin límites (*e-commerce.com*, 2014).

El *e-commerce* es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico (2009) como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico”.

Siguiendo a Van Vliet y Pota (2000), se puede afirmar que la historia del *online retail* no es muy extensa. Si bien el comercio electrónico que involucra transacciones *business to business* se lleva practicando muchos años, las transacciones entre empresas y consumidores comenzaron aproximadamente en 1995, y esto fue debido a una serie de factores:

- Proliferación del uso de los ordenadores a medida que se hicieron más sofisticados y fáciles de utilizar.

- Acceso barato a Internet. En 1999 el 90% de los consumidores que tenían ordenadores estaban *online*.
- Evolución de los motores de búsqueda que permitieron a los usuarios un acceso más efectivo a la información y a las páginas *web*.
- Habilitación de las transacciones a través de la *web* mediante el desarrollo de la verificación de la tarjeta de crédito *online* y otras formas seguras de encriptación.

En los últimos años, los diversos aspectos de comercio electrónico han llegado prácticamente a todas las empresas. La aceptación pública del *e-commerce* ha aumentado tan rápidamente que las empresas de comercio electrónico se han convertido en una fuerza económica competitiva (Van Vliet y Pota, 2000). Según datos relevados por ComScore (2014c) en 2013 las ventas de *e-commerce* en el sector del *retail* ascendieron a 211 billones de dólares, un aumento notable si lo comparamos con los 42 billones recaudados en 2002.

Contar con una tienda *online* se ha convertido en norma en el negocio de la moda. Ocho de cada diez empresas españolas del sector ya dispone de su propia plataforma de *e-commerce*. El porcentaje de empresas con tienda *online* propia es del 82% y supera ampliamente al del año anterior que fue del 65% (Modaes.es y Vente-privee.com, 2013: 18). Asimismo, en el primer semestre de 2013, las ventas *online* de prendas de vestir registraron una subida en valor del 28,6% en relación al mismo periodo del año anterior, gracias especialmente a la aceleración del segundo trimestre, cuando crecieron un 33,8%. En los seis primeros meses del ejercicio, las ventas de prendas de vestir por Internet alcanzaron 184,4 millones de euros (Modaes.es, 2014a).

Además, según un estudio realizado por IAB Spain junto con la empresa asociada Elogia (2013), en el que se muestra el panorama general del *e-commerce* en España, el sector moda ya registra comercio electrónico entre 7,8 millones de usuarios, el 65% de los compradores *online*, convirtiéndose en el nuevo motor del *e-commerce* en España.

Para concluir estos dos apartados, la visión internacional debe de estar en el ADN de la empresa (Lara, 2012:59), y ha pasado de ser una ambición de las marcas a ser una necesidad. Tal y como afirma Lara, la empresa tiene que tener un enfoque internacional desde el comienzo. Esto presenta una gran cantidad de oportunidades para los *retailers*, puesto que gracias a la globalización y a la digitalización pueden llegar a más clientes e incrementar sus beneficios. Las marcas deben tener presente que conocer al consumidor en este entorno es más necesario que nunca. Por otro lado, este enfoque también supone un reto para los *retailers*, que deben adaptar sus estrategias y hacerlas más flexibles, así como superar los obstáculos de producción y distribución que la internacionalización trae consigo. Por último, es clave entender el *retail* en el entorno *online*, a través de su mayor manifestación, el *e-commerce*, ya que supone una parte fundamental en las estrategias omnicanal de las marcas que se tratará en el próximo apartado.

2.2. EL *RETAIL* OMNISCANAL

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el sector del *retail* se encuentra en un momento de evolución. La sinergia entre el *online* y el *offline* está cambiando fundamentalmente los comportamientos de compra de los consumidores, que están buscando una experiencia de compra integrada en todos los canales, y esperan que los *retailers* se la ofrezcan. El consumidor de hoy en día está cada vez más conectado, tanto al espacio físico y como al digital, y es capaz de interactuar con las marcas a través de múltiples canales al mismo tiempo. Para mantener la competitividad en este panorama en constante evolución, los *retailers* deben ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras a través de todos los canales y proporcionar los servicios y productos adecuados en el momento oportuno. En los últimos años, se ha producido una evolución del *retail* multicanal al *retail* omniscanal. Para comprender la diferencia se explicará el paso de uno a otro.

El *retail* multicanal es la fusión de las operaciones de *retail* que permiten al cliente realizar sus transacciones a través de numerosos canales. Estos canales incluyen la tienda física, la venta *online*, o a través de *smartphones*, de *tablets*, de redes sociales o de la televisión, entre otros. La esencia del *retail* multicanal es la conveniencia que supone para el consumidor, el cual dicta la ruta por la que desea realizar la compra ya que cuenta con una gran variedad de opciones (Drummond, 2012:12).

Este entorno crea la oportunidad para las marcas de desarrollar una oferta continua y mejor que la que existía. La tienda física presenta una gran oportunidad para los consumidores de interactuar con la marca, y esto, combinado con la gestión de stocks, oferta de productos y conveniencia, entre otros factores, que ofrece la tienda *online* permite a las marcas ofrecer una experiencia completa (Drummond, 2012:6). En otras palabras, ambos canales son complementarios, no sustitutivos.

El entorno tecnológico está influyendo en la manera en la que los compradores afrontan las actividades de *retail*. Como se ha visto en el primer capítulo, el consumidor de hoy en día realiza las compras tanto *online* como *offline*, sin hacer distinción entre ambos canales. Se trata de un consumidor omniscanal. En este

contexto, el *retail* multicanal (donde se opera con diferentes canales de compra de forma aislada) parece que no es suficiente, por lo que el sector apunta a una evolución hacia el *retail* omnicanal, una experiencia de compra integrada, que fusiona la tienda física con el entorno digital, con el objetivo de proporcionar una experiencia continua en todos los puntos de contacto (Frazer y Stiehler, 2013:2-3).

Es decir, debido a los cambios en el consumidor y en las tecnologías, el *retail* multicanal también ha tenido que avanzar. Por ello, a partir de ahora se hablará de *retail* omnicanal. Rigby (2011:11) define el omnicanal como: "Una experiencia de compra integrada que combina las ventajas de la tienda física con la experiencia rica en información de las compra *online*". Kamel y Kay (2011:1) por su parte agregan que "una verdadera experiencia omnicanal suscita el deseo de servir al cliente cómo, cuándo y dónde quiera realizar la compra". Se podría decir, por lo tanto, que el concepto de omnicanal conlleva a una sinergia de los diferentes canales con el fin de servir a los clientes de manera personalizada a través del canal de su elección.

Conocer al cliente, demostrar ese conocimiento y crear una experiencia gratificante no es suficiente. La marca debe llevar a cabo la promesa que hizo cuando el cliente realizó la compra. De hecho, la experiencia después de la compra es la más importante en la percepción global de la marca, por lo tanto, otra de las claves del *omnicanal* es garantizar el buen funcionamiento de la experiencia post-compra (Stelze, 2013:56). Los *retailers* no deben olvidar que el propósito es proporcionar una "experiencia continua".

Siguiendo a Okonkwo (2010:111-155), para proporcionar una experiencia continua con una identidad de marca consistente a través de todos los canales, no existe ninguna clave fijada o estandarizada. Se trata de crear una estrategia *online-offline integrada* que soporte la identidad central de una marca y esto depende en gran medida de cada marca y de las dimensiones de su universo.

Sin embargo, esta autora defiende que existe un concepto que ayuda a crear una experiencia continua a través de todos los canales, se trata de la atmósfera de la marca, entendida como el ambiente o la personalidad de ésta. La atmósfera en la

tienda física ha sido reconocida como uno de los elementos clave del éxito del *retail* y esto se puede, y se debe, trasladar al entorno *online*.

Concretamente, en el contexto *online*, la estrategia de desarrollar una atmósfera específica, se conoce como *webmosphere*, y está directamente relacionada con los cinco sentidos del ser humano: la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto. Los elementos *web* que se asocian con estos sentidos son los visuales, el sonido, el aroma, el movimiento y el sabor. De entre ellos el más común, a la hora de crear una atmósfera *web*, son los elementos visuales, por lo tanto, son los que se explicarán con más detalle.

Para asegurar un fuerte impacto visual en la página *web* de una marca se deben aplicar de manera similar los elementos de la tienda física de manera modificada y se deben adaptar a las peculiaridades y necesidades de Internet. Los factores visuales centrales en la *webmosphere* son las imágenes, los colores, los textos, los gráficos y las formas, además de los aspectos de la página *web* que requiere la mayor atención en cuanto a efectos visuales como son la página de bienvenida, la página de inicio, el concepto de diseño o la exposición de los elementos visuales. A continuación, se explicarán brevemente cada una de las ideas:

- Las imágenes son una parte esencial de los elementos visuales de una marca. Validan su personalidad, su firma, su estilo y hacen que sus productos o servicios sean visibles y valiosos. Las imágenes prestan apoyo a otros elementos sensoriales como el sonido o el movimiento que forman parte de la experiencia de marca *online*.
- Por otro lado, los colores, cuando se usan apropiadamente, proporcionan una muy buena primera impresión y validan la identidad visual de la marca y su firma.
- El texto en las páginas *web* tiene dos dimensiones: el tamaño y el estilo. Y en cualquier caso el texto debe ser legible e interactuar bien con las imágenes.
- Los gráficos incluyen dibujos, trazos, imágenes y tablas. No sólo dan claridad al mensaje de una *web*, sino que también contribuyen a que se

recuerden los productos, las características y la información proporcionada en la *web*.

- Las formas también forman parte de los elementos visuales de *webmosphere* ya que juegan un papel importante en la validación de la identidad visual de la marca. Las formas pueden ser utilizadas para representar los enlaces de navegación de menús, secciones y subsecciones, marcos y formato general de las páginas *web*. La elección de las formas en la página *web* debe estar vinculada a la identidad de la marca.
- La página de bienvenida es a menudo confundida con la página principal, pero son totalmente diferentes en función e influencia. La página de bienvenida actúa como la “puerta de oro” que adentra al cliente en el mundo de la marca. A su vez, la página de inicio es indispensable, ya que debe ofrecer una idea del mapa visual del entorno.
- El concepto de diseño de la *web* de una marca es también una importante dimensión visual que apoya la *webmosphere* de una marca. Como se ha destacado a lo largo de esta sección, la identidad de una marca debe reflejarse en su concepto de diseño de la *web* y éste debería hacer hincapié en los elementos que producen un efecto agradable a la vista y a la mente y deben tener un vínculo directo con el estilo visual de la marca.
- Por último, la exposición de los elementos visuales es crucial para mejorar el impacto visual y mejorar la *webmosphere*. Tener imágenes bonitas en alta resolución no es suficiente; estas imágenes tienen que estar colocadas en el contexto correcto para asegurarse de que su valor se optimiza.

Todos estos elementos tienen que estar ideados y llevados a cabo de una forma que adapten las características de la tienda física y lo trasladen al entorno *online* para que la marca presente una identidad coherente y el consumidor tenga una experiencia consistente y enriquecedora en todos los canales de venta, ya que, como se ha visto, el consumidor es una parte fundamental en las estrategias omnicanal.

Siguiendo a Stelze, el elemento fundamental del servicio de omnicanal es, por lo

tanto conocer y entender al cliente constantemente en todos los puntos de interacción con la marca. Esto requiere la coordinación de las interacciones con los clientes para que colectivamente creen un diálogo continuo que no esté segmentado por el canal o por el tipo de comunicación (Stelze, 2013:6).

Tal es la importancia del *retail* omnicanal que los *retailers pure-play* (aquellos que solo tienen presencia *online*) están reconociendo los beneficios de tener una presencia física (ya sea a través de taquillas, tiendas o almacenes). Por otro lado, las marcas que solo vendían en tienda física, están optando por vender *online* también (a través de sus propias *webs* o de terceros), y los consumidores cada vez están más acostumbrados a investigar, navegar y tramitar a través de varios canales hasta completar la compra (Lewis, Roberts y Boland, 2013:10).

Según Gill (2013) implementar una estrategia de omnicanal requiere una gran cantidad de cambios en términos de infraestructura y personal para administrar correctamente este nuevo planteamiento. Así, los *retailers* necesitan darse cuenta que este concepto puede ser difícil en un principio, pero con el personal y la infraestructura adecuados, podrían hacer el proceso más fácil y más efectivo.

Las investigaciones muestran que en los próximos cinco años, los cambios más significativos en omnicanal serán conducidos por el creciente uso de dispositivos móviles. Como se muestra en el estudio *Motorola Solutions' Retail Vision Survey*, donde se analizan cómo las nuevas innovaciones tecnológicas afectan a la industria del *retail*, la tendencia más sobresaliente es la de la recogida en la tienda física de productos que han sido comprados a través de dispositivos móviles, una opción que se prevé se duplicará 2017. Esto añade comodidad a la experiencia del consumidor y para el *retailer* supone mayor tráfico en la tienda (Motorola, 2013:2).

Este fenómeno, conocido como *Click and Collect*, se está convirtiendo en un elemento que cada vez los consumidores demandan más (Boland, Roberts y Lewis, 2013:10). Las marcas que cuentan con una red extensa de tiendas pueden aprovechar su capilaridad para que los consumidores compren en Internet y pasen a

recoger sus pedidos a la tienda más cercana. De esta forma, el cliente se ahorra el gasto de envío y además no depende de un horario de entrega (Torres, 2013:90).

El crecimiento del *Click and Collect* así como del *showrooming* (p.12) subraya la importancia actual de tiendas físicas en la cadena de suministro (Hutchings, Best y Mahmuti, 2013:5-27). Estratégicamente ubicadas, las tiendas actuarán como puntos de distribución para las ventas *online* (Drummond, 2012:22-41).

Para concluir, según el estudio realizado por *Retail Customer Experience* (2012), estas estrategias omnicanal ofrecen una serie de beneficios a las marcas que hace que la inversión en la estrategia merezca la pena. Entre los más importantes, se pueden destacar los siguientes:

1. Mejora de la percepción del cliente: los consumidores están viendo la televisión y usando su *tablet* al mismo tiempo y esperan el mismo tipo de integración con su experiencia de compra.
2. Aumento de las ventas: la principal motivación de un *retailer* a la hora de adoptar una estrategia es, por supuesto, aumentar ganancias, normalmente a través del aumento de las ventas. Como se ha visto, la venta omnicanal ofrece una gran variedad de puntos de contacto para que el cliente realice su compra. Aumenta la comodidad y la facilidad de las ventas e incrementa el beneficio.
3. Mejor recopilación de datos: conocer al cliente es un elemento clave para una actividad de *retail* exitosa, y los puntos omnicanal proporcionan más oportunidades para reunir información sobre los clientes.
4. Aumento de la productividad: el *retail* omnicanal no solo ofrece beneficios para los consumidores, sino que los trabajadores también pueden beneficiarse de la utilización de nuevas tecnologías porque los equipa con más información y de esta manera, aumenta su eficacia.
5. Mejores prácticas: mientras cada tipo de canal tiene sus propios desafíos, hay algunas características que se cumplen a través de todos los puntos de contacto. La primera es ser coherente. Los mensajes a través de los distintos canales tienen que

tener la misma apariencia, el cliente siempre debe saber con qué marca está interactuando. En segundo lugar, debe ofrecer un valor añadido. Las marcas deben asegurarse de que cada punto de compra ofrece algo al cliente. Asimismo, las marcas deben ofrecer seguridad, hay una línea muy fina entre ser útil y ser intrusivo y los clientes son conscientes de las cuestiones de seguridad y desconfían de ofrecer demasiada información personal. Por último, el *retail* omnicanal requiere una inversión en tiempo y dinero que exige una estrategia clara en todos los equipos, y la cooperación es fundamental para el éxito.

En conclusión, tanto si se utiliza el término multicanal u omnicanal, es evidente que la llegada del *e-commerce* ha ejercido un profundo impacto en el sector del *retail*. Los *retailers* están tratando de integrar una combinación de tiendas físicas, *online* y móvil para capturar el gasto de los compradores que están cada vez más conectados y buscan una experiencia perfecta en todos los canales de compra (Lewis, Roberts y Boland, 2013:2-6).

El *retail* omnicanal es un modelo de negocio que no puede ser ignorado por las marcas ya que es el área de mayor crecimiento para todos los *retailers*. Los clientes esperan múltiples opciones de pedido y entrega, y a medida que la digitalización está más presente en la vida de los consumidores será indispensable para los *retailers* desarrollar modelos de negocio omnicanal (Kauffeld, Hagen, Conrad, 2012:13).

Por último, como se ha mencionado anteriormente, el *retail* omnicanal cuenta con diferentes puntos de venta y entre ellos destacan el comercio móvil o el *m-commerce* y el *social commerce*. En el siguiente apartado se tratará en profundidad el comercio móvil, ya que como se ha justificado es una de las tendencias que está emergiendo con mayor fuerza en el sector del *retail* y las predicciones apuntan a que se trata de un fenómeno que va a ir en ascenso. A continuación se analizará el *social commerce*.

2.3. COMERCIO MÓVIL O *M-COMMERCE*

El desarrollo tecnológico sin precedentes en los dispositivos móviles y en la *web* ha supuesto un crecimiento significativo del comercio móvil (*m-commerce*), una forma de comercio electrónico que se realiza a través de redes móviles y permite nuevas capacidades de servicio como la ubicación, la inmediatez o la conexión instantánea, entre otras. En el contexto del *retail*, el comercio móvil abarca todas las compras vía dispositivos móviles con conexión a Internet (*smartphones* y *tablets*) y está emergiendo rápidamente como un nuevo canal de venta del *retail* (Kumar y Mukherjee, 2013: 2).

En este apartado se verán, en primer lugar, los antecedentes de este comercio móvil para poder entender los retos que presenta en la actualidad.

2.3.1. Antecedentes del *m-commerce*

Siguiendo a Kourouthanassis y Giaglis (2012: 5-17) la historia del *m-commerce* hasta la fecha de hoy puede ser estudiada a través de la dinámica competitiva del mercado móvil. Como con cualquier fenómeno que afecta a la vida de tantas personas de una manera significativa, la revolución móvil ha atraído el interés de muchas grandes empresas en la industria y ha convertido el mercado de la información y las telecomunicaciones en un escenario hipercompetitivo. Se puede resumir en una trayectoria dividida en tres épocas. No es el objeto de este trabajo profundizar en cada una de ellas sino mencionar algunas de las características más destacadas.

Durante la primera época (a partir de 1997 aproximadamente), los operadores de redes móviles, como *NTT DoCoMo* en Japón, *Vodafone* en Europa y *Verizon Wireless* en Estados Unidos, experimentaron ofreciendo prestaciones de servicios de *m-commerce* a sus clientes, a través de los portales móviles, que son considerados el primer antecedente del *m-commerce*. Los *m-portals* se convirtieron en el primer medio que ofrecía aplicaciones móviles para los consumidores finales. Los portales móviles no son el destino final de los usuarios, sino más bien son el punto de partida para encontrar aquella información que se busca. Fueron creados agregando

varias funciones juntas, por ejemplo, el correo electrónico, los calendarios, la mensajería inmediata y el contenido de diferentes proveedores de la información para combinar tanta funcionalidad como fuera posible (Serenko y Bontis, 2004). Los portales móviles se construyeron alrededor de categorías temáticas de aplicaciones como info-entretenimiento (información del tiempo o descargas de tonos de llamadas), servicios basados en localización (por ejemplo, restaurantes cercanos) y las transacciones *online* (por ejemplo, las reservas hoteleras). Aunque los *m-portals* fueron promovidos fuertemente por los operadores, su adopción nunca despegó, excepto en algunos países asiáticos, tal vez debido a su naturaleza cerrada (*walled-garden approach*), que es contraria al enfoque abierto que planteaba Internet y a la cultura donde el consumidor tiene el control. Su poca aceptación en el mercado frenó a los operadores para ir más lejos en su desarrollo, por lo que, con el paso del tiempo, fueron perdiendo aún más valor para los usuarios. Esto condujo a su retirada del mercado y a que no evolucionaran hoy en día.

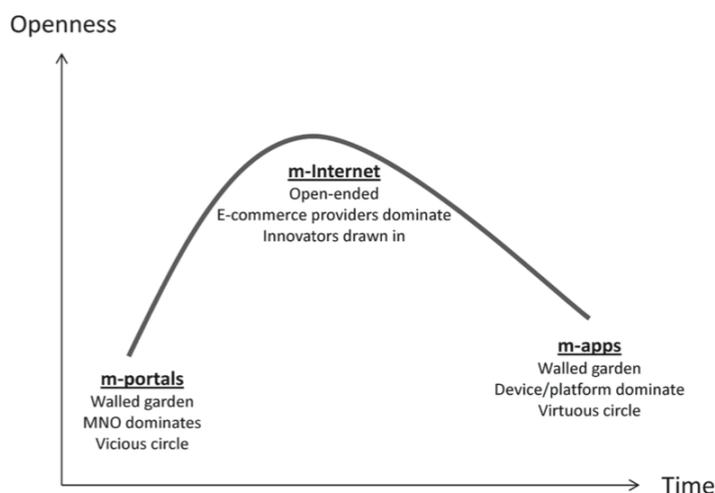
Los avances tecnológicos, tales como la banda ancha móvil de alta velocidad 3G, junto con el abandono gradual de los operadores móviles del centro de los modelos de negocio del *m-commerce* y el surgimiento de Internet compatible con *smartphones*, dio lugar a una segunda época del *m-commerce* (desde 2000), donde los usuarios disfrutaban de acceso directo a Internet a través de sus dispositivos móviles. Así, surgieron los modelos de negocio de m-Internet y obligaron a los proveedores tradicionales de *e-commerce* a adaptar el diseño de sus páginas *web*, la interacción y la funcionalidad a las capacidades de los dispositivos móviles con el fin de tener sus ofertas disponibles también a través del móvil. La introducción exitosa de las primeras ofertas de *m-commerce*, tales como los servicios basados en localización, junto con la rápida proliferación de *smartphones* y *tablets* alrededor del mundo, expandió rápidamente su valor en el mercado (Kourouthanassis y Giaglis, 2012: 5-17).

Este hecho atrajo a las empresas más grandes en el mercado de las TIC que, viendo una oportunidad enorme, empezaron a competir en el mercado de libre comercio. Y de esta manera, empresas como Apple (iPhone, iPad, iTunes), Google (Android) y

Microsoft (Windows Phone) desarrollaron dispositivos y plataformas innovadoras que lograron capturar a grandes audiencias. En su mayoría se trató de aplicaciones cerradas (*m-apps*) y de esta manera surgió lo que puede denominarse la tercera era del *m-commerce* (desde 2007 hasta la fecha). Este modelo de negocio popularizó la distribución de aplicaciones fabricadas por terceros, lo combinó con la libertad de elección que brinda Internet móvil y permitió de esta manera a los usuarios descubrir, descargar o comprar aplicaciones móviles. En este nuevo panorama, los desarrolladores de las aplicaciones compiten para ofrecer las mejores ofertas, generando una gran cantidad de *m-apps* que a su vez atrae a más clientes. Este círculo "virtuoso" ha contribuido a un éxito de mercado enorme. Se estima que en 2016 en Estados Unidos, el valor de mercado del *m-commerce* alcanzará 31 billones de dólares (Kourouthanassis y Giaglis, 2012: 5-17).

La figura que a continuación se muestra resume las etapas del *m-commerce* y cómo se ha manifestado de diferentes maneras. Se ha pasado de un modelo cerrado (*m-portals*), donde el negocio estaba controlado por unas pocas empresas, a uno abierto (*m-internet*), donde los consumidores tenían total acceso a todo contenido de una manera fácil y gratuita, y finalmente el mercado del *m-commerce* actual se sitúa en un entorno cerrado gracias a la aparición de las *m-apps*, donde los consumidores tienen un amplio acceso al contenido, pero este es producido y distribuido por particulares, aunque no se trata de un modelo tan restrictivo como los *m-portals* ya que las apps no son exclusivas.

Figura 2. Evolución del *m-commerce*.



Fuente: Kourouthanassis, P. E. y Giaglis, G. M. (2012)

2.3.2. *M-commerce* en la actualidad

Hoy en día el número de abonados a la banda ancha móvil se ha disparado, pasando de 268 millones en 2007 a 2.100 millones en 2013. Estas cifras corresponden a una tasa media de crecimiento anual del 40%, haciendo de estas conexiones el mercado más dinámico de las TIC (ITU World Telecommunication, 2013). Con un aumento en la aceptación de Internet móvil y un crecimiento de 40% en los últimos cuatro años, los *retailers* tienen una gran oportunidad con el *m-commerce* (Magrath y McCormick, 2013: 115).

Según Zhang, Chen y Cajaejung (2013: 31-38), el *m-commerce* posee una serie de características que hacen que sea una buena opción para los *retailers*:

- Ubicuidad: puede ser realizado desde cualquier lugar.
- Inmediatez: puede llevarse a cabo en cualquier momento.
- Localización: la tecnología de posicionamiento incorporada en los dispositivos permite ofrecer servicios específicos basados en la localización.
- Conectividad instantánea: los *smartphones* están siempre encendidos, siempre *online*.
- Rastreador de identidad: la tarjeta SIM y otros mecanismos de identificación permiten al operador de red la autenticación de un *smartphone* y la identificación de su propietario.

Parece intuirse que cada vez más los *retailers* tratarán de incorporar la tecnología móvil, ya que aporta unas ventajas que no tiene ningún otro canal. Facilita, por ejemplo la posibilidad de proponer ofertas y descuentos basados en factores en tiempo real, ya que aprovecha la naturaleza inmediata de los dispositivos móviles. Asimismo, ninguna otra tecnología permite a los *retailers* llegar a los clientes en el momento exacto de la decisión de compra (Berthiaume, 2014: 20-26). Actualmente, casi la mitad de las empresas españolas de moda, el 48% del total,

asegura distribuir sus productos a través de dispositivos móviles (Modaes.es y Vente-privee.com, 2013: 20).

En este nuevo panorama del *m-commerce* ha surgido un nuevo fenómeno denominado SoLoMo (social, localización y móvil). El teléfono móvil es el único dispositivo que permite la combinación de los tres. Se fusionan de tal forma que las aplicaciones de medios sociales se convierten en localizadores cuando funcionan desde dispositivos móviles, al mismo tiempo que las redes sociales se están convirtiendo en *social commerce*⁴. Pero el elemento de la localización es el más transformador de los tres, la mayoría de los consumidores dicen que están dispuestos a compartir su ubicación desde el dispositivo móvil a cambio de ventajas, tales como cupones móviles o aplicaciones gratis. Con este nuevo concepto de *retail* los consumidores integrarán las plataformas sociales y móviles en sus vidas (Burdett y Mader, 2014: 5).

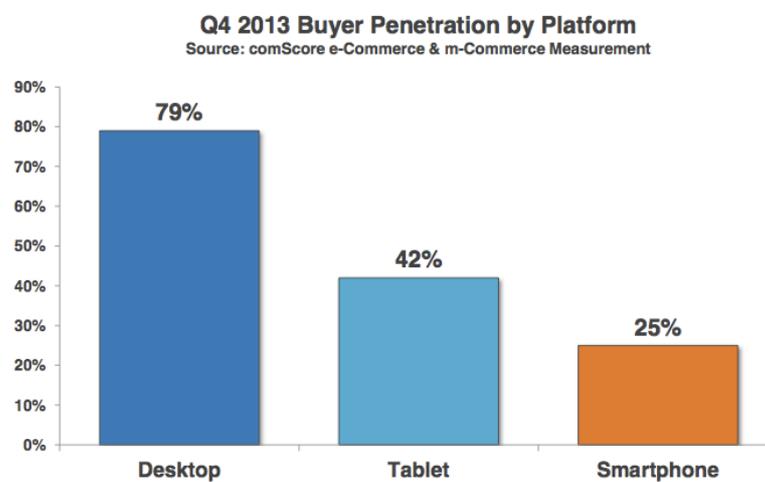
Siguiendo a Zhang, Chen, y Cajejung (2013: 31-38), muchos clientes utilizan sus dispositivos para investigar y obtener información, para comprobar o comparar precios, para acceder a aplicaciones móviles de la tienda y obtener información sobre la marca, para comprobar la disponibilidad de producto o para obtener cupones. A pesar de tales usos del dispositivo móvil en relación con la actividad del *retail*, el mayor desafío para los *retailers* es conseguir que los consumidores completen la compra a través del móvil. En otras palabras, hay una diferencia perceptible en el uso de los dispositivos móviles para experiencias relacionadas con las compras, como las que se han mencionado anteriormente y la compra directa (Kumar y Mukherjee, 2013: 3).

Aunque las compras móviles han generado mucho entusiasmo dentro de la industria del *retail*, sólo un pequeño grupo de usuarios finaliza la compra a través de sus dispositivos móviles (ver figura 3), ya que todavía está llena de barreras tanto externas como internas. Algunas de las limitaciones externas incluyen factores tales como el tamaño pequeño de la pantalla, la falta de acceso a Internet continuo o la

⁴ Ver punto 2.4.

lentitud y dificultad de manejar de algunas webs de compras para móviles ya que no todas las marcas tienen adaptadas sus páginas *web* de venta *online* al formato móvil. Pero estas barreras se pueden superar fácilmente con mejoras tecnológicas. Sin embargo, para salvar las barreras internas o psicológicas, como el pago a través de los dispositivos móviles, los especialistas en marketing deben desarrollar estrategias efectivas para que los consumidores logren superarlas (Zhang, Chen y Cajaejung, 2013: 31-38).

Figura 3. Q4 2013 *Buyer penetration by platform*



Fuente: ComScore

Comparado con la penetración de las compras a través de ordenadores y *tablets*, las compras a través de *smartphones* son bajas. Los datos sugieren que los usuarios de tabletas realizan las compras en sus dispositivos, mientras que los usuarios de *smartphones* navegan a través de ellos para revisar productos y consultar precios sobre la marcha, pero acuden a dispositivos más grandes (ordenador o *tablet*) o tiendas físicas para realizar la compra.

En conclusión, las características únicas de la tecnología móvil que permiten al usuario poder conectarse en cualquier lugar y en cualquier momento, de una forma sencilla y fácil de usar, lo convierten en uno de los canales de compra con mayor potencial. Sin embargo, y a pesar de todas las ventajas inherentes del *m-commerce*,

la adopción sigue siendo baja como se ha visto anteriormente.

El *m-commerce* es una innovación que puede tocar las vidas de miles de millones de consumidores en todo el mundo ofreciendo comodidad, personalización y conectividad instantánea. Con su inmenso potencial para cambiar el panorama del *retail*, los comerciantes necesitan dedicar atención hacia las motivaciones de los consumidores para realizar compras a través del móvil, y así poder satisfacerlas.

En el siguiente epígrafe se tratará otra de las tendencias emergentes en el sector del *retail*, el *social commerce*, que al igual que el *m-commerce* supone una enorme oportunidad para los *retailers* para conectar con sus consumidores y ofrecerles el servicio que están buscando.

2.4. SOCIAL COMMERCE

El auge de las redes sociales y del *social media* muestran un comportamiento cada vez más social de los consumidores en el entorno digital, y en la industria de la moda *online* esa socialización cobra especial relevancia. El *social commerce* busca integrar ese aspecto social dentro de la experiencia de compra del usuario, para cubrir las necesidades de comunicar y compartir que cada vez busca más el usuario en el entorno *online*.

Desde los comienzos del *e-commerce*, Internet ha proporcionado mecanismos para el intercambio de opiniones de manera natural. La clave de estas plataformas tiene que ver no solo con el *feedback* de los consumidores, sino con situar ese *feedback* en un marco global con una enorme popularidad y facilidad de acceso (Bear y Szabo, 2012: 3). El rápido desarrollo de las redes sociales y otras tecnologías ha ofrecido un enorme potencial para transformar el comercio electrónico, desde un entorno orientado al producto a uno centrado en lo social y en el cliente (Huang y Benyoucef, 2013: 246–259).

Aunque no hay ninguna definición estándar del término, cuando se habla de *social commerce*, se hace referencia a la realización de actividades de comercio electrónico y transacciones en el entorno de los medios de comunicación social, principalmente en las redes sociales. Por ello, el *social commerce* puede considerarse como una subcategoría del *e-commerce* que implica el uso de los medios de comunicación social para ayudar en las actividades y transacciones de comercio electrónico (Liang y Turban, 2012: 5-13). En otras palabras, es una combinación de actividades comerciales y sociales.

El *social commerce* se puede dar de dos formas. La primera consiste en hacer que las páginas de redes sociales se conviertan en un medio que permita anuncios y transacciones. Por ejemplo, Facebook cuenta con dos servicios que se podrían considerar dentro del *social commerce*. El primero de ellos, *Facebook Offers*, es una herramienta que hace que las empresas, marcas y organizaciones puedan ofrecer descuentos a sus clientes publicando una oferta en su página. Cuando alguien

solicita la oferta, recibe un mensaje de correo electrónico que tendrá que mostrar en el establecimiento físico de la marca para recibir el descuento (Facebook, 2014). El segundo es *Facebook Gifts*, que a través de acuerdos con las marcas, ofrece la posibilidad de comprar regalos y que éstos sean enviados a sus destinatarios. Se estima que en 2013 este negocio generó entre 100 millones de dólares y un billón de dólares (Armstrong, 2013: 5). Asimismo, hay que tener en cuenta que alguna de las actividades en las redes sociales no son comerciales por naturaleza, como por ejemplo, las fotos, comentarios, o eventos que los usuarios comparten únicamente para divertirse. Por ello, estas actividades no pueden ser identificadas como comercio social porque no conducen a ningún beneficio comercial como la compra o venta de productos. Es esencial que el intercambio de información u otras actividades de las redes sociales impliquen consecuencias e intenciones comerciales (Liang y Turban, 2012: 5-13).

En segundo lugar, las webs tradicionales de *e-commerce* como Amazon.com pueden añadir rasgos propios de las redes sociales a sus páginas (comentarios de los usuarios, chats, foros, etc.) y de esta manera aprovecharse de las ventajas que ofrecen las redes sociales, que les permiten entender y servir mejor a sus clientes (Liang y Turban, 2012). Según la *Global E-commerce Summit* en 2015 se esperan unas ventas de *social commerce* de 30 billones de dólares anuales.

Así, las redes sociales se están convirtiendo en un elemento muy importante a la hora de la toma de decisiones para el consumidor y este fenómeno está motivando cambios profundos en su comportamiento de compra, como se ha visto en el primer capítulo. El desarrollo de comunidades *online* ha reformado la manera en la que los consumidores buscan y comparten información en la *web*. Los datos proporcionados por las marcas ya no son el factor más importante que influye en las decisiones de compra, ya que ahora cada vez más, se tiene en cuenta las opiniones y experiencias que otros consumidores han compartido en los medios sociales. Los principales canales que están haciendo posible este cambio son los diferentes medios sociales, como las webs de *reviews*, *weblogs* individuales, cuentas de Facebook o mensajes en Twitter (Bronner y de Hoog, 2014: 2).

El acceso a la información y a las opiniones se encuentra fácilmente disponible, debido en gran medida a la proliferación de recursos *online*. El comprador tiene más información de la que es capaz de absorber, por lo que prioriza o da más valor a las fuentes en las que confía (Powers, Advincula, Austin y Graiko, 2012: 6). El 18% de los encuestados por Ipsos OTX e Ipsos Global (2013) en Estados Unidos afirma que compraría un producto recomendado por sus amigos a través de las redes sociales. En este aspecto influye decisivamente la edad de los consumidores. Solo el 9% de los mayores de 50 años tiene en cuenta la actividad social de sus amigos; en cambio el 22% de los jóvenes sí valora positivamente sus recomendaciones (Puromarketing, 2013).

Las diferencias existentes entre el *e-commerce* y el *social commerce* se hacen patentes en términos de objetivos de negocio, de conexión con el cliente y de interacción del sistema. Con respecto a los objetivos de negocio, el *e-commerce* se centra en maximizar la eficiencia con estrategias de búsqueda sofisticadas, la compra con un solo *click*, catálogos virtuales y recomendaciones basadas en las últimas compras de los consumidores. El *social commerce*, sin embargo, está orientado hacia objetivos sociales, tales como *networking*, colaborar y compartir información y en un papel foco secundario, las compras (Wang y Zhang, 2012: 1-23). Con respecto a la conexión del cliente, generalmente, los consumidores interactúan con plataformas de *e-commerce* individualmente e independientemente de otros usuarios, mientras que el *social commerce* implica comunidades *online* que hacen posible una conexión social que favorece las conversaciones entre consumidores.

En cuanto a la interacción del sistema, el *e-commerce* en su forma clásica casi siempre provee una navegación unidireccional, donde la información de los clientes es raramente enviada a las empresas o a otros consumidores. El *social commerce*, sin embargo, desarrolla estrategias más interactivas y sociales que permiten a los usuarios expresarse y compartir su información con otros clientes, así como con las empresas (Huang y Benyoucef, 2013: 246–259).

En el sector de la moda, las redes sociales, son un importante instrumento para la promoción de las marcas. El 97% cuenta con presencia en las redes sociales, sin embargo, todavía tienen un peso muy inferior como canal de ventas. Sólo el 24% de las empresas asegura utilizar estas plataformas para la venta de sus productos. (Modaes.es y Vente-privee.com, 2013: 20).

Por otro lado, existe otra herramienta que es parte integral del *e-commerce* para muchas marcas y *retailers* de todo el mundo y están incorporados en la mayoría de las páginas *web* corporativas, se trata de los motores del comercio social (sCE, *social commerce engines*) y son implementados y administrados por empresas como Bazaarvoice, Reevoo o PowerReviews (Evans y Defosse, 2012). Estos motores administran las extensas plataformas de conversación que permiten a los consumidores hablar sobre productos y relacionarse durante el proceso de compra. La función de estos sCEs es evidente por el hecho de que hay muy pocas marcas que han construido con éxito sus propios motores. La gran excepción es Amazon.com, que fue el pionero en el espacio de las reseñas y comentarios de los consumidores desde hace más de siete años y sigue siendo un ejemplo de cómo el motor de comercio social es una parte intrínseca del comercio *online*.

Siguiendo a Evans y Defosse (2012) la propuesta de valor de los sCEs es proporcionar a cualquier tipo de negocio o marca un lugar donde los clientes puedan interactuar con otros consumidores y hablar acerca de determinados productos o servicios. Esta función se integra directamente en el proceso de decisión del cliente. En otras palabras, los sCEs proporcionan la capacidad de generar y hacer circular enormes cantidades de contenido creado por el usuario. Integrados en la página *web* del cliente, los sCEs recolectan y muestran reseñas de productos. Todo ello facilita las conversaciones *peer-to-peer* sobre productos y experiencias de producto que aceleran y mejoran el comercio social. Lo que hace tan únicos a los motores de *social commerce* es el hecho de que se estén convirtiendo rápidamente en un eje central en el ecosistema del comercio electrónico.

Los *retailers* se han dado cuenta de la importancia de los sCEs en el nuevo panorama del *retail omnicanal*. A medida que crece la complejidad de los puntos de contacto del cliente con la tecnología, la importancia analítica del sCE será aún más evidente, ya que aumentará la necesidad de integrar los datos de la *web*, el móvil y la tienda física, y su posición en las estrategias de las marcas será cada vez más fundamental (Evans y Defosse, 2012).

Finalmente, según Armstrong, utilizar los datos proporcionados por los sCEs fuera de la red es probablemente la mejor manera de asegurar la rentabilidad real de la inversión. Un buen ejemplo de esto es la campaña *Fashion like* de C&A en Brasil, donde se equipó a las perchas con un contador de *likes* que indicaba los *likes* que esa prenda había recibido *online*. Todavía falta mucho por explorar a cerca del *social commerce* y, en este sentido, los sCEs tienen sin duda un papel fundamental (Armstrong, 2013: 5).

En conclusión, los medios sociales y digitales han elevado las expectativas de los consumidores de hoy en día quienes esperan una experiencia que les dé libertad y poder y que les haga sentir como una parte importante el proceso. Sin embargo, los compradores a menudo se sienten presionados por toda la información que las marcas ofrecen *online*. Por ello es imprescindible que las marcas hagan las compras más fáciles y simples para los consumidores (Powers, Advincula, Austin y Graiko, 2012: 6).

Para la industria del *retail*, el *social commerce* representa una transformación que les acerca más al consumidor. El éxito en el entorno del comercio digital requiere un profundo conocimiento por parte de las marcas de las decisiones que consumidores hacen a lo largo del proceso de compra, tanto a nivel de producto, como el tipo de información que buscan para tomar esas decisiones, o dónde deciden comprar. Los *retailers* deben aprovechar la oportunidad que el *social commerce* les ofrece para complementar sus actividades de *brick and mortar*, no para sustituirlas, y de esta forma ampliar las ventas (Danubio y Sharma, 2013).

Finalmente, y para concluir la parte teórica, se hará un breve repaso de algunos de los aspectos más relevantes vistos en el trabajo y que se aplicarán al estudio del caso de El Ganso. Durante los últimos 15 años, la industria de *retail* ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a diversos factores como el crecimiento de la economía, el cambio en las pautas de consumo de los clientes o los avances de la tecnología, entre otros. En este sentido a continuación se detallan las ideas más relevantes que se aplicarán en el siguiente capítulo:

1. Se analizará la internacionalidad de la marca. El entorno actual en el que se desarrolla la industria del *retail* es altamente dinámico y global, como se ha visto, y la internacionalización de las empresas ya no es una alternativa, sino que es prácticamente una obligación.
2. El consumidor actual espera una experiencia de compra completa, personalizada y disponible en cualquier momento y lugar, utilizando simultáneamente todos los canales a su alcance (tiendas físicas, webs de comercio electrónico, plataformas móviles y redes sociales, entre otras). La industria del *retail* se ha adaptado al nuevo tipo de consumidor omnicanal. Una verdadera estrategia omnicanal no busca la simple suma de diferentes canales sino que, a partir de su completa integración, deberá poder ofrecer a los clientes la posibilidad de moverse fácilmente de un canal a otro. Por ello, se estudiará cómo se aplica este fenómeno en El Ganso, y la importancia de mantener una identidad coherente a través de todos los canales.
3. Se ha resaltado la actual relevancia de dos de los canales de venta, el *m-commerce* y el *social commerce*, que están emergiendo con fuerza en el sector del *retail* y que ofrecen a las marcas una gran oportunidad para interactuar con los consumidores de una forma que hasta ahora no se había hecho. Se trata, como se ha mencionado de dos tendencias que poco a poco se están instaurando en la industria del *retail*, por lo que todavía no están consolidadas. Por ello, resulta relevante ver cómo las marcas están aplicándolas actualmente.

En definitiva, los parámetros que se van a analizar son los siguientes:

- El Ganso en el panorama internacional:
 - De la estandarización a la adaptabilidad.
 - Estrategia internacional de El Ganso.
- *Retail omnicanal* en El Ganso:
 - Integración del *online* y el *offline*.
 - Identidad de marca coherente en todos los canales de venta.
- *Mobile retail* en El Ganso:
 - Adaptabilidad de la marca al formato de compra para dispositivos móviles.
- *Social commerce* en El Ganso:
 - Herramientas de *social commerce*.
 - Importancia de las redes sociales e interacción con el consumidor.

3. ESTUDIO DEL CASO: EL GANSO

3.1 Metodología

Una vez estudiadas las diferentes tendencias en el sector del *retail* y sus características más relevantes, se analizará cómo se aplican a una empresa española del sector del *retail*. Dentro del universo de las marcas de *retail* de moda españolas, se ha escogido como muestra El Ganso. El método de muestreo ha sido por criterio y conveniencia. El criterio se ha basado en una serie de características como la internacionalidad, la multicanalidad y el éxito de la marca. Por otro lado, el criterio de conveniencia ha sido fundamental, ya que era esencial la accesibilidad a la información y el tener contacto directo con los responsables de la marca.

Actualmente El Ganso cuenta con más de 70 puntos de venta, entre tiendas propias y *corners* en grandes almacenes de distribución en España, además de tiendas en Chile, Portugal, Francia, Reino Unido y México, sin contar con la tienda *online*. Su caso se estudia en las escuelas de negocio más importantes del país debido a su éxito. Asimismo, y según los datos publicados por Modaes.es, la empresa cerró el ejercicio de 2013 con una facturación de 39 millones de euros, un 50% más que el año anterior. Además, ha recibido numerosos premios a su trayectoria empresarial como el de "Mejor tienda de Moda" por Acotex (la Asociación de Comerciantes Textil de Madrid), premio al emprendedor del año por la Asociación de Jóvenes empresarios o el premio de marketing entregado por la Asociación de Marketing de España en la categoría PYME.

En cuanto al estudio de la marca en primer lugar, se ha hecho una observación de la página *web*, donde se han considerado en conjunto los parámetros de la *webmosphere* vistos anteriormente, además de las herramientas de fidelización como el club de socios "*elgansociety*" o el chat *online*. En segundo lugar, se han examinado las redes sociales de El Ganso: número de seguidores, el contenido de las publicaciones y el índice de interacción y respuesta por parte de la marca, junto con su blog *Beat On The Blue*, en concreto durante la semana del 7 de abril.

También se han hecho dos visitas a las tiendas de El Ganso, una en Pamplona y en Santander, el 1 y 4 de abril respectivamente, además de a la sede central de la marca en Madrid el día 18 de febrero. Junto a esto se han analizado diferentes noticias y publicaciones en medios *online*⁵ así como un caso del IESE Business School de la Universidad de Navarra (enero 2013).

Y por último, se ha realizado una entrevista⁶ en profundidad a Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso y a Charles-Edouard Woisselin, responsable de marketing y redes sociales, que tuvo lugar el 18 de febrero de 2014 en la sede central de Madrid.

Las conclusiones del estudio son, por lo tanto, resultado del análisis de fuentes primarias y secundarias, además de valoraciones y deducciones propias fundamentadas en una exhaustiva investigación del caso. Por ello, a continuación se entremezclarán citas y comentarios de las entrevistas con otras fuentes consultadas junto con la contraposición de la observación efectuada.

3.2. Historia de El Ganso

La historia de El Ganso comienza en 2004 cuando los hermanos Cebrián, Álvaro y Clemente ven un claro nicho de mercado en la industria de la moda y deciden crear una línea de ropa y zapatillas.

En apenas unos años, El Ganso cuenta con un numeroso equipo de más de 300. personas. La expansión internacional de la compañía comienza en 2011 con la apertura de las tiendas de París, Lisboa y Santiago de Chile, que ha permitido la incorporación al equipo de nuevas culturas y el desarrollo de una infraestructura y logística que cubre ya dos continentes. Además, durante este año refuerza su presencia en los principales centros de El Corte Inglés con *corners* personalizados.

⁵ Ver anexo 1. Listado de medios *online* consultados.

⁶ Ver anexo 2. Transcripción de la entrevista.

En 2012, El Ganso continúa su expansión nacional e internacional con un segundo punto de venta en París y otro en Londres, donde abre su primera tienda en la prestigiosa zona de Carnaby Street.

En 2013, abrió dos puntos de venta más en París, su segunda tienda en Londres, situada en el barrio de Covent Garden y dos puntos de venta en centros de El Corte Inglés en Portugal, uno en Lisboa y otro en Oporto. También ha continuado con su expansión nacional con tiendas propias en ciudades como Pamplona, Vigo, San Sebastián, Alicante o Gijón. Además de aperturas de *corners* en centros de El Corte Inglés de ciudades como Valladolid, Madrid, A Coruña o Bilbao (El Ganso, 2014).

En 2014 siguen sus planes de expansión, ya que la marca ha abierto nuevas tiendas en Salamanca, Vitoria, Majadahonda, Málaga, Madrid, Córdoba y ha seguido con su internacionalización, al abrir una nueva tienda en México. Además, se proyecta la apertura de 14 nuevos establecimientos y superar los 50 millones de facturación en 2014 (Moda.es, 2014b).

En resumen, El Ganso, que cuenta con cerca de 70 puntos de venta en España, entre tiendas propias y *corners* en grandes centros comerciales y más de 10 puntos de venta en otros países, además de la tienda *online*, que ha multiplicado su facturación por 2.5 en el último año y en 2014 se espera un crecimiento del 40%. Como se puede observar, El Ganso es una marca en expansión, con una proyección internacional importante, y con un propósito claro: diseñar ropa, calzado y complementos, que reflejan la individualidad de cada persona a la hora de escoger su vestuario y darle importancia al detalle en la confección, haciendo de sus prendas algo diferente (IE *retail club*, 2013).

3.3. Parámetros estudiados.

Para aplicar lo visto en los capítulos anteriores se han destacado algunas de las ideas principales de cada uno de los apartados.

3.3.1 El Ganso en el panorama internacional.

La iniciativa de llevar la marca El Ganso fuera de las fronteras nacionales persigue crear una marca de prestigio internacional. En lugar de consolidar cada una de las plazas, se ha decidido seleccionar países que entiendan su estilo y construir un crecimiento selectivo y exclusivo. Como se ha visto anteriormente, El Ganso está presente en Portugal, Francia, Reino Unido, México y Chile, además de España. Se decidió entrar en estos cinco mercados por diversos motivos. Uno de los principales fue la proximidad geográfica. Lisboa, París y Londres, capitales de los tres primeros se encuentran a una distancia de Madrid que permite distribuir las prendas a unos costes razonables y sin grandes complicaciones logísticas. Además, el estilo de vestir de los clientes de estos tres mercados es relativamente similar al estilo del cliente español en el segmento de mercado al que la marca se dirige. Chile y México son el complemento perfecto para rotar el stock de una temporada estacional de las tiendas europeas (Arana, Echániz y Pascual, 2013).

a. De la estandarización a la adaptabilidad

Como se ha visto, hace unos años, la experiencia de tienda se basaba en la creencia de que la imagen de la marca en cada ciudad debía estar estandarizada con el fin de mantener su integridad y posicionamiento. Parece que esta estandarización ha sido rechazada por los clientes, que ahora esperan la singularidad en cada una de las localizaciones. Esta tendencia ofrece desafíos significativos para las marcas, ya que deben mantener un posicionamiento de marca consistente y al mismo tiempo ser únicos y diferentes en cada uno de los mercados globales (Moore y Fernie, 2004).

En el caso de El Ganso se cumple esta tendencia hacia la singularidad, ya que ninguno de sus puntos de venta son exactamente iguales, cada uno tiene sus peculiaridades, un toque distintivo en los elementos decorativos, las alfombras o los cuadros. Sin embargo, todos sus puntos de venta físicos, en conjunto, tienen la misma imagen. Y esto es posible gracias a que hay una coherencia y unos elementos comunes que lo unifican. De este trabajo se ocupa el encargado de *visual merchandising* de El Ganso, que se encarga de que todo esto esté en orden, es

decir, que aunque cada tienda tenga sus diferencias, haya una relación entre la tienda de Santiago de Chile y la de Londres o la de Barcelona.

Además, esta propensión hacia la personalización se ve, también, en la manera en la que la marca realiza su comunicación en cada país. Desde El Ganso entienden que no sirve la misma estrategia en todos los países, por lo que tratan de adaptarse a cada uno de ellos para que sus tiendas funcionen lo mejor posible. De esta manera, realizan eventos, promociones y otras acciones en el punto de venta enfocados y dirigidos particularmente al tipo de público de cada lugar. Crean de este modo puntos de venta únicos y diferentes los unos de los otros, pero al mismo tiempo con una coherencia y relación entre sí que se consigue gracias a la identidad y posicionamiento único de la marca, como se verá más adelante.

b. Estrategia internacional de El Ganso

Como se ha visto anteriormente, las empresas hoy en día deben nacer con una visión internacional desde un principio, y este es el caso de El Ganso. Se podría decir que es una marca *Made in Europe*. El Ganso nació en un entorno internacional, sus creadores se inspiraron en el estilo londinense, las zapatillas producto enseña de la marca fueron encontradas en Praga, etc., es decir, el estilo de la marca es internacional y solo era cuestión de tiempo que la marca también lo fuera, desde un principio estaba en su ADN. La marca recientemente, a comienzos de abril, ha lanzado una comunicación centrándose en el concepto de *Made in Europe*, que pone el énfasis en la internacionalidad de la marca. Resalta el concepto de que El Ganso es una marca creada 100% en Europa, desde la ideación del producto, pasando por la fabricación hasta llegar al punto de venta. Se trata de un pequeño libro que se puede adquirir en sus establecimientos y que además envían gratuitamente a los clientes que realizan una compra *online*, también han dedicado una sección en su página *web* y lo han promocionado en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

3.3.2. *Retail Omnicanal en El Ganso.*

a. Integración del *online* y del *offline*.

Se está produciendo una evolución en el sector del *retail*, un paso del multicanal al omnicanal, donde la sinergia entre el *online* y el *offline* es imprescindible. Los consumidores buscan una experiencia de compra integrada en todos los canales. Por lo que para mantener la competitividad en este panorama, las marcas deben ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras a través de todos los canales. En El Ganso, la integración se logra gracias a que toda actividad, tanto *online* como *offline* se considera como una sola realidad desde un principio, bien sea en la comunicación o en las ventas. En palabras de Clemente Cebrián, en la entrevista que se le realizó el día 18 de febrero de 2014, “la integración es clave, pero ya no solo en la comunicación, nosotros lo estamos buscando también en la venta. Al final tienes un objetivo común y te da igual por dónde llegues”.

Otra forma de integrar los dos canales es a través de una herramienta, que están trabajando para implantar y, que consiste en maximizar los recursos existentes para no perder una venta. Es decir, si un cliente entra en la tienda y la prenda que está buscando no está disponible por las razones que sea, la marca ofrece la posibilidad de realizar el pedido *online* desde la tienda física y pagar como si se tratase de una compra normal, y al día siguiente el cliente puede recoger la prenda en la tienda o bien se la pueden enviar a casa. En resumen, la integración del *online* y el *offline* se consigue eliminando las barreras que puedan surgir a la hora de la compra, y facilitando al consumidor el proceso en todo momento.

b. Identidad de marca coherente en todos los canales de venta

En primer lugar, para poder transmitir una identidad coherente y consistente en los diferentes puntos de venta, la marca tiene que tener un posicionamiento claro y distintivo. Y éste es un aspecto que tienen muy presente en El Ganso. Charles-Edouard Woisselin, responsable de marketing y redes sociales de El Ganso afirma

que “se trata de una marca joven pero que cuenta con un producto que tiene un diseño distinguido y esto ayuda a transmitir una identidad consistente, lo hace más fácil”. Pero no se trata solo de la calidad y la distinción del producto, los valores de El Ganso tratan de crear un estilo de vida “Ganso”, trasladando su espíritu joven e innovador a cada una de sus prendas y ofreciéndoselas al consumidor a precios razonables. Su *tagline*, en estos momentos es “Recupera la ilusión”. La marca busca que sus clientes sientan y compartan ese estilo de vida, esa ilusión por hacer algo diferente y marcar la diferencia. En palabras de Cebrián: “El origen era crear una marca de hombre con un punto diferente, asequible y con un toque alternativo”.

Por otro lado, en el caso de El Ganso, una pieza fundamental para transmitir una identidad de marca consistente es la comunicación y la formación interna. Las personas a cargo de la tienda *online* o de las redes sociales en algún momento de su formación han estado en la tienda física, saben cómo funciona el día a día, lo costoso de realizar una venta, entienden a las personas que realizan estos trabajos, visitan los almacenes y las fábricas. Todo esto ayuda a transmitir el espíritu de la empresa de una forma coherente. El Ganso cuenta con una fuerte cultura corporativa, en la que se tiene muy en cuenta a los trabajadores, se valora su trabajo y se les hace sentir partícipes de los valores de la marca. Según el responsable de marketing y redes sociales “uno de los valores fundamentales de El Ganso es el trabajo en equipo, no estás tú solo en tu departamento, no estás tú solo en la tienda, no estás tú solo dirigiendo El Ganso sino que somos un equipo”. Por ello, la identidad de marca entendida desde el punto de vista de los valores se puede decir que es coherente.

No obstante, desde el punto de vista de la imagen se debe analizar la cuestión teniendo en cuenta el concepto anteriormente explicado de la *webmosphere* y los elementos visuales que se consideran relevantes a la hora de mantener una imagen consistente en los diferentes canales, para así poder hacer una comparativa con el punto de venta físico. La intención no es analizar minuciosamente cada uno de los aspectos sino tratar de dar unas pautas generales que sirvan para hacerse una idea de la imagen que El Ganso transmite en sus diferentes canales de venta.

Comenzando por la tienda física⁷, los establecimientos de El Ganso rebosan personalidad y originalidad. Como se ha mencionado anteriormente, cada uno de ellos es único. Los establecimientos son coloridos, los productos están colocados minuciosamente, las paredes están llenas de cuadros y fotografías que le dan un aire *vintage*, utilizan asimismo elementos decorativos como bicicletas y maletas antiguas. La iluminación es cálida y crea un ambiente acogedor. Por ello, la atmósfera de la tienda es personal, original, agradable y muy cuidada y este aspecto hace que El Ganso se distinga de entre los competidores.

Sin embargo, en la página *web*⁸ esta sensación no se percibe de manera tan clara. Se trata de una atmósfera menos cálida, en la que los detalles no tienen tanta relevancia como en la tienda física. Las imágenes de los modelos aparecen cortadas de barbilla para abajo, están a una resolución correcta para poder hacer un *zoom in*, lo que ayuda a que el posible comprador vea en detalle el artículo de su interés. Aunque el texto no es un elemento de tanta relevancia como lo son las imágenes, en las partes donde lo hay, como por ejemplo la sección de *Made in Europe* que se apuntaba anteriormente, el tamaño y la disposición del texto hace que su lectura no sea cómoda, ya que resulta difícil de leer.

Por otro lado, los colores, si bien son los colores corporativos de El Ganso, no se perciben de igual manera que en la tienda. El fondo de la página es blanco y las imágenes, aunque siguen la estética propia de la marca, no logran transmitir al consumidor la misma impresión, quizá debido al formato de la *web* o a su colocación. Asimismo, no cuenta con una página de bienvenida, lo que ayudaría a crear una atmósfera más personal, ya que ésta actúa como “puerta de oro” que adentra al cliente en el mundo de la marca. En definitiva, se podría decir que la identidad de la marca no se ve del todo reflejada en el concepto de diseño de la *web*.

Por lo tanto, se puede concluir que aunque El Ganso tiene un posicionamiento distintivo y con unos valores coherentes. Sin embargo, en el esfuerzo de trasladar

⁷ Ver anexo 3. Fotografías de la tienda física.

⁸ Ver anexo 4. Capturas de pantalla de la página *web*.

esto al entorno *online* se pierde la esencia de originalidad y de estilo de vida propio, por lo que puede ser un aspecto a tener en cuenta en los planes futuros de mejora.

3.3.3 Mobile *Retail* en El Ganso

a. Adaptabilidad de la marca al formato de compra para móvil

Como se ha visto en la parte teórica, el mercado del *m-commerce*, actualmente está representado por las *m-apps* o aplicaciones móviles y por la adaptación de las páginas *web* a un formato compatible con los dispositivos móviles. El Ganso no cuenta con una *app* propia, y según Charles-Eduard, de momento no están considerando la opción de desarrollar una: “Para nosotros, una *app* tiene que proponer algo más que nuestra tienda *online* y de momento, estamos desarrollando lo que es nuestro ‘Estilo de Vida’ de El Ganso, con lo cual no podemos proponer un producto determinado y claro. Tenemos que hacer marca y tal vez más tarde podremos hacer una *app*”.

Sin embargo, consideran fundamental la adaptabilidad del contenido de la página *web* al formato móvil. Desde El Ganso son conscientes que los datos indican que cada vez más los consumidores utilizan sus dispositivos móviles para buscar información, comparar o realizar la compra, por lo que su página *web* tiene lo que llaman una “camisa” que permite al cliente comprar en un entorno mucho más adaptado⁹.

Por último, Charles- Eduard, afirma que el 27% de sus clientes realiza compras a través de dispositivos móviles en general y es un porcentaje que va en aumento: “La tendencia es que la gente pasa cada vez más tiempo en su móvil y tableta, porque tiene la gran ventaja de poder funcionar en cualquier lugar. Se está acabando la obligación de sentarse en tu sitio para tener que ver lo que pasa en Internet. Ahora lo haces desde el metro, la calle, la tienda, el restaurante, etc.”.

Como se ha visto, el *m-commerce* supone una gran oportunidad para las marcas de llegar a sus clientes desde cualquier lugar, permitiéndoles una compra más cómoda,

⁹ Ver anexo 5. Página *web* para formato móvil.

y aunque se trata de una tendencia emergente, desde El Ganso son conscientes de su importancia y tratan de evolucionar en este sentido para satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.3.4 *Social Commerce* en El Ganso

a. Herramientas de *social commerce*

Como se ha visto en el apartado del *social commerce*, existen dos formas de realizar *social commerce*, por un lado, desde las redes sociales se pueden añadir elementos a través de los cuales se pueda realizar la transacción, y por otro lado, incorporar características sociales a la página *web*. En el caso de El Ganso se encuentran ambas.

Comenzando por la página *web*, cuentan con un chat *online*, en el que el equipo de El Ganso resuelve dudas y preguntas de los consumidores. El problema es que éste no está activo 24h al día, ni tampoco tiene un horario fijo de atención por lo que no resulta tan eficaz cómo podría serlo.

Por otro lado, en la página de Facebook tienen un apartado “*shop*” donde se puede comprar directamente desde la página. Además, se pueden realizar comentarios o *likes* en las prendas y los consumidores pueden compartir un enlace de la prenda que más les guste. Al finalizar la compra, el consumidor es redireccionado a la *web*, para que el pago se realice de una forma segura. Esto ofrece ciertas ventajas, ya que el consumidor pasa de comprar en un entorno social y distendido como es Facebook a realizar el pago de en un entorno profesional y protegido como es la página *web* de la marca.

b. Importancia de las redes sociales e interacción con el consumidor.

En el caso de la marca objeto de estudio, las redes sociales¹⁰ han jugado un papel muy importante desde un principio. Como explica Clemente Cebrián, “lo que en principio fue una obligación ahora se ha convertido en nuestra estrategia”. Cuando se fundó la marca, no disponían de medios para invertir en publicidad por lo que

¹⁰ Ver anexo 6. Listado de redes sociales.

optaron por una estrategia de boca oreja y como se ha visto anteriormente, las redes sociales hoy en día favorecen y facilitan mucho esta labor. Por ello, El Ganso, únicamente usa las redes sociales, además de su blog y de su página *web* para comunicarse.

Otra de las funciones que desempeñan las redes sociales en El Ganso es la de atención al cliente. En estos momentos lo están realizando en España, pero según Cebrián, la marca están planteando el extenderlo a todos los países en los que tienen tiendas, ya que es una forma de llegar al público muy eficaz.

Si bien hoy en día las redes sociales son imprescindibles para cualquier marca, en El Ganso tienen una importancia mayor ya que le sirven de plataforma para comunicar todo el contenido, los valores, y promocionar sus productos, además de para entablar conversaciones con sus consumidores. En palabras de Cebrián, “tenemos que generar contenido constantemente y contenido direccionado a generar esa imagen de marca atractiva, diferente pero también simpática”.

En conclusión, como se ha apuntado en la introducción, El Ganso es una marca de éxito, que en sus diez años de trayectoria ha sabido adaptarse y evolucionar a la vez que lo ha hecho el sector del *retail* textil. Cuenta con más de 70 puntos de venta en seis países diferentes, además de la tienda *online* y todos los datos apuntan a que en los próximos años continuarán con su expansión.

Se ha visto que las estrategias omnicanal son el futuro del *retail*, por ello, El Ganso trabaja para que sus puntos de venta tanto *online* como *offline* proporcionen una experiencia continua y completa a sus clientes. Además, utilizan las nuevas tecnologías disponibles para intentar mejorar esta experiencia. De este modo han adaptado su tienda online al formato móvil y dan mucha importancia al *social commerce*. Desde un principio las redes sociales han sido fundamentales en el desarrollo de esta marca, además, actualmente las utilizan como punto de venta directamente, como es el caso de Facebook.

Poco a poco van incorporando nuevas herramientas y experiencias que hacen más completa la experiencia de compra y que satisfacen las necesidades de los

consumidores. Si bien es cierto que todavía queda mucho por perfeccionar y descubrir en este sentido, sin duda están trabajando en la dirección correcta y obteniendo unos resultados favorables.

CONCLUSIONES

1. El *retail* es una industria altamente dinámica y global, donde las marcas deben tener presente que conocer al consumidor en este entorno es más necesario que nunca y donde la internacionalización ya no es una opción, la empresas deben tener un enfoque internacional desde el comienzo. Actualmente, y debido a la evolución de las nuevas tecnologías, han aparecido nuevos canales de compra y otros formatos existentes han evolucionado para adaptarse y satisfacer la demanda existente. Esto presenta una gran cantidad de oportunidades para los *retailers*, puesto que gracias a la globalización y a la digitalización pueden llegar a más clientes e incrementar sus beneficios. Al mismo tiempo esto supone un reto para los *retailers*, que deben adaptar sus estrategias y hacerlas más flexibles.
2. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ejercido un profundo impacto en el sector del *retail*. Los *retailers* están tratando de integrar una combinación de tiendas físicas, *online* y móvil para capturar el gasto de los compradores que están cada vez más conectados y buscan una experiencia perfecta en todos los canales de compra. El *retail* omnicanal es el futuro de esta industria, un modelo de negocio que no puede ser ignorado por las marcas. Para mantener la competitividad en este panorama en constante evolución los *retailers* deben ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras a través de todos los canales y proporcionar los servicios y productos adecuados en el momento oportuno.
3. Debido a sus características únicas, el *m-commerce* se ha convertido en uno de los canales de compra con mayor potencial ya que es una innovación que ofrece comodidad, personalización y conectividad instantánea. Todos los datos apuntan que en los próximos años esta tendencia va ir en ascenso, por lo que las marcas necesitan dedicar atención hacia las motivaciones de los

consumidores para realizar compras a través del móvil y así poder satisfacerlas.

4. Los medios sociales y digitales han elevado las expectativas de los consumidores de hoy en día quienes esperan una experiencia que les dé libertad y poder. El *social commerce* busca integrar el aspecto social dentro de la experiencia de compra del usuario para cubrir las necesidades de comunicar y compartir que cada vez busca más el usuario en el entorno *online*. Para la industria del *retail*, el *social commerce* representa una transformación y requiere un profundo conocimiento por parte de las marcas de las decisiones que consumidores hacen a lo largo del proceso de compra, tanto a nivel de producto, como del tipo de información que buscan para tomar esas decisiones, o dónde deciden comprar. En definitiva, el *social commerce* acerca a las marcas al consumidor.

5. La industria del *retail* está en constante evolución y poco a poco van apareciendo nuevas innovaciones o desarrollos que mejoran la experiencia del consumidor. Las marcas tienen un reto en este sentido, ya que tienen que estar informándose continuamente y adaptándose al nuevo entorno. En el caso de la marca objeto de estudio, El Ganso, y tras el análisis realizado, se puede afirmar que está aplicando a su estrategia alguna de las tendencias emergentes que se han expuesto anteriormente. Se trata de una marca internacional que cuenta con establecimientos físicos en seis países diferentes, además de la tienda *online*. También, ha incorporado a su estrategia el *social commerce* como canal de venta y asimismo, su página *web* está adaptada al formato móvil y *tablet*, permitiendo a sus clientes comprar a través de *m-commerce*. Sin embargo, debe trabajar para que la experiencia omnicanal sea continua y sin fisuras a lo largo de los distintos canales de venta. Y la clave está en tener un fuerte posicionamiento de marca y unos valores consistentes que se vean reflejados en todos los puntos de venta. El Ganso está trabajando en la dirección correcta y obteniendo

unos resultados favorables, sin embargo, queda mucho por mejorar y evolucionar ya que se trata de tendencias emergentes de las que poco a poco se van obteniendo nuevos datos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, F.H., Volpe, A. y Weil, D. (2006). “The future of the apparel and textile industries: prospects and choices for public and private actors”. *Environmental and Planning*, Vol. 38.
- Arana, S., Echániz, I., Pascual, J. (2013). “El Ganso levanta el vuelo”. *IESE Business School, Universidad de Navarra*.
- Armstrong, P. (2013). “Social media’s ROI: The future of *social commerce*”. *Admap*, octubre.
- Bear, D. y Szabo, M. (2012). “Social Shopping. El impacto del social media en nuestras decisiones de compra”. *Proximity Worldwide*.
- Benito de Mateo, P. (2014). “E-commerce de moda: casos de éxito”. *IX Congreso Internacional de Moda de la Universidad de Navarra: La moda en el entorno digital: comunicación, cultura y negocio*.
- Berthiaume, D. (2014). “2014- The year of disruption in *retail*”. *Chain Store Age* 90(1).
- Boland, R., Roberts, B. y Lewis, M., (2013). “The Multichannel High Street: A nation of shoppers - but is it a nation of shopkeepers?” *Squire Sanders, Kantar Retail and Retail Trust*.
- Bronner, F. y de Hoog, R. (2014). “Social media and consumer choice”. *International Journal of Market Research*. Vol. 56, No. 1.
- Burdett, L. y Mader, S. (2014). “The new rules for shopping”. *Market Leader*. Quarter 1.
- ComScore (2014a). “66 Percent of Digital Media Population in Spain is Now Multi-Platform”. Disponible en <http://www.comscoredatamine.com/2014/03/66-percent-of-digital-media-population-in-spain-is-now-multi-platform/> [Fecha de consulta 10/04/2014]

- ComScore (2014b). “US digital future in focus 2014”. Disponible en http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2014/2014_US_Digital_Future_in_Focus [Fecha de consulta 15/04/2014]
- ComScore (2014c). “Consumer’s multimedia path to purchase”. Disponible en http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2014/Consumers_MultiMedia_Path_to_Purchase [Fecha de consulta 15/04/2014]
- Danubio, J. y Sharma, N. (2013). “Unlocking Success with Digital Shoppers: The e-commerce barriers and enablers that you need to consider”. *ESOMAR Congress, Istanbul*.
- Deloitte (2012). “Mobile Retailing: Are you ready for a radical change?”. Disponible en http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Industries/Retail-Distribution/3371f0e0dfab9310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm [Fecha de consulta 13/04/2014]
- Deloitte (2013). “Global Powers of Retailing 2013. Retail Beyond”. Disponible en http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf [Fecha de consulta 10/04/2014]
- Drummond, P. (2012). “The Rise and Rise of Multi-Channel Retailing. Click, brick, flick”. *BCSC, Shaping retail property*.
- E-commerce (2014). “Nace el e-commerce”. Disponible en <http://e-commerce.buscamix.com/web/content/view/13/67/> [Fecha de consulta 10/04/2014]
- El Ganso (2014). Disponible en <http://www.elganso.com/es/empresa/> [Fecha de consulta 2/04/2014]
- Evans, R. S. y Defosse, E. (2012). “Why social commerce engines will power next-gen market research”. *ESOMAR Congress, Atlanta, Septiembre*.
- Facebook (2014). Disponible en <https://www.Facebook.com/help/410451192330456> [Fecha de consulta 18/03/2014]

- Frazer, M. y Stiehler, B. E. (2013). “Omnichannel *retailing*: the merging of the *online* and off-line environment”. *University of Johannesburg*.
- Gill, L. (2013). “Buzcommunity: *Omnichannel shopping coming to SA*”. Disponible en: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/182/93333.html> [Fecha de consulta 28/03/2014]
- Global *e-commerce* Summit (2014). “The next *e-commerce* revolution: no borders, no channels”. Disponible en <http://www.e-commercesummit.com/program> [Fecha de consulta 4/03/2014]
- Glynn, S. (2013). “Customer marketing: Lock sights on the new customer-centric agenda”. *Market Leader, Quarter 3*.
- Green, S. (2013). “The future of shopper marketing: Shopping for convenience.” *Admap, octubre*.
- Havas Worldwide (2013). “Digital and the new consumer: Emerging paths to purchase”. *Prosumer Report*, Vol. 16.
- Hines, T. (2007). “Globalization: global markets and global supplies”. *Del libro Fashion Marketing: Contemporary issues. Elsevier Ltd*.
- Huang, Z. y Benyoucef, M. (2013). “From *e-commerce* to *social commerce*: A close look at design features”. *Electronic Commerce Research and Applications* 12.
- Hutchings, D., Best, N. y Mahmuti, M. (2013). “Global perspective on *retail: onlineretailing*”. *Cushman & Wakefield research publication*, Julio.
- IAB Spain (2013). “I estudio anual de *e-commerce*”. Disponible en http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/nacional/I_estudio_ecommerce_vento_final.pdf [Fecha de consulta 17/04/2014]
- IE *Retail* Club (2013). “Historias de éxito en *Retail*: El Ganso”. Disponible en <http://www.ie.edu/es/alumni/lifelong-learning/agenda/clubs/sectoriales/f8ed11984831f310VgnVCM1000004b01050a>

RCRD?_adptlocale=es_ES&_adpturlBack=d03b780b74f4f210VgnVCM1000008401210aRCRD. [Fecha de consulta 20/03/2014]

- Infocrowdsourcing (2014). “El Crowdfunding en España se duplica: 19 millones de euros en 2013”. Disponible en <http://www.infocrowdsourcing.com/crowdfunding-espana-2013-19-millones/> [Fecha de consulta 8/04/2014]
- ITU World Telecommunication (2013). “The world in 2011: ICT facts and figures”. Disponible en: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-s.pdf> [Fecha de consulta 15/03/2014]
- Jonsson, A. y Tolstoy, D. (2014). “A thematic analysis of research on global sourcing and international purchasing in *retail* firms”. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 42 No. 1.
- Kamel, J.P. y Kay, M. (2011). “Opening the door to omni-channel *retailing*”. *Apparel Magazine*, 53(2).
- Kantar *Retail* (2013). “The future shopper. How changing shopping attitudes and technology are reshaping *retail*”. *Kantar Retail Report*.
- Kauffeld, R., Hagen, H. y Conrad, A. (2012). “The Mandate for Multichannel *Retail* Evaluating Supply Chain Models”. *Booz & Company*.
- Kourouthanassis, P. E. y Giaglis, G. M. (2012). “Introduction to the Special Issue Mobile Commerce: The Past, Present, and Future of Mobile Commerce Research”. *International Journal of Electronic Commerce*. No. 4.
- Kreidler, S. (2013). “Cinco Principales Tendencias Del *Retail* en Países de Norte y Sudamérica”. Euromonitor. Disponible en <http://blog.euromonitor.com/2013/10/euromonitor-international-identifica-las-cinco-principales-tendencias-del-retail-en-pa%C3%ADses-de-norte-.html> [Fecha de consulta 15/04/2014]

- Kumar, A. y Mukherjee, A. (2013). “Shop While You Talk: Determinants of Purchase Intentions Through A Mobile Device”. *International Journal of Mobile Marketing* .Vol. 8, No. 1.
- Lahouasnia, L. (2012). “The internationalization of *retailing*. Success, failures and the importance of adapting to the market”. *Euromonitor International*. Disponible en www.euromonitor.com. [Fecha de consulta 10/03/2014]
- Lara, L. y Mas, J. (2012). “Por qué unas tiendas venden y otras no. Claves del éxito en *retail*”. *Libros de Cabecera*.
- Lewis, M., Roberts, B. y Boland, R. (2013). “The Multichannel High Street: A nation of shoppers - but is it a nation of shopkeepers?” *Squire Sanders, Kantar Retail y Retail Trust, June*.
- Liang, T. P. y Turban, E. (2012).“Introduction to the Special Issue *Social commerce: A Research Framework for Social commerce*”. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 16, No. 2.
- Magrath, V. y McCormick, H. (2013). “Marketing design elements of mobile fashion *retail apps*”. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 17 No. 1.
- Martinez, C. (2013). “*Retail 3.0: nuevas tecnologías, nuevas pautas de consumo*”.Del libro: Claves del *Retail*. Visión 2013-2015. Disponible en www.clavesdelretail.com. [Fecha de consulta 23/02/2014]

- Modaes.es (2013). “Camper refuerza su desarrollo internacional con aperturas en India, China y Estados Unidos”. Disponible en <http://www.modaes.es/empresa/20130117/camper-refuerza-su-desarrollo-internacional-con-aperturas-en-india-asia-y-estados-unidos.html>[Fecha de consulta 08/04/2014]
- Modaes.es (2014a). “El ecommerce de moda mantiene el ritmo: crecimiento del 29% en el primer semestre de 2013”. Disponible en <http://www.modaes.es/entorno/20140321/el-commerce-de-moda-mantiene-el-ritmo-crecimiento-del-29-en-el-primer-semestre-de-2013.html> [Fecha de consulta 17/04/2014]
- Modaes.es (2014b). “El Ganso proyecta la apertura de 14 nuevas tiendas y superar la barrera de los 50 millones en 2014”. Disponible en <http://www.modaes.es/empresa/20140217/el-ganso-proyecta-la-apertura-de-14-nuevas-tiendas-y-superar-la-barrera-de-los-50-millones-en-2014.html>[Consultada 20/03/2014]
- Modaes.es y Vente-privee.com. (2013). “Barómetro de empresas de moda en España”. Disponible en <http://www.modaes.es/files/000/2013barometro.pdf> [Fecha de consulta 18/04/2014]
- Moore, C. M. y Fernie, J. (2004). “*Retailing within an international context*”. *International Retail Marketing: A case study approach*. Elsevier Ltd.
- Motorola (2013). “Fulfilling expectations: the heart of omnichannel *Retailing*”. *Motorola Retail Leadership Series*. Disponible en www.motorolasolutions/retail. [Fecha de consulta 29/03/2014]
- Okonkwo, U. (2010). “*Luxury online: styles, systems and strategies*”. *Palgrave Macmillan*.
- Precourt, G. (2013). “How marketers should tackle mobile advertising and showrooming”. *Event Reports BRITE, March*.

- Powers, T., Advincula, D., Austin, M. S. & Graiko, S. (2012). “Digital and Social Media in the Purchase-Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation.” *Journal of Advertising Research*. Vol. 52, No. 4.
- Puromarketing (2013). “Las redes sociales se consolidan como fuente de confianza para los clientes”. Disponible en <http://www.puromarketing.com/42/16927/redes-sociales-consolidan-como-fuente-confianza-para-clientes.html> [Fecha de consulta 24/03/2014]
- Retail Customer Experience. (2012). “Multi-channel Retailing: An Introduction”. *NetWorld Alliance LLC*.
- Rigby, D. (2011). “The future of Shopping”. *Harvard Business Review*, December.
- Ritzer, D., Dean, P. y Jurgenson, N. (2012). “The Coming Age of the Prosumer Introduction”. *American Behavioral Scientist*. 56 (4).
- Richter, F. (2014). “Smartphone Shoppers Rarely Close the Deal”. Disponible en <http://www.statista.com/chart/541/conversion-rates-of-online-shoppers-in-q4-2013/> [Fecha de consulta 08/04/2014]
- Serenko, A. y Bontis, N. (2004). “A model of user adoption of mobile portals”. *Special Issue of the Quarterly Journal of Electronic Commerce*.
- Smith, J. W. (2013). “The future of shopper marketing: From retail to relationships”. *Admap*, octubre.
- Social-buy.com (2014). “Barómetro del social commerce 2014”. Disponible en <https://www.social-buy.com/blog/barometro-del-social-commerce-2014/> [Fecha de consulta 10/04/2014]
- Stelze, J. (2013). “Looking Beyond Multichannel. Take a holistic approach to building customer relationships”. *Customer Relationship Management Magazine, September issue*.

- Torres, I. (2013). “Distribución alimentaria: cinco retos para transformar el negocio”. *Del libro: Claves del Retail. Visión 2013-2015*. Disponible en www.clavesdelretail.com. [Fecha de consulta 23/03/2014]
- Trendwatching.com (2012). “Trend Briefing noviembre 2012: Presumers”. Disponible en <http://trendwatching.com/ES/trends/presumers/>. [Fecha de consulta 15/02/2014]
- Van Vliet, P.A, y Pota, D. (2000). “Understanding *onlineretail*: a classification of *onlineretailers*”. *Journal of computer information Systems*. 41(2).
- Wang, C. N. y Zhang, P. (2012). “The evolution of *social commerce*: the people, management, technology, and information dimensions”. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Warc Briefing: Decision Making (2010). *Warc Exclusive*.
- Winterberry Group (2013). “Taking Cues From the Customer: Omnichannel and the Drive For Audience Engagement”. *Winterberry Group White Paper (June)*.
- Zhang,R., Chen y J. y Cajaejung, L. (2013). “Mobile commerce and consumer privacy concerns”. *Journal of computer information systems*. 53(4).

Anexo 2. Transcripción de la entrevista

Entrevista a Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso y Charles-Edouard
Woisselin (Charly), responsable de marketing y redes sociales
Madrid, 18 de febrero de 2014.

11:00 A.M.

Duración 1h 23min 30 sec.

Mientras caminamos hacia la sala de reuniones nos va enseñando las instalaciones.

Clemente: Esta es la parte de almacenes, y desde este de aquí y otro que está al lado se hace toda la distribución a las tiendas.

Elena: ¿Y la distribución *online* se hace también desde estos almacenes?

Clemente: Lo de los pedidos *online* se hace desde una tercera nave, pero también lo hacemos internamente nosotros. Tenemos un acuerdo con AFCAR, que viene todas las tardes, recoge el producto y lo sirve por las noches en las tiendas, tiene llaves de las tiendas y alarma, entonces por la mañana cuando llega el equipo de tiendas está ya todo el producto, y no es el típico caos de la tienda que vas a la una de la tarde y están ahí descargando todo. Así que la idea es evitar eso. Tenemos también un RP, que es como un *shapen* pequeño, en toda la empresa que lo que hacemos es realmente ver lo que se va vendiendo en cada tienda, se repone desde aquí y luego lo que no se vende en unas se manda a otras. Si esto no se vende en Sevilla se manda a París, por ejemplo.

Clemente: Aquí tenemos un pequeño taller que es donde hacemos todos los burros y demás. Hay tres personas en el equipo, lo que hacemos son todos los burros de las tiendas y algún tipo de estanterías de calzado. También hacen montaje de tienda, ahora los otros dos están montando Vitoria. De esta manera nos ahorramos muchísimo dinero en todo esto.

Elena: ¿Cuánta gente tienen empleada aquí?

Clemente: en total somos 300, y aquí somos 40.

Marta: ¿Vienes todos los días a trabajar aquí?

Clemente: Bueno, la verdad es que yo me muevo bastante, me parece fundamental el estar en la calle, en el punto de venta, no puedes estar aquí metido todo el día. De hecho a mi me gusta mucho más estar fuera.

Marta: ¿Y tu hermano y tu os compenetráis bien a la hora de trabajar?

Clemente: Sí, los dos estudiamos empresariales en CUNEF y yo trabajaba en telefónica y Álvaro en otra cosa, y llego un momento que... bueno, es la típica historia que seguro que ya sabéis. Lo vimos claro, lo desarrollamos todo, y la verdad es que nos hemos compenetrado muy bien, el se ha ido más a la parte de diseño de producto y yo estoy más en la parte de concepto y de desarrollar la marca.

Clemente: Ahora viene Charly que es el encargado de las redes sociales, fotos y videos.

Marta: ¿Últimamente estáis haciendo muchos videos verdad?

Clemente: Si, ahora cuando venga Charly que va a traer su ordenador os los voy a enseñar. Hemos empezado a hacer videos y esta parte me encanta, porque creo que tiene una potencia de comunicación enorme.

Marta: Y ¿tenéis una productora vuestra o la contratáis?

Clemente: Tenemos a unos chicos de veintiséis, veintisiete años que han montado una pequeña productora y trabajamos con ellos, trabajan muy bien, de precio están muy bien y la verdad es que están tremendamente motivados.

Marta: ¿Y han entendido bien vuestras ideas?

Clemente: Sí, yo creo que sí, pero bueno, ahora os los voy a enseñar y yo quisiera saber vuestra opinión. Uno es la historia de un pantalón, que lo que se trata es de mostrar a la gente que está hecho en Europa, en este caso está hecho en España, y segundo, donde empieza un pantalón en diseño y donde acaba en la tienda y todo

el proceso que lleva para hacer ver que realmente hay gente detrás haciendo las cosas. El siguiente video es para fortalecer la imagen de las zapatillas, ¿por qué la imagen de la zapatilla? Llegó un momento que fue una locura, representó casi un 80% de las ventas, ahora representa un 18%, se venden muchas más que antes, el año pasado creo que fueron 140.000 pares, muchos pares para nuestro tamaño, pero nos da miedo que antes la zapatilla era como mucho más un artículo de “lujo” y ahora la lleva todo el mundo, por lo que queremos volver a resaltar la importancia de la zapatilla. Luego hay otro video de un desfile, hemos desfilado ahora por primera vez en FFshow. Y ahora estamos haciendo un video para comunicar la ropa de mujer, porque muchísima gente no tiene ni idea que tenemos colección de mujer.

Cristina: ¿Y los videos son para difundirlos en las redes sociales?

Clemente: Si, lo vamos a poner en la página *web*, en el blog... pero internamente todo. Y a lo mejor no os parece mucho, pero el video de las zapatillas tiene como 8.000 visionados y el de los pantalones casi 11.000, y teniendo en cuenta que solo lo tenemos en nuestra *web* y redes sociales, no está nada mal.

Cristina: ¿Cuál es la historia del blog, del nombre..?

Clemente: Queríamos buscar otro nombre para diferenciarlo, porque una de nuestras ideas es poder hacer un día una publicación en papel, para que esté en las tiendas, como un pequeño periódico o revista con contenido interesante, por ejemplo, tenemos colaboraciones con escritores, entrevistamos a pintores, intentamos crear contenido. Entonces si podemos desarrollarlo más y desarrollarlo bien lo pasaremos a papel. Lo de Beat es por la generación beat, queríamos buscar algo sonoro. Y luego de ahí desarrollamos todo lo que son fundas y estas cosas y lo hemos llamado *beat accessories* by El Ganso.

Elena: Antes has mencionado algo del made in Europe, y es algo que no se escucha demasiado, ¿tiene más repercusión el made in Europe que el made in Spain?

Clemente: El made in Europe es un término medio, nosotros empezamos haciendo todo en España, al principio, después empezamos a crecer y como siempre te vienen los cantos de sirena: “te fabrico en Asia” “vas a tener un 30% más de margen” y caímos en esos cantos de sirena, y hace dos años hicimos todo el punto, hicimos americanas, pantalones, camisas, zapatillas... hicimos muchísimos productos en China. El público se dio cuenta, no de que estaba hecho en China, sino que había pasado algo con la calidad, el corte.... Se nota, sobretodo porque trabajamos a través de terceros y sobre todo, lo que vimos es que nos faltaba flexibilidad, es decir, por ejemplo el punto, las navidades pasadas encargamos todo el punto en el mes de Julio, tuvimos un año muy bueno, y cuando llegaron las navidades, a 20 de diciembre no teníamos nada de punto. Y eso para una empresa como la nuestra es imperdonable. Nosotros ahora lo tenemos casi todo el Portugal en cercanía, nos da una flexibilidad enorme, pero, ¿por qué no tenerlo solo en España? Porque ahora mismo no existen fabricas que nos puedan proveer a nosotros 100%, nos quedaríamos sin producto. En cambio en Portugal han cuidado las fabricas mucho más, de hecho nosotros compartimos fabrica con Massimo Dutti, con Fred Perry, Gap, con Gant... o sea con una serie de marcas muy importantes.

Marta: ¿Y el calzado donde lo hacéis?

Clemente: En Portugal. Lo hacíamos antes en Elche, pero tuvimos problemas de calidad, desgraciadamente, entonces ahora lo hacemos en Portugal, en fabricas que trabajan muy bien y son muy artesanales. Y las zapatillas las hacemos en Rumania. Se hacen allí desde un principio, porque tienen un vulcanizado especial y un pegamento que se llama flor de Corea, y en España esto no existe. Se puede hacer en Rumania, República Checa o en China, entonces lo hacemos todo el Rumania y ahora estamos desviando algo a República Checa. Además tenemos ahí a Jeremy Stanford, que es la persona que está controlando las fábricas y nos va muy bien. De hecho en Rumania compartimos la fábrica con Prada.

Cristina: ¿Trabajáis de alguna manera para conocer tendencias del consumidor, testar diseños...?

Clemente: Si, ahí en la parte de diseños está más bien mi hermano Álvaro que como habéis visto hoy está en la feria de tejidos de Paris, entonces, allí obviamente van adelantados porque están comprando los tejidos que se van a hacer para la próxima primavera/ verano. Y me pidió a ver si se podía encargarse de la parte de expansión, que antes la llevaba yo, porque de paso que va pues está tres o cuatro días en Berlín, Nueva York y ve lo que se mueve lo que no se mueve, locales. Y luego también tenemos suscripción a numerosas publicaciones del sector que también favorece. Pero de todas formas en El Ganso hay una parte muy importante que es su fuerte identidad de imagen.

Elena: ¿Entonces esto significa que si hay una tendencia, y no va con el estilo de la marca no la vais a seguir, verdad?

Clemente: Efectivamente, pero esto a la vez tiene un riesgo enorme. Y es que El Ganso colección a colección se puede repetir un poco, entonces al final ¿dónde están los cambios? En los detalles, esta chaqueta en vez de tener el *felpi* rojo lo tiene a rayas, el ojal en vez de esto lo otro, entonces esto está bien, pero por otro lado tenemos un riesgo enorme. Porque seguimos teniendo que vender colección tras colección, entonces mi gran objetivo es hacer marca. Luego por ejemplo tenemos tienda en *Las Rozas Village* y *Las Rocas Village*, la de las Rozas por ejemplo vende un montón, pero claro, es que llega un momento que la gente dice, me da igual que tenga la codera verde o roja, es que esto vale un 40% menos, entonces me voy a las Rozas, y aquí tenemos que tener mucho cuidado, no podemos abusar de la parte outlet. Campañas tipo Ventprivé, Privalia... hacemos una, máxime dos al año.

Llega Charly.

Cristina: ¿Y cuando dices que quieres hacer marca, si tenemos muy en mente cuales son los valores, como es el consumidor, pero como definirías valores más tangibles?

Clemente: El origen era crear una marca de hombre con un punto diferente, asequible y con un toque alternativo. Esta es la idea que teníamos nosotros inicialmente. Veíamos que había una serie de marcas en el mercado como puede ser

Hacket, etc. y veíamos que no llegábamos a ese nivel. Pero luego veíamos que había marcas más tipo Polo Ralph Lauren o Fred Perry, y nosotros queríamos posicionarnos como en el medio, una mezcla entre las que son más “pajillas” con las más alternativas y hacerlo a un precio asequible. Veíamos un nicho de mercado muy claro entre ese tipo de marcas y a un precio más bajo.

Charly: Perdona Clemente, pero me acuerdo que tu me dijiste una frase que va muy bien con esto: “si tu eres más pijo y te quieres comprar algo más alternativo puedes ir a El Ganso, si eres más alternativo y de vez en cuando quieres ir de americana, pues también puedes ir a El Ganso.

Clemente: Es muy curioso porque tenemos la tienda en Fuencarral y Jorge Juan, las dos venden muy bien y muy parecido. Y es curioso porque en unas va el alternativo que no quiere ir tan de alternativo y en otras va el más clásico que dice, si me compro unas zapatillas con estos colores o esta chaqueta soy el más moderno de mis amigos. Como marca, decir que somos un estilo de vida me parece algo aventurado y quizá prepotente, pero si que creemos que El Ganso tiene una serie de atributos que podemos categorizar, como que agrupan a un tipo de gente que puede verse identificado con la misma. Lo que buscamos con El Ganso es llegar al mayor número de gente posible pero manteniendo la individualidad de cada uno.

Cristina: ¿Quién dirías en España que son tus competidores?

Clemente: En España tenemos dos tipos de competidor, en las tiendas de barrios más clásicos es Hacket, es Gant, todas estas marcas. Y en las que son más alternativos, pues en zapatillas a lo mejor son las Munich, las Kawasaki, New Balance. Pero realmente, como competidor real ahora mismo estamos viendo que es Massimo Dutti. Por ejemplo en Morea tenemos uno en frente, buscamos estar cerca de él. Nuestro objetivo es estar lo más cerca posible de Massimo Dutti. Cortefiel también, lo que pasa es que juegan mucho con descuentos, promociones y tienen la mitad de la temporada todo al 50%.

Cristina: Ya nos has ido contando que hay una persona que se encarga de la comunicación y del marketing...

Clemente: Sí, ahora mismo sería Beatriz la que se encarga de esto, aunque está de baja y es Charly el que hace eso y mucho más, pero la idea es que tener a una persona centrada en redes sociales, y este sería Charly. Queremos darle mucha importancia a las redes sociales, por ejemplo en Twitter somos muy activos, intentamos hacer atención al cliente, pero a nivel español. Entonces queremos aprovechar ya no solo el hecho de que Charly sea francés, sino que habla inglés, italiano... para dar esa atención al cliente en los distintos mercados donde estamos.

Vemos los videos de la marca (empezamos con el de los pantalones)

Clemente: Queremos enseñar un poco la historia de un pantalón, que se ve que está hecho en España y que la gente entienda esto. Gustó bastante, todo es mejorable, los chicos están empezando, pero queríamos empezar con algo así. Y ya que estamos aprovechando y os enseñé el de las zapatillas.

Elena: Quería hacer una pregunta que tiene que ver un poco más con mi trabajo, y es acerca de la sinergia entre el *online* y el *offline*, que ya no se hacen distinciones, como enfoca esto El Ganso?

Clemente: Eso es clave, pero ya no solo en la comunicación, nosotros lo estamos buscando también en la venta, o sea al final tienes un objetivo común y te da igual por donde llegues. De hecho, ahora no solo estamos potenciando lo de recoger en tienda que habéis preguntado antes, sino que por ejemplo yo tengo 100 euros en la mano y me quiero comprar un jersey, voy a la tienda y no encuentro el jersey porque no está mi talla, por lo que sea. Lo que queremos no es decirle al tío lo puedes comprar por Internet en casa, porque el 85% de la gente no lo va a hacer y se va a ir a la tienda de enfrente, entonces lo que queremos hacer es que tu puedas dar esos 100 euros en la tienda y se te mande a tu casa o lo recojas al día siguiente en la tienda, pero que no pagues por Internet, que ha mucha gente le da miedo, sino que tu hagas el pago físico en la tienda. Se nos ocurrió la idea y luego vimos que lo están haciendo Mango y Desigual. Y aquí está el cruce de los dos canales.

Cristina: ¿Tu crees que a los jóvenes les cuesta pagar por Internet?

Clemente: a los jóvenes no, pero tenemos un público que a lo mejor está comprando el producto para sus hijos, y estos no están acostumbrados a pagar por el móvil o por el ordenador.

Elena: ¿Cómo hacéis para que los valores y la imagen de la marca se vean reflejados también en el *online*?

Charly: Es una respuesta que a lo mejor te va a desilusionar un poco... Somos un equipo muy entregado a El Ganso y relativamente reducido. Yo he trabajado mucho tiempo con Victoria que es la chica que lleva todo el tema de visual merchandising y eso me ayuda mucho para entender lo que es la identidad de El Ganso en el punto de venta. Y me ayuda a transmitirlo a el terreno *online*. Además el producto de El Ganso, su diseño es algo muy distinguido, no es un producto que puedas encontrar en cualquier otro sitio y eso te ayuda muchísimo a transmitir una identidad, te lo hace más fácil. Creo que el producto que vendemos está muy bien, y me refiero desde la confección hasta los tejidos... estuve la semana pasada en las fábricas de Portugal, en Milán viendo como se hace el algodón... los proveedores mismos te hacen más fácil el poder transmitir esos valores, porque tocas una camisa, una chaqueta y se nota. A la hora de transmitirlo al *online* es exactamente igual. Luego cuando trabajas con las redes sociales etc. es muy importante estar lo más cerca posible de la gente que trabaja en el punto de venta y en otros departamentos . Para entender como funciona el día a día, la venta y sobretodo también para entender a la gente. Yo mismo bajo muchas veces al almacén para ver como es el espíritu de la gente, para ver cómo lo hacen. Por ejemplo, estamos haciendo charlas en Twitter: “Hola soy tal, estoy con tal persona, si queréis preguntarle algo...” con el equipo de diseño, con encargados, con dependientes, ir a la fábrica... esto me ayuda a transmitir el espíritu, que todavía no es un estilo de vida, pero que es nuestro gran reto para los próximos años.

Clemente: Intentamos hacer, lo que ha dicho Charly, todas las semanas, en Facebook publicamos una entrevista a un equipo de tienda, y eso a lo mejor hacia fuera la gente no entiende por qué lo hacemos, pero hacia dentro es impresionante, la gente se siente partícipe.

Charly: Y este es uno de los valores fundamentales de El Ganso, el trabajo en equipo, no estás tu solo en tu departamento, no estás tu solo en la tienda, no estás tu solo dirigiendo El Ganso.

Marta: ¿Y para la contratación de personal como lo hacéis, porque me imagino que aquí importa mucho que una persona comparta todo esto que estáis diciendo?

Clemente: Si hay un encargado de tienda, antes tiene que haber pasado por la tienda, que entienda lo que es una tienda, de hecho hay muchísima gente que está aquí en central que ha pasado por tienda también. O sea, el enfoque final es el punto de venta, el haber estado en tienda es fundamental. Particularmente creo que las personas más importante en la empresa son cada uno de los encargados de tienda, porque nosotros podemos ir de vez en cuando, pero al final el encargado de tienda es al que le cuentan los clientes las quejas, sugerencias... todo sale de ahí, por eso esta figura es fundamental.

Cristina: ¿Tenéis algún sistema por el que vaya recogiendo los datos?

Clemente: Ahora vamos a incluir recursos humanos en el RP, entonces vamos a crear un canal interno donde se van a poder ver todos los puesto que van quedando libres, las promociones, las noticias internas... Ahora hemos creado también la figura del formador, que es una persona que hemos sacado de tienda y ahora en todas las aperturas de tienda va a estar una semana. Es un impulso inicial para que el encargado no se encuentre solo, y también para asentar los valores de El Ganso.

Luego en las reuniones que hacemos con los encargados, a parte de hacer Workshops, etc. yo soy una charla como si fuese la de mañana, les voy a contar la historia de El Ganso, porque se que cada vez hay más encargados nuevos y quiero que conozcan el origen de la marca. Y luego además los chicos del video van a grabar la reunión de encargados para hacer un video interno para todo el que vaya entrando.

Charly: Es una forma también de hacer marca, y es muy importante, porque El Ganso no tiene ni si quiera diez años, bueno los va a cumplir este año. Y para

nosotros es primordial saber que somos muy jóvenes y que hay que construir poco a poco todo lo que estábamos hablando antes.

Clemente: Tiene un riesgo enorme el crecimiento que hemos tenido, y hay muchas cosas que se que tenemos que protocolarizar, porque todavía hay muchas cosas que se basan excesivamente en el trabajo e ilusión de la gente, que está muy bien, pero todavía nos faltan unas bases para que este crecimiento sea adecuado. Y que para cuando abramos una tienda en Chile, en México o en Seúl sea igual que la de Madrid, eso es lo más importante de todo. Y hay muchas cosas en las que fallamos y tenemos que seguir trabajando. Porque el tener setenta y tantos puntos de venta en tan poco tiempo, en una empresa tan joven, fomentando tanto la promoción de empleados lo que hace que sí mucha ilusión, pero hay muchos otros que no tienen formación.

Elena: Cuándo has dicho antes que lo más importante es el punto de venta, ¿te refieres solo al *offline* o también al *online*?

Clemente: No, me refiero tanto al *online* como al *offline*, cualquiera de las tiendas. De hecho de la comparativa que tenemos de todas las tiendas, la que más está creciendo es la tienda *online*. En 2013 respecto a 2012 hemos multiplicado por 2.5 los resultados, o sea, más del doble ha crecido. Y este año tenemos la expectativa de crecer un 40%. Y esto es muy importante, y desviamos muchos clientes de la tienda física a la *online*. Luego para nosotros la atención al cliente es muy importante, tenemos constantemente a una persona atendiendo las dudas, quejas, peticiones... En chat *online* y por teléfono.

Cristina: ¿Y en la tienda se van apuntado de alguna manera sistemática los comentarios, peticiones, etc?

Clemente: Sí, en tienda se van recogiendo todos los comentarios. Ahora estamos instaurando un sistema de cuenta personas, para ver el ratio de conversión, del que entra, qué compra, en qué zona, qué horas... Luego por otro lado tenemos con un sistema con código *bidi* con Entrix, entonces a través del código *bidi* explicas cómo ha sido tu experiencia en El Ganso, lo que pasa que nos cuesta mucho que la gente

lo haga, realmente la respuesta es muy baja, en cambio, en la tienda *online*, a los seis días de haber hecho el pedido recibes un cuestionario para que des tu opinión y el índice de respuesta es casi del 50% ya que lo haces tranquilamente en tu casa, y es más “anónimo”. De hecho lo de Entrix lo pusimos también en los probadores porque teníamos la sensación de que delante del mostrador la gente se cortaba más. Pero cuesta mucho, ahora esta semana se están haciendo las pruebas y a partir de la semana que viene no, de la siguiente instauramos el sistema de fidelización de El Ganso, tanto *online* como *offline*. Va a tener un 2% de acumulación de descuentos en cada compra y estamos haciendo colaboraciones con otras empresas, como por ejemplo con Rusticae, con Seat, con hoteles... al final lo que buscamos es conocer a nuestro cliente, porque ahí tenemos una debilidad enorme, y tenemos que saber que el que compra en las Rozas Village, también compra en Jorge Juan, la edad media, de dónde es, o sea, tenemos que conocerlo y hasta ahora no teníamos esa facilidad. Pero vuelvo a lo mismo, es que hemos crecido tan rápido que tenemos que ir poco a poco profesionalizando la empresa.

Cristina: Antes nos has dicho que el departamento de marketing y comunicación van unidos, por lo tanto entendemos que los objetivos de comunicación y los de marketing son los mismos?

Clemente: Exacto, lo que pasa que yo aquí os diría que hay una parte en comunicación, que como no nos anunciamos puro y duro intentamos generar noticia, o sea, por ejemplo: “Fiesta en una tienda con la *fashion night* de no se qué” tenemos que hacer eventos y comunicarlos, pero además eventos diferentes, o “tíos que se pasean por Madrid un domingo vestidos de El Ganso” tenemos que generar contenido constantemente y contenido direccionado a generar esa imagen de marca atractiva, diferente pero también simpática.

Cristina: Lo que nos contabas que al principio fue una obligación porque no tenáis recursos, ahora es una decisión propia?

Clemente: Sí, porque hemos visto que funciona y ahora intentamos desarrollarla más y luego nosotros trabajamos con una agencia de prensa pequeñita en Barcelona

pero sobre todo enfocado a la parte de producto, de estilismo más que puramente prensa y demás y ahora tenemos la suerte de que están viniendo muchos a nosotros, les llama la atención y nos llaman de distintos medios para entrevistas, etc. Lo que hemos hablado antes, el hecho de que haya una cara o el tema de los hermanos vende mucho. Ya lo de joven emprendedor ya quema un poco, principalmente porque ya no somos jóvenes y después por lo de emprendedor, pero aun así es una historia que a la gente le atrae.

Cristina: ¿Los planes de comunicación son a corto, medio o largo plazo?

Charly: Las campañas están pensadas en función de los periodos del año, por temporada. Y también en función de momentos como las rebajas, que sabemos que vamos a tener más trabajo, navidades... Sabemos que en esta empresa desde el 1 de diciembre hasta el 1 de febrero es el momento más duro. Pero también es el momento más bonito, porque puedes hablar con mucha gente que no conoce la marca, o que entra a la tienda por primera vez, que descubre la marca... hay muchas cosas que hacer en este periodo.

Marta: ¿Qué función tiene el encargado de visual merchandising?

Clemente: La función es volver a lo que hemos dicho antes que haya una coherencia entre todas las tiendas, lo que se trata es que los escaparates sean coherentes y que la colocación del producto en tienda también sea coherente. Aunque cada una tenga sus particularidades, que haya coherencia, y que no dependa del encargado que piense que estas camisas quedan mejor aquí o allí si no que haya una persona que coordine todo esto.

También tenemos un tercer canal que son las tiendas multi-marca, por ejemplo en Pamplona tenemos cuadrado, y lo que hace es que se conozca más la marca rodeado de otras marcas. Esto tiene sus pros y sus contras. El “pro” es que en tiendas chulas está muy bien que esté El Ganso, Hacket, Gant... sobre todo en ciudades donde no hay tienda. El problema está en ciudades como Pamplona que tenemos tienda y tienda multi-marca el problema está en la política de precios, ahí tenemos una lucha. Por ejemplo en rebajas nosotros no hacemos más de un 30% de

descuento, y tenemos que intentar que estos no lo hagan tampoco, porque no va a estar la misma zapatilla más barato en la tienda multi-marca que en nuestra propia tienda.

Elena: ¿Al no hacer publicidad convencional en España puede funcionar el boca oreja etc, pero cuando os vais a un país nuevo, cómo funciona?

Clemente: bueno, en lo que si que estamos invirtiendo es en semi SEO y está teniendo unos resultados importantes. Pero tu pregunta es muy buena, como hemos visto que funciona el boca boca intentamos hacer lo mismo en Francia, por ejemplo, pero ¿qué pasa? perdemos mucha fuerza de comunicación en todos los sentidos, no tenemos tantos puntos de venta, tampoco podemos jugar con la historia de los hermanos... o sea hay una serie de limitaciones y hay es donde estamos planteando a ver que hacemos. Por ejemplo estamos planteándonos el hacer un twitter francés, empezar a hacer eventos en el punto de venta para llamar la atención. Porque en Francia y en Inglaterra están muy bien situadas las tiendas y tenemos que jugar con eso.

Cristina: ¿Os habéis planteado la idea de “Celebrity endorsement”?

Clemente: Nos lo estamos planteando, porque por ejemplo en Francia la idea de Álvaro y yo no vende nada y tenemos que empezar a hacerlo de otra forma. En México por ejemplo, hemos entrado de la mano de una familia Mexicana, ahora a finales de abril nos vamos Álvaro y yo para allá porque organizan un evento, porque es una familia muy conocida y son capaces de montar un gran evento, en Francia no tenemos a nadie. En Inglaterra estamos negociando con Juan Mata, el futbolista ¿qué pasa? que se nos va de precio. Entonces lo que estamos intentando es hacer eventos, cosas que se salgan de la norma y que sean atractivas. En Chile por ejemplo hemos abierto otra tienda, y les llama mucho la atención, cada vez que hago un viaje ahí te vienen no sé cuántos medios... porque les llama la atención, es una noticia atractiva.

Cristina: ¿Tenéis un manual de identidad corporativa?

Clemente: Tenemos un manual de identidad corporativa, pero lo estamos actualizando y poniendo al día porque la verdad es que se nos ha quedado desactualizado completamente..

Cristina: Antes nos ha quedado muy claro todo el proceso de comunicación interna, con los encargados de tienda etc. pero ¿con los distribuidores, proveedores, etc. tenéis también ese tipo de comunicación?

Clemente: Sí, esa es la parte que lleva mi hermano Álvaro, está continuamente visitando las fábricas en Portugal y otros países, de hecho tenemos una persona de nuestro equipo que vive en Portugal y su trabajo es ir por las fábricas. El fabricante tiene que entender a quién fabrica, tienen que vender nuestra cultura de empresa, y para nosotros esto es absolutamente fundamental.

Elena: Por lo que he entendido, la coherencia en la multicanalidad es posible, en cierta manera debido a que es una empresa pequeña/mediana, entonces cuando la empresa crezca, crees que va a seguir siendo posible llevar este mismo sistema?

Clemente: Lo que tu dices es tanto para el punto de venta como para la empresa en general. Aquí tenemos un reto enorme, ¿cómo vamos a hacer cuando de las setenta y tantas tiendas pasemos a las 300? ¿Cómo hacemos para mantener esto? ahí hay grandes dudas, nos damos cuenta que la central tendría que engordar y determinados puestos habrá que profesionalizarlos aún más (producción, distribución, logística...)

Marta: ¿Y tienes alguna empresa que te sirva como referente?

Clemente: A mi me llama mucho la atención Ralph Lauren, el proceso que hizo de ser una empresa muy pequeñita a crecer de una forma tan llamativa. Sobre todo me llama la atención porque la inmensa mayoría de empresas en las que pienso ya no tienen nada que ver con los dueños iniciales, están en bolsa o la han comprado y recomprado 18.000 veces. A nosotros nos han tirado mucho los tejos, yo no os puedo decir que un día no vayamos a aceptar porque no sabes cómo van a acabar las cosas, pero lo que si que nos gustaría que si alguna vez entra alguien que sea en

minoría y que nos ayude a entrar en otros mercados. Aquí la filosofía no es el año que viene vendo la empresa y me forro y a otra cosa, no, de lo que se trata es de construir algo más grande. Creo que se puede llegar a una fórmula donde nosotros podemos tener mucha fuerza pero también podemos tener la inyección en todos los sentidos de alguien que te ayude a crecer. Imagínate que entra un socio con un 20%, ese socio está en el consejo y te ayuda a profesionalizar la empresa

Elena: Además que también es algo que va con la naturaleza de la marca el hecho de la “personalización” del estar ahí.

Clemente: Claro, lo que se trata no es solo de tener clientes invitados, sino intentar que se conviertan en fans, en que lleven la marca y sean embajadores de nuestra marca allá donde vaya, cosa que en mucha gente ocurre, y tenemos que conseguir mantener eso, que es lo complicado. Y es que en ropa hay un problema, porque puedes ver por ejemplo a Charly vestido de El Ganso y muy bien, pero de repente veo a un tío vestido con piratas y zapatillas de El Ganso y digo, ya no me veo tan identificado con la marca. En ropa es complicado, y este crecimiento que estamos teniendo tan grande, y en muchos centros comerciales tiene el peligro de que nos estamos yendo a un público que muchas veces ni siquiera pensábamos. No te ves tan identificado con la marca, pero al final eres una empresa que estás vendiéndoles. Pero esto es incontrolable. Lo que podemos es controlar los valores y la cultura de la marca. Yo creo que también en un momento determinado tendremos que hacer colecciones capsula, acuerdos con otras marcas... Ahora hemos hecho por ejemplo la colonia con Álvarez Gómez, que son unos de Madrid. Lo que sí que tenemos claro es no hacer acuerdos a precio con Zalando, y todas estas, lo único que hacemos como os he dicho antes es una o dos acciones con un Privalia de turno.

Anexo 3. Fotografías de la tienda física





Fuente: Página web oficial de El Ganso.

Anexo 4. Capturas de pantalla de la página web

Hombre | Niño | Mujer | Calzado | El Rincón del Sastre | Accesorios | Gansociety | Mi Bolsa (0): 0,00€

EL GANSO Mi Bolsa: 0 Productos | 0,00€
Tiendas | Noticias | 

Buscar 

Inicio | LookBook | Hombre | Niño | Mujer | Calzado | Accesorios | El Rincón del Sastre |



últimos productos más vendidos Noticias 



New

Americana Hombre
Tartán Marino
165,00€



New

Vestido Marinero Verde /
Blanco Falda Marino
85,00€




2014-04-11 15:30:40
Horarios de apertura para el
próximo domingo 13 de Abril
Domingo 13 Abril...



2014-04-11 08:05:36
Reabre sus puertas nuestro
espacio de venta de El Corte
Inglés de L'Hilla en Barcelona
Reabre sus puertas El Corte
Inglés de L'Hilla...



2014-04-04 14:52:54
Horarios de apertura para el



Página principal [Fecha de Consulta 13/04/2014]



Buscar

Mi Bolsa: [0 Productos](#) | [0,00€](#)

[Tiendas](#) | [Noticias](#)

[Inicio](#) | [LookBook](#) | [Hombre](#) | [Niño](#) | [Mujer](#) | [Calzado](#) | [Accesorios](#) | [El Rincón del Sastre](#)

[Inicio](#) / [Hombre](#)



- Comprar por:**
- Categoría
 - Abrigos
 - Americanas
 - Gabardinas
 - Punto
 - Camisas
 - Pantalones
 - Polos
 - Camisetas
 - Talla
 - 36
 - 37
 - 38
 - 39
 - 40
 - 41
 - 42
 - 43
 - 44
 - 45
 - 46
 - 48
 - 50
 - 52
 - 54
 - 56
 - 58
 - Unica

Sort By [Posición](#) | [Mostrar 12 productos](#) [Mostrar todo](#)

Página: [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Siguinte](#)

 <p>Americana Oxford Rojo 165,00€ Detalle</p>	 <p>Americana Canvas Azul Gastado Lino Angelico 165,00€ Detalle</p>	 <p>Americana Hombre Ojo de Perdiz Liquen 165,00€ Detalle</p>
 <p>New</p>	 <p>New</p>	 <p>New</p>

Producto Hombre [Fecha de Consulta 13/04/2014]

Anexo 5. Página web para formato móvil



Anexo 6. Listado de redes sociales y contenido

 EL GANSO®	LIKES/ FANS	CONTENIDO	CRECIMIENTO
FACEBOOK	37.708	Actualizado. Los post son variados: Looks de la nueva colección, anuncios de descuentos, prendas...La mayoría de los post son visuales (fotografías)	3% más de fans en el último mes ¹¹
TWITTER	9.014	Muy actualizado y activos. Servicio de atención al cliente y publicación de noticias de la marca, apertura de tiendas, etc.	3% en el último mes ¹²
INSTAGRAM	5.212	El contenido no está tan actualizado como en Facebook o Twitter. Las fotos publicadas son más de lifestyle.	-
YOUTUBE	101	Videos de eventos, fiestas de apertura, desfiles, entrevistas, procesos de fabricación y videos creativos.	-
PINTEREST	260	Gran variedad de contenido, y bien organizado. Pinboards de producto, inspiraciones, lifestyle.	-

* Actualizado por última vez el 21 de abril de 2014.

¹¹ Fuente: likelyzer. Disponible en <http://likealyzer.com/facebook/elgansofb> [Fecha de consulta 21/04/2014]

¹² Fuente: Kred. Disponible en <http://kred.com/> [Fecha de consulta 21/04/2014]

