



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

GESTIÓN DEL MARKETING EXPERIENCIAL EN EL
ENTORNO OMNISCANAL DE LAS EMPRESAS:
ANÁLISIS OFFLINE & ONLINE DE ZARA

EXPERIENTIAL MARKETING IN THE OMNICHANNEL
RETAIL ENVIRONMENT: ANALYSIS OFFLINE &
ONLINE OF ZARA

Autor

Cristina Sanjuán Rodrigo

Director

Raúl Pérez López

Facultad de Economía y Empresa

2019/2020

ÍNDICE GENERAL

I. PRESENTACIÓN, RAZÓN DE LA ELECCIÓN Y OBJETIVOS.	4
II. MARCO TEÓRICO.....	6
1. ANTECEDENTES DEL MARKETING EXPERIENCIAL.	6
2. EL MARKETING EXPERIENCIAL Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.....	7
3. ESTUDIO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.	9
4. CONCEPTO Y TIPOS DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE.	10
5. MARCO TEÓRICO PARA DETERMINAR LAS EXPERIENCIAS EN EL CANAL OFFLINE Y ONLINE.	12
III. METODOLOGÍA.....	14
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.	14
2. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EMPÍRICO.	16
2.1 <i>Grandes cambios en la industria de la moda.</i>	16
2.2 <i>ZARA revolucionó el mundo de la moda.</i>	17
2.3 <i>Investigación e información es la gran parte de la clave del éxito</i>	19
IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	21
1. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN ZARA.	21
1.1 <i>Experiencia offline</i>	21
1.2 <i>Experiencia online.</i>	26
2. LA EXPERIENCIA OMNISCANAL COMO MEDIO ÓPTIMO GENERADOR DE VALOR.....	30
V. CONCLUSIONES.	32
VI. REFERENCIAS FINALES.....	36
VII. ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Evolución en los enfoques del marketing.

Figura 2.2. Características del marketing tradicional frente al marketing experiencial.

Figura 2.3. Determinantes de la experiencia cliente.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1- Establecimiento ZARA en Brooklyn.

Ilustración 4.1. Desplegable de imágenes de un producto de ZARA.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Ventas por formato en miles de euros.

Tabla 3.2. Beneficios antes de impuestos por formato en miles de euros.

Tabla 3.3. Ingresos de explotación en miles de euros.

RESUMEN

La transformación digital ha generado un gran cambio en el mundo empresarial debido a las nuevas necesidades del mercado y el requerimiento de nuevas experiencias de los consumidores ya sea por medio del establecimiento tradicional o del canal online. En este sentido, en los departamentos de marketing de estas empresas crean experiencias diferenciadas y únicas para sus clientes, tanto en el canal offline como en el online, adaptándolas a las necesidades y situaciones concretas en que se realizan unas y otras. Estas estrategias forman parte del llamado marketing de experiencias. Por ello, en este trabajo queremos indagar sobre las experiencias de los consumidores desde un punto de vista teórico y práctico con la realización de una serie de entrevistas en profundidad de los clientes de ZARA.

Con estas entrevistas pudieron extraerse las características y variables que determinan la experiencia de compra que ofrece una estrategia omnicanal. Entre las más relevante en el canal offline, se destacan las variables atmosféricas del establecimiento, la experiencia de tipo sensorial, el personal del establecimiento o acompañantes, entre otras, es decir, se trata de un canal más hedónico y en donde se buscan sensaciones físicas. Mientras, en el canal online, se destacan variables como el precio, la estructura de la web, el orden y accesibilidad. En general, la preferencia por la experiencia offline prima, no obstante, la estrategia omnicanal busca que la experiencia se complete con el canal online y que la experiencia del cliente sea óptima y enriquecedora.

SUMMARY

The digital transformation has generated a great change in the business world due to new market needs and the requirement of new consumer experiences either through the traditional stores or the new online stores. In this sense, the marketing departments of these companies are creating differentiated and unique experiences for their customers, both in the offline and online channels, adapting them to the needs and specific situations in which one or the other is carried out. These strategies are part of the so-called experiential marketing. Therefore, in the current thesis, we want to investigate the experiences of consumers from a theoretical and practical point of view by conducting a series of in-depth interviews of ZARA's clients.

With these interviews we were able to extract the characteristics and variables to determine the shopping experience offered by an omnichannel strategy. One of the most relevant in the offline channel are the following: the atmospheric variables of the establishment, the sensory experience, the establishment's staff or companions, in other words, it is a more hedonic channel where customer can find physical experiences. Meanwhile, in the online channel, variables such as price, website structure, order, easy access stand out. In general, the preference for the offline experience prevails, however, the omnichannel strategy seeks that the experience is completed with the online channel and that the customer experience is optimal and enriching.

I. PRESENTACIÓN, RAZÓN DE LA ELECCIÓN Y OBJETIVOS.

En este trabajo se estudia el marketing experiencial, un término recurrente pero cuya definición e implicaciones en otras áreas de marketing no resultan obvias. Por ello, se ha considerado oportuno analizar la definición del concepto, evolución, componentes y elementos más significativos, para lo que se ha atendido especialistas diversos especialistas en las diversas áreas del marketing como pueden ser Schmitt, Mckenna, etc.

La transformación digital ha generado un gran cambio en el mundo empresarial debido a las nuevas necesidades del mercado y el requerimiento de nuevas experiencias de los consumidores ya sea por medio del establecimiento tradicional o del canal online. Muchas empresas han sabido reinventarse y potenciar lo tradicional y desarrollar sus estrategias online como es el caso de ZARA con su estrategia de onmicanalidad. Se ha escogido el caso de ZARA por ser una de las empresas españolas líderes en el sector textil, pioneras en desarrollo online y que alcanzó el pasado 31/12/2019 los 2.063.180 € como se observa en la tabla 3.3 (en miles de euros). La gestión de experiencias en los diferentes canales persigue dar respuesta a los nuevos deseos de los clientes. En la evaluación de alternativas que realiza el consumidor en su proceso de compra, las características propias del producto y ventajas funcionales de los productos pasan en general a un segundo plano, dando paso a aspectos de tipo sensorial, sentimental, emocional, etc. (Gentile et al. 2007).

En concreto analizaremos marketing experiencial entendido por Schmitt (1999) en todas sus facetas: sensorial, sentimientos, afectiva, cognitiva, física, ya que estas percepciones afectan los comportamientos del cliente y generan recuerdos que impulsan la lealtad del cliente y afectan el valor económico que genera una organización. Propuesta que se adaptará al objetivo de este trabajo que es indagar en el estudio de las experiencias de los consumidores en los diferentes canales que suele ofrecer una estrategia omnicanal, ya que actualmente se ha producido un gran cambio debido a factores como el avance en las tecnologías, los hábitos de los consumidores, la crisis y las modas, que han dado lugar a un cliente más exigente.

Para poder contrastar estos conceptos teóricos, utilizaremos el caso concreto de la estrategia omnicanal que emplea ZARA (focalizamos en esta marca por ser la más fuerte del grupo empresarial INDITEX), y en concreto indagaremos sobre la experiencia de compra del cliente en los canales online y offline. Se profundiza en las posibles razones de su éxito ligadas a esas experiencias y tratando de establecer una relación con algunos elementos del marco teórico, así como se procura ilustrar como una definida y bien elaborada estrategia empresarial entorno al omnicanal puede llegar a aportar experiencias óptimas en los clientes que se traducen a gran escala en mayor satisfacción y ventas. El objetivo de una visión omnicanal es que exista una comunicación fluida y unificada entre clientes y el comercio, sin importar cuál sea el canal: tiendas físicas, página *web*, *app* móvil, etc. Por parte de las empresas la respuesta, el contenido y la relación debe ser siempre la misma (Fajardo, 2018).

Finalmente, este trabajo se completará con un estudio investigación que determinará parte del contenido experiencial de los consumidores.

Teniendo en consideración todo lo mencionado anteriormente, se ha considerado oportuno fijar los siguientes objetivos:

- Analizar el concepto de marketing experiencial: definición, evolución, características, elementos.
- Ejemplificar el caso de marketing experiencial de ZARA.
- Investigar y evaluar las experiencias de ZARA tanto en el canal online como offline, los elementos que la componen y como cada uno influye en la misma.

La aplicación del presente trabajo podría ser tanto empresarial, sirviendo de consulta a diferentes empresas que quieran optar por emplear este tipo de marketing en sus estrategias; como universitaria, sirviendo como ejemplo de caso de estudio a todos aquellos estudiantes que busquen profundizar en el tema.

II. MARCO TEÓRICO.

1. Antecedentes del marketing experiencial.

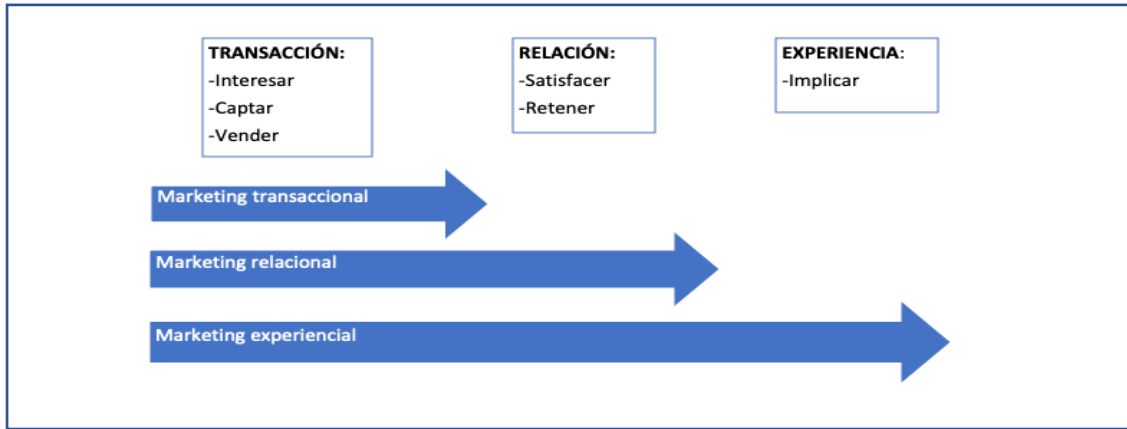
Para establecer el marco teórico del marketing experimental, se va a analizar sus precedentes. De acuerdo con la última definición propuesta en 2013 por la *American Marketing Association* (en adelante AMA), el marketing es la actividad dirigida a crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios, así como para la sociedad en general.

Definición que ha ido cambiado y evolucionando en su orientación por parte de las empresas al tiempo que lo ha hecho la sociedad como puede apreciarse en la figura 2.1. La evolución del marketing viene marcada desde un enfoque centrado en la transacción (marketing tradicional) hacia un enfoque centrado en las relaciones (marketing relacional) otro de los antecedentes del marketing experiencial.

- El marketing tradicional es cortoplacista y se centra exclusivamente en la venta de los productos y servicios producidos. La preocupación se centra en rentabilizar el negocio a costa de una venta del momento. No tiene ninguna consideración por la retención ni por relación que pueda surgir o existir con el cliente.
- El concepto de marketing relacional se desarrolla con gran intensidad en la década de los 90. Se trata de un marketing con una visión a largo plazo interesado en captar y lograr ventas hacia un marketing cuyo objetivo es satisfacer y lograr la fidelización del cliente.
- En la actualidad, se ha dado un paso más y ha surgido un nuevo enfoque o paradigma cuyo objetivo es implicar al cliente por medio de la creación de experiencias únicas generadoras de valor, el llamado marketing experiencial. Los esfuerzos deben ir encaminados a satisfacer y con ello retener a los clientes.

Esta mayor implicación puede lograrse a través de la creación de experiencias únicas, base del marketing experiencial (Segura y Sabaté, 2008).

Figura 2.1. Evolución en los enfoques del marketing.



Fuente: Elaboración propia, basado en Schmitt (1999).

2. El marketing experiencial y sus principales características.

Considerando la gran cantidad de autores que a lo largo del tiempo han tratado de definir el concepto de marketing experiencial, se han tomado las más relevantes para a continuación crear una tabla, que se encuentra en el ANEXO I, con las diferentes definiciones que algunos expertos han dado al concepto con el objetivo dotar de cierta claridad al concepto.

De la tabla se desprende esa inexistencia de acuerdo entorno a la definición de marketing experiencial, si bien es cierto que existen ciertos puntos en común entre algunos de los autores. Lo que sí es cierto es que en todas ellas se alude al consumidor de una u otra manera, ya sea con relación a la empresa, sus productos, una experiencia o algún tipo de actividad o evento. Pese a la disparidad de definiciones, podemos concluir, que en todas ellas se hace mención al consumidor ya sea como núcleo de la experiencia de marketing (Walls et al., 2011) o como agente que interacciona con la empresa o producto estableciéndose una relación personal entre ellos (Gobé, 2009), siendo esta implicación del marketing experiencial, que hace referencia a cualquier tipo de actividad de marketing que busca crear una relación personal con el cliente, la que se ha empleado a en este trabajo.

Según Schmitt (1999) podríamos resumir el marketing experiencial entorno a cuatro aspectos esenciales frente al marketing tradicional (de características y ventajas funcionales):

1. El núcleo central es la experiencia del cliente, consecuencia de la interacción marca-cliente. En contraste con el Marketing Tradicional, el Marketing Experiencial se centra en las experiencias del cliente. Las experiencias son estímulos que se provocan en los sentidos, el corazón y la mente y que se producen como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones. Las experiencias conectan la empresa y la marca con la forma de vida del cliente, lo que crea una relación más intensa entre ambos.

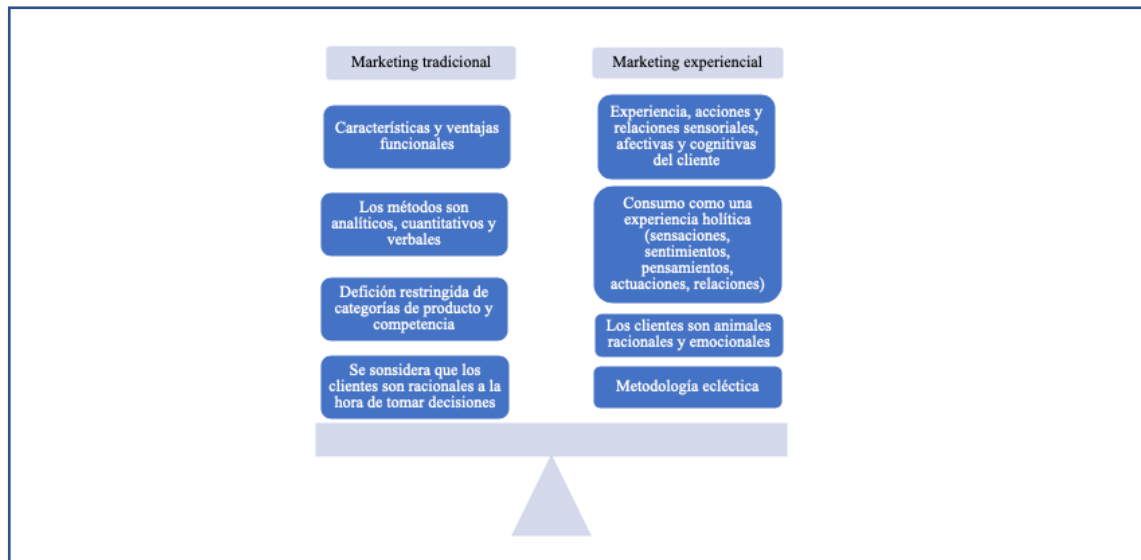
2. Los individuos son racionales y emocionales. El individuo desea recibir estímulos y experiencias cargadas de emotividad y creatividad en su relación con el producto y la empresa.

3. Examen de la situación de consumo. El cliente no evalúa el producto sólo por sus atributos, sino que, tiene en cuenta además cuáles son las experiencias que le aporta en función de la situación de consumo en la que sea utilizado.

4. Métodos y herramientas eclécticos. No existe una metodología de investigación concreta para este tipo de marketing, sino que adopta instrumentos amplios y diversos.

En la siguiente figura 2.2 quedan claramente recogidas las diferencias entre el Marketing Tradicional y el Marketing Experiencial.

Figura 2.2. Características del marketing tradicional frente al marketing experiencial.



Fuente: Elaboración propia, basado en Schmitt, (1999).

3. Estudio de la experiencia del cliente.

A finales del siglo XX y comienzos del XXI empiezan a elaborarse estudios amplios centrados en la experiencia del cliente. Pine y Gilmore (1998) hablan por primera vez de la economía de la experiencia, consistente en nuevo paradigma, en el que la experiencia aparece como el medio indispensable para la creación de valor en la economía. Este nuevo paradigma tiene por objetivo que las empresas ofrezcan experiencias a sus clientes, dejando de lado los bienes y servicios. A partir de este momento, comienzan a proliferar los trabajos sobre este concepto, intentando dar una definición al mismo y acotar su extensión.

Para el desarrollo de este trabajo, en primer lugar, hemos prestado atención a Schmitt (1999) que puso de relevancia la importancia del análisis de las experiencias del cliente desde como medio para conseguir un mejor posicionamiento de marca, facilitando a los consumidores la identificación de dicha marca con determinadas sensaciones, emociones, sentimientos, pensamientos o relaciones. Como señalábamos este autor se centra excesivamente en la creación de marca a través de las experiencias.

Por ello, hemos prestado atención a trabajos más recientes, que han centrado su estudio ya no solo en la experiencia con la marca, sino en contextos más concretos como la actividad de compra en un establecimiento comercial o en un entorno online, o el consumo de bienes y servicios. Así Verhoef et al. (2009), diseñan un marco teórico sobre la experiencia de compra en un establecimiento comercial, diferenciando factores generadores de la misma (variables atmosféricas, de precio, de calidad del servicio, etc.), y características del consumidor y situacionales (estado de ánimo, acompañantes durante la visita, implicación con la compra, variables demográficas, etc.) que determinan las respuestas del consumidor, que pueden ser sociales, cognitivas, relacionales y emocionales.

Finalmente, algunos de los estudios más recientes argumentan que la experiencia del cliente es el medio necesario a través del cual se crea valor para el mismo, ya que abarca todos los elementos capaces de influir en dicho valor, y tiene en cuenta no sólo las características de la oferta de la empresa, sino también las circunstancias situacionales y del entorno, así como las relativas al propio consumidor (Lemke et al., 2011).

4. Concepto y tipos de experiencia del cliente.

La experiencia del cliente es un concepto difícil de determinar en el marketing que ha venido desarrollándose a lo largo de las últimas décadas, y sobre el que todavía no se ha llegado a un consenso.

Existen diferentes tipos o categorías de experiencias según los autores a los que se haga referencia, como original y sobre la que autores posteriores han ido haciendo adaptaciones es la que propone Schmitt (1999). Este autor define este concepto a través de lo que él llama módulos experienciales estratégicos (MEE): sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. Con estos módulos las empresas pueden posicionar su marca en la mente del consumidor estimulando alguno de estos módulos estratégicos:

- *Sense*: Atrae o apela a los sentidos de los consumidores (vista, oído, tacto, gusto y olfato)

- *Feel*: Atrae los sentimientos y emociones del consumidor, desde estados positivos de ánimo por la marca, a sentimientos de orgullo.
- *Think*: Atrae el intelecto ofreciendo experiencias cognitivas de resolución de problemas que involucren creativamente al consumidor.
- *Act*: Dirigido a comportamientos físicos, estilos de vida e interacciones.
- *Relate*: Crea experiencias considerando los deseos individuales en un contexto social.

Por otro lado, presentamos la propuesta de Gentile et al. (2007) ya que decidieron añadir una nueva categoría de experiencia al modelo original de Schmitt (1999), el componente pragmático o identificando el cliente la marca a un estilo de vida determinado:

- *Sensorial*: Con relación a los sentidos y como estos despiertan placer y satisfacción.
- *Emotional*: Sentimientos y estados de ánimo que crean una relación afectiva con la empresa.
- *Cognitive*: Experiencias relacionadas con pensar y despertar la creatividad del consumidor
- *Pragmatic*: Experiencias resultantes del acto práctico de hacer algo y de la usabilidad.
- *Lifestyle*: Valores y creencias personales.
- *Relational*: Experiencias resultantes de contextos sociales que ocurren durante el consumo y reafirman la identidad del individuo.

Este modelo no fue testado de manera empírica (en términos de dimensionalidad y veracidad del componente pragmático). De hecho, en sus investigaciones empíricas con marcas reales, no todos los componentes podían ser verificados como independientes a través de un análisis factorial, pues se apreciaban solapamientos. Un análisis en profundidad mostró que un producto podía mostrar influencia en más de una categoría, dependiendo de las características particulares del mismo. Así, Gentile et al. (2007) concluyeron que las categorías de experiencia no excluyentes entre sí, sino que pueden llegar a apreciarse solapamientos e interrelaciones.

Comúnmente es aceptada en la literatura de marketing, la definición ofrecida entre otros por Verhoef et al. (2009) cuando tratan la experiencia en establecimientos físicos y que define la experiencia del cliente como aquella respuesta subjetiva del consumidor ante los diferentes estímulos que pueden afectar a su relación con una empresa o partes de su organización, la restringe por tanto a una respuesta física, emocional y relacional incorporando en determinadas situaciones la dimensión social.

5. Marco teórico para determinar las experiencias en el canal offline y online.

Tras analizar los tipos de experiencias del consumidor queda claro que el marketing aludido pretende generar experiencias que creen vínculos emocionales con la marca para atraer la atención de los consumidores y fidelizarlos. Schmitt (1999) propone un marco para gestionar la experiencia de los clientes a través de lo que denomina Módulos Estratégicos Experienciales (en adelante MEE). Estos módulos proporcionan las experiencias clave necesarias para transmitir información a los clientes, lograr que ellos interactúen con las mismas y que interioricen dicha información. Sin embargo, esta propuesta está muy centrada en la creación de marca a través de la experiencia. Por ello consideramos conveniente ajustar esta propuesta al objeto de estudio.

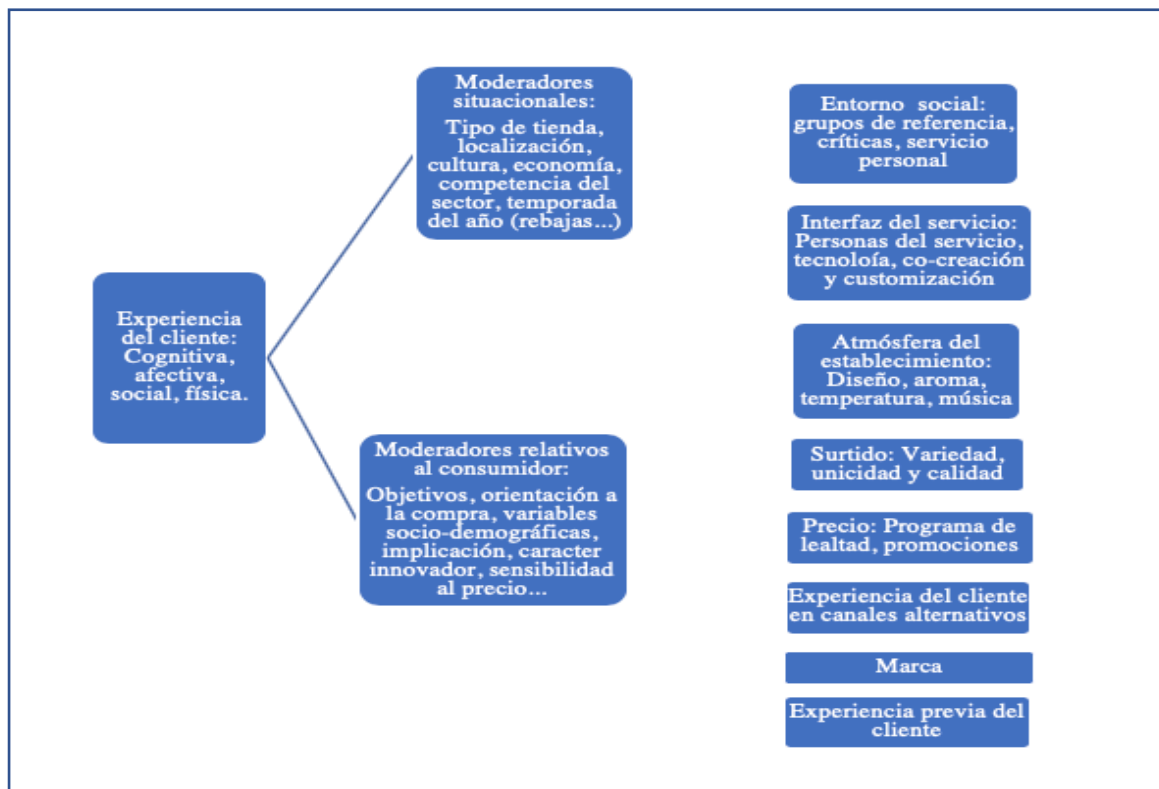
Posteriormente queremos tomar la propuesta original de Schmitt entorno a la experiencia de marca del consumidor para adaptarla en los diferentes entornos comerciales objeto de estudio, las tiendas físicas y online de ZARA. Con ello, se querrá averiguar cuáles son las variables a tener en cuenta o incluso las más relevantes para activar los sentidos “irracionales” del consumidor hacia las ofertas empresariales.

Para la definición de sendas experiencias, tendremos en cuenta el carácter holístico de la experiencia, es decir que existen numerosos elementos que la componen y que para su conceptualización habrá que considerar. De manera que agruparemos todos los elementos en cuatro categorías fruto del carácter holístico y que se desarrollarán en cada uno de los apartados:

1. Determinantes de la experiencia: Todos aquellos puntos de contacto entre el cliente y los productos o servicios de la empresa, que tienen lugar durante la experiencia de compra (Verhoef et al. 2009). Por lo general dentro de esta categoría forman parte aquellos elementos sobre los que la empresa ejerce un

control directo como son variables atmosféricas del punto de venta (online como offline), precio del artículo o servicio, trato del dependiente, la estructura de la *web*. Sin embargo, también podrían incluirse factores sociales no controlables por la empresa como podrían ser las interacciones con otros clientes o consumidores durante el proceso de compra (Verhoef et al. 2009). Podemos resumir estos determinantes de la experiencia del cliente en los siguientes puntos tratados en la figura 2.3.

Figura 2.3. Determinantes de la experiencia cliente.



Fuente: Elaboración propia, adaptado Verhoef et. al (2009).

2. Características situacionales: Consiste en aquellos elementos externos a la relación directa entre cliente y los factores determinantes, podemos considerar elementos como el clima o la compañía (Gilboa y Vilnai-Yavetz. 2013).
3. Características del consumidor: En esta categoría se hace referencia a las características propias del consumidor y que en cierta manera podrán afectar su experiencia. Por ejemplo, podríamos incluir el estado de ánimo, grado de implicación en la compra, sociodemográfico, etc., (Gentile et al. 2007).

4. Factores externos a la empresa y al cliente: En esta categoría se incluyen actores pueden condicionar de forma indirecta la experiencia de compra. Por ejemplo, podríamos incluir la red de relaciones de la empresa o de clientes con otros competidores, proveedores, intermediarios o personas ajenas a la empresa y que pueden constituir una referencia para el consumidor en su proceso de toma de decisiones (Puccinelli et al. 2007).

Por otro lado, la naturaleza de la experiencia del consumidor es relacional y esto quiere decir que su experiencia se genera por medio de contactos directos producidos en el contexto de la compra y que se prestan por la propia empresa e indirectos consecuencia de diferentes puntos de encuentro entre cliente y recomendaciones, publicidad, percepciones de la marca, reputación, noticias, etc., (Brakus et al. 2009). Por ello, habrá que ser consciente que la propia experiencia del cliente no se va a general únicamente bajo el control de la empresa, sino que características del entorno, acompañantes del propio consumidor. Así Gine y Gilmore (1998) diferencian dos dimensiones en la relación del cliente con el producto de la empresa en función del papel que adquiere dicho cliente (pasivo vs. activo) y de la profundidad de la relación (inmersión vs. absorción).

Finalmente, en la definición de estas experiencias seremos conscientes del proceso dinámico de la experiencia de compra entre empresa y consumidor desde la búsqueda, adquisición, consumo y post-compra. En este proceso dinámico, Puccinelli et al. (2009) observa que es posible incidir en el proceso de decisión del consumidor por medio de la estimulación de su comportamiento a través de la gestión de la experiencia vivida por el cliente durante los distintos contactos que mantiene con dicha empresa. Así las variables atmosféricas del punto de venta influyen en el comportamiento de compra, búsqueda y satisfacción del cliente (Chebat y Morrin, 2007), también los objetivos del cliente en su experiencia de compra y la propia imaginación (Schmitt, 1999).

III. METODOLOGÍA.

1. Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa.

Con este trabajo se quieren describir las variables que influyen o determinan las experiencias de consumo de los clientes de ZARA, indagar en sus sentimientos,

emociones, sensaciones, motivaciones de compra y poder comprobar en que circunstancias las estrategias del grupo coinciden con las experiencias de los clientes.

Para ello, hemos considerado conveniente emplear la investigación cualitativa y en concreto las entrevistas en profundidad, ya que buscamos desarrollar este enfoque más o menos real entorno a las experiencias de compra que ofrece ZARA en sus diferentes canales (online y offline) e identificar variables que deberían incluirse en el estudio. Además, es una metodología de investigación exploratoria no estructurada, de sencilla elaboración, directa, personal, basada en muestras pequeñas, que proporcionan motivaciones, creencias actitudes y sentimientos subyacentes acerca del tema objeto de este trabajo (Malhotra, 2008). A diferencia de la investigación cuantitativa que busca masificar los datos y aplicar un análisis estadístico, lo importante de este estudio es conocer las verdaderas razones y construir el contenido del presente trabajo con las experiencias de clientes reales.

Para la selección de la muestra, se han tomado seis entrevistados (Véase ANEXO III), distribuidos en diversas edades, géneros, ocupaciones, gustos, preferencias, opiniones, gustos y conductas de consumo, para poder valorar de la manera más “representativa¹” posible los resultados obtenidos, así como poder tener tanto la visión de personas que se apoyan de unas u otras variables en sus diferentes experiencias de compra. Además, se escogió un muestreo discrecional basado en perfiles con conocimientos sobre el sector de la moda, ya que son quienes pueden ofrecer una gran cantidad de información de utilidad.

El proceso de investigación se desarrolló desde el principio partiendo de un enfoque directo, ya que como puede observarse en los ANEXOS II a VII a los individuos entrevistados se les informó de los propósitos del proyecto como puede observarse en el llamado “párrafo inicial”.

La duración de cada una de las entrevistas fue entorno a 50 minutos en general (Véase ANEXO III, para ver la duración exacta de cada entrevista), para que los sujetos entrevistados hablaran libremente de sus experiencias en ZARA. Para el desarrollo de la entrevista se partió de unas “cuestiones tipo”, como son las planteadas en el ANEXO II

¹ Se entrecomilla la palabra representativa ya que, como comentaremos más adelante, somos conscientes de que este tipo de investigaciones cualitativas no son suficientes para generalizar resultados. Así conscientes de la diversidad existente hoy, queremos exaltar esa diversidad en los perfiles de los sujetos entrevista.

y que también sirvieron para aportar más información o indagar en aspectos que el propio entrevistado por sí mismo no era capaz de facilitar (por ejemplo, si la experiencia inicial de un entrevistado solo aludía al canal tradicional u offline, se le preguntaba específicamente por cuestiones relativas a experiencias online). No obstante, conforme el entrevistado respondía de acuerdo con su propia experiencia, la entrevista siguió un formato no estructurado. Es decir, en todo caso la dirección que tomaba la entrevista estaba determinada por la respuesta inicial del sujeto entrevistado.

Para el desarrollo de la entrevista se consideró fundamental que el sujeto se sintiese cómodo, por ello, en todos los casos, se escogió un ambiente distendido como es el de una cafetería, parque o casa.

2. Descripción del contexto empírico.

2.1 Grandes cambios en la industria de la moda.

La industria de la moda ha cambiado fuertemente a lo largo de los años, cambiando las formas en que hacen negocios, con procesos de compra más rápidos, acceso de las clases medias, adaptado a las necesidades del momento. El concepto de “moda rápida” y dinámica está ganando terreno en la industria, asistimos a una renovación permanente de colecciones casi semanalmente. De esta manera, las empresas de moda necesitan adaptar su negocio y hacerlo más tecnológico y ágil, para que la experiencia de compra sea lo más agradable posible. Hoy se compite por conseguir las mejores experiencias de los consumidores en las tiendas y en las *webs*, tratando no solo de vender prendas, sino impactar todos los sentidos. Existe una fuerte orientación hacia el cliente, ya que por medio de su satisfacción la empresa podrá lograr una mayor rentabilidad del negocio.

Además, los consumidores no solo buscan productos diferentes, sino que, además, utilizan diferentes canales online y offline para comprar. Las compras online están ganando a los usuarios día a día, ya que en ellas buscan comodidad, ganar tiempo, etc. No obstante, este comportamiento será diferente dependiendo de la generación a la que nos estemos refiriendo ya que por ejemplo en las “nuevas generaciones” el comercio online forma parte de su rutina casi diaria.

Por todo ello, en la actualidad, las empresas están casi todas ‘obligadas’ a generar valor para el cliente, a garantizar en ellos una experiencia única, personalizada, para ya no sólo retenerlo, sino para implicarlo en el proceso de compra. Así lo entiende ZARA desde sus inicios, y con mayor acuse desde que integra en su estrategia, el mundo

online. Entendiendo que éste facilita la ampliación de su camino y no ser una simple alternativa o amenaza de su negocio. Así señalada Elena Carasso (2018), jefa de ventas online de Mango, "En las tiendas han de pasar cosas, no pueden seguir igual otros 100 años". Cuando le preguntaban si las compras online y offline eran dos casos diferentes tenía clara su respuesta: “Yo no diría eso. Son dos canales separados, pero trabajamos el *journey* - proceso de compra- del cliente completo”.

2.2 ZARA revolucionó el mundo de la moda.

Dentro de la industria de la moda española, encontramos ejemplos como ZARA, cuya sede principal está en la ciudad de La Coruña, Galicia. La compañía fue constituida el 24/05/1974 por Amancio Ortega. ZARA es la principal marca del grupo Inditex, como puede observarse en la tabla 3.1 y 3.2 y el minorista de indumentaria más grande del mundo con presencia en 202 mercados a través de su plataforma online o de sus 2270 tiendas en 96 mercados (INDITEX.com). Además, únicamente con ZARA ESPAÑA S.A alcanzó el pasado 31/12/2019 los 2.063.180 € como se observa en la tabla 3.3.

Tabla 3.1. Ventas por formato en miles de euros.

	2019	2018
Zara (Zara y Zara Home)	19.564	18.021
Pull&Bear	1.970	1.862
Massimo Dutti	1.900	1802
Bershka	2.384	2.240
Stradivarius	1.750	1.534
Oysho	604	585
Uterqüe	115	101
Total	28.286	26.145

Fuente: Elaboración propia, basado en INDITEX 2020, registros oficiales de la CNMV, cuentas anuales, informe de gestión e informe de auditoría del Grupo Inditex.

Tabla 3.2. Beneficios antes de impuestos por formato en miles de euros.

Formato	2019	2018	19/18	19/18 sin Covid-19
Zara (Zara y Zara Home)	3.379	3.181	6%	12%
Pull&Bear	301	300	0%	9%
Massimo Dutti	282	269	5%	16%
Bershka	349	330	6%	13%
Stradivarius	300	256	17%	25%

Oysho	70	86	(18%)	(9%)
Uterqüe	9	5	60%	84%
Total	4.681	4.428	6%	12%

Fuente: Elaboración propia, basado en INDITEX 2020, registros oficiales de la CNMV cuentas anuales, informe de gestión e informe de auditoría del Grupo Inditex.

Tabla 3.3. Ingresos de explotación en miles de euros.

Nombre	Código NIF	Localidad-País	Último año disponible	Ingresos de explotación en mil EUR. Últ. Año. disp
ZARA ESPAÑA S. A	A150022510	ARTEIXO(ESPAÑA)	31/01/2019	2.063.180

Fuente: Elaboración propia, basado en SABI.COM.

Es popular debido a su concepto de “moda rápida” o *fast fashion*, señalado anteriormente, llevando la moda a los consumidores de clase media en todo el mundo e invitando a adquirir mucho más en un lapso corto de tiempo. Las mejoras incluyeron además el uso de tecnologías de la información y el uso de grupos de diseñadores en lugar de individuos.

Lanza alrededor de 12.000 nuevos diseños cada año y tiene una política invertir en publicidad lo menos posible. La empresa prefirió invertir un porcentaje de los ingresos en la apertura de nuevas tiendas en lugar. Esto se debe a que ZARA y todas las marcas de su casa matriz, Inditex, tienen un monopolio en este modelo de negocio. La ausencia de un competidor permite que pueda subsistir sin recurrir al marketing de publicidad (No hemos visto anuncios de ZARA en televisión, periódicos, banners, internet, espacios publicitarios, etc.). Su estrategia de marketing más importante supone la explotación al máximo de su concepto y de la presencia física en los lugares más importantes del mundo como puede verse en la ilustración 3.1 sus propios escaparates, el boca a boca, etc.

Ilustración 3.1. Establecimiento ZARA en Brooklyn.



Fuente: moda.es.

Tanto en el caso ZARA, como el anteriormente citado como principal competidor español MANGO, se llevan a cabo estrategias omnicanales. Estrategias que combinan las ventas online, sin que esto signifique que las tiendas físicas queden obsoletas para ZARA. Ya que lo cierto es que las tiendas físicas son fundamentales y son la estrategia de marketing en donde se efectúa mayor inversión (ubican sus tiendas en las mejores calles del mundo).

2.3. Investigación e información es la gran parte de la clave del éxito

Su estrategia consiste en controlar todo el proceso (diseño, fabricación, distribución y venta) para acercarse de forma permanente a la demanda del cliente. Para ZARA los consumidores son la razón de su existencia, permanentemente están en contacto con los compradores identificando sus deseos y necesidades, para lo cual siempre buscan segmentar el mercado buscando diferenciarse en cada uno de los grupos. Logrando diferenciarse de una manera ágil y permanente en el tiempo. Ese proceso les permite tomar decisiones ágiles sobre el surtido de prendas, como habíamos señalado en cuestión de semanas, y no una vez por temporada, como el resto de los fabricantes. Esta estrategia se la llevaron al extremo y con ello las tiendas tienen la capacidad de decidir el surtido de prendas y su adaptación permanente a los gustos de sus clientes. La flexibilidad de ZARA permite adaptar su ropa a circunstancias tan impredecibles como cambios inusuales en el clima, por lo que su valor de marca aumenta como resultado de esta ventaja competitiva. (Martínez, 2012; García 2017; INDITEX).

Actualmente su posicionamiento y modelo de negocio, que se puede resumir en tres pilares:

- Altísima rotación de los productos.
- Generación de una experiencia en las tiendas físicas.
- Adaptación de nuevas tecnologías en sus espacios.

Esta marca, defiende siempre que la clave de su éxito y su criterio general se centra en el tiempo, calidad y precio. Consideramos que fórmula de su éxito se resume por la siguiente frase: “Donde el cliente lo quiere, en el menor tiempo posible”. ZARA supo aprovechar todas las oportunidades y hoy es una de las empresas que (nacidas en la era predigital) incorpora coherencia en todos sus canales para ofrecer la mejor experiencia al cliente. La perfecta sincronización que hay entre los procesos de producción y de distribución, permite que la oferta pueda adaptarse rápidamente a los grandes cambios que se producen en la demanda. El secreto de conseguir esta producción flexible viene sobre todo de la gran integración vertical que hay en el grupo. ZARA cuenta con procesos propios de fabricación y mediante el proceso de producción “*just in time*” logra conseguir esta flexibilidad. ZARA tiene tanta información de sus clientes y de su propia red, que capta las tendencias mientras se están produciendo. Al resto de empresas este proceso les cuesta entre un mínimo de 3 a 6 meses, ZARA es capaz de analizar toda la información de su red, clientes y tendencias, y en 15 días tenerlo en sus tiendas. (Martínez, 2012).

Finalmente resulta interesante el concepto de “*inbound marketing*” ya que es el método para seguir por la firma. Se trata de una metodología que compagina métodos de publicidad y marketing para contactar con el potencial cliente desde el comienzo de su compra hasta la transacción última para posteriormente conseguir su fidelización. El “*inbound marketing*”, quiere escuchar, observar, testar, analizar y decidir sobre el cliente, y precisamente eso es lo que hace ZARA. La escucha se efectúa en tienda, analizando constantemente qué se vende más para poder adaptarse a los gustos de consumidores, también estará siempre alerta de las nuevas tendencias con grupos de investigadores observando qué lleva la gente por la calle o por lo que se presenta en pasarela. Con todo ello, se puede considerar que ZARA utiliza el “*inbound marketing offline*” ya que no dialoga en las redes sociales y solo se dedica a realizar publicaciones de sus *looks* ya publicados en su *web*, teniendo a los usuarios de meros receptores sin efectuar tampoco un *feedback* en comentarios, por ejemplo. A pesar de estos pocos cuidados sus seguidores siguen creciendo (Martínez, 2012).

IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

En este apartado se abordan las experiencias en los establecimientos físicos, así como en los establecimientos digitales o tiendas online, así como se expondrán las variables más relevantes en uno u otro canal. Para abordar esta cuestión, nos ha parecido interesante completar y contrastar la información este apartado con los resultados obtenidos en la investigación. Los resultados cualitativos pueden servir para elaborar una propuesta de las experiencias que ZARA ofrece a los clientes en cada uno de sus canales y con ello intentar extraer posibles razones que hacen que ZARA sea una marca tan deseada entre jóvenes y no tan jóvenes sin necesidad de acudir a logotipos ni elementos que hagan la marca reconocible y buscada. Es decir, indagar en las posibles claves del éxito mundial.

1. La experiencia del cliente en ZARA.

1.1 Experiencia offline.

La propia experiencia de ir de compras que incluye la exploración de tiendas, escaparates, localización y adquisición de bienes o servicios, trasciende al propio producto, para convertirse por sí misma en una fuente de gratificación para el consumidor que se traduce en entretenimiento y placer. En este caso, la experiencia de compra tiene lugar cuando el consumidor acude a la tienda física, es en ese momento cuando entra en contacto con la atmósfera del establecimiento, con sus dependientes y con las actividades propias que se realizan en su interior.

En primer lugar, es destacable por el conjunto de los sujetos entrevistados y como determinante fundamental de la experiencia del establecimiento físico que el cliente entra en contacto directo con lo ofertado por la empresa, es decir el poder activar todos sus sentidos con el producto. Así ya sea Enrique (29) cuando dice: “No me gusta comprar a través de la *app*, me genera más seguridad la tienda porque disfruto viendo el producto con mis ojos, tocarlo, ver el material”; o Víctor (29) “La tienda física la empleo para probarme las cosas, cómo me queda, me da seguridad. Mi proceso de compra con ZARA va del cotilleo *web*, fichaje *web* de la prenda en foto y de allí a la tienda. Porque por mucho que me guste la *web* y todo lo que te he comentado antes, no es lo mismo tocarla en la tienda y por eso, aunque sea un poco “hater” del establecimiento físico, creo que no deberían desaparecer”; Ana (58) cuando dice:

“Tienda física, me gusta entrar, ver, tocar y probar en el momento”; Maite (56) cuando anota: “a la hora de escoger la prenda y prefiero verme las tallas en físico”; Marta (24): “además prefiero estar en acceso directo, tocar los productos...” o finalmente Sara (25): “Tocar las prendas, verlas en directo”. Además, existe una gratificación instantánea por parte de los consumidores offline, por el hecho de obtener instantáneamente aquello que se ha visto o deseado, y poder percibirlo de forma sensorial en el acto. Así puede apreciarse cuando Marta (24) dice: “La tienda física porque hay varios establecimientos en la ciudad, fácil acceso, me lo llevo directamente a casa sin tener que estar pendiente de cuando tiene que venir y me lo puedo probar saltándome el paso de devolverlo”.

En segundo lugar, de acuerdo con los determinantes de la experiencia (Verhoef et al., 2009), los entrevistados destacan en primer lugar, en este caso de tipo sensorial, las variables atmosféricas del establecimiento, que pueden ser percibidas por el individuo mientras realiza la compra o, simplemente, está visitando el establecimiento sin intención firme de compra y que pueden influir en el estado afectivo, cognitivo y psicológico del cliente, y que pueden determinar su comportamiento (Kotler, 1973). Se trata, en definitiva, de percibir por los sentidos los productos, en particular, artículos textiles. Por añadidura, entre las variables del entorno y destacables de la atmósfera, fueron la luz, música, los colores del establecimiento, diseño, distribución de los productos (orden/desorden), densidad social o el número de restantes clientes presentes en el establecimiento físico, las dimensiones del establecimiento...

Por ejemplo, Víctor (29) añade que: “Las luces muy blancas, yo pondría algo más cálido, como luz solar. Me gusta la estética, me divierte puedo estar en un ZARA de Zaragoza o Madrid y son “muy similares”” o también Sara (25) cuando dice que: “Los colores son blancos/ cremas/ mármol le dan un toque elegante, como *chic* ¿no?. Además, me llama la atención los colores, no sé si lo sabes, pero hacen las colecciones y los colores en función de la personalidad de la gente de la ciudad para que te veas de alguna manera identificado. Y la luz está perfectamente estudiada, tanto la de dentro como la de fuera lo hacen para que te veas genial gasta en espejos”. También cuando Sara (25), aprecia el diseño en las tiendas de Madrid, que hace que se sienta como en tiendas de “lujo” y anima a la entrevistada a asistir e incluso a pensar que en ellas encontrará productos más especiales que en otras ciudades no encontraría. Así una atmósfera placentera y favorable puede conducir a un comportamiento positivo de

compra, caracterizado por satisfacción, privilegio (como en el caso de Sara (25) respecto a prendas que no encontraría en otras ciudades) y por tanto mayores intenciones de volver y realizar recomendaciones positivas del establecimiento.

Frente a estos estímulos generados por las variables atmosféricas, Mehrabian y Russell (1974), definieron las respuestas internas del cliente a través de sus emociones, utilizando la escala de placer- estimulación- dominación. Así frente a los estímulos de las variables del entorno, el organismo experimenta unas emociones que se traducen en respuestas como puede ser por ejemplo la que experimenta Marta (24), por la distribución del establecimiento, anotando sentirse: “desubicada”, algo que no es positivo para su experiencia de compra y puede incluso frenar sus intenciones de asistir a las tiendas o de realizar la compra. Exactamente Marta (24) dice lo siguiente: “La verdad me gusta comprar y compro bien en tienda física, pero en general las últimas veces que he ido cada vez me gusta menos la distribución de los productos, demasiada variedad y en ocasiones precios no muy asequibles. Hoy por hoy, no me siento cómoda con esas cantidades de ropa tan masivas y espacios tan amplios con tanta variedad. Las tendencias no me gustan. Por eso, en época de rebajas me encuentro más a gusto, porque la parte de rebajas está genial, porque está muy acotada, pero las demás partes como son tan amplias me dan pereza y me siento desubicada”; También es posible observarlo en Ana(58): “El orden me incita más a la compra, porque veo los productos bien distribuidos y pudo seleccionar y ver todas las variedades”; o incluso en Enrique (29) cuando dice: “Evidentemente me molestan las colas que hay en la tienda. A veces ha frenado alguna de mis compras, también te digo que van rápidas...Por lo que, si hay mucha gente, colas, me marchó”.

En tercer lugar, en relación con las características situacionales, entre los entrevistados se destacan el estado de ánimo del consumidor (positivo se traduce en mayor implicación y viceversa) y las motivaciones de la compra (aquello que el consumidor busca cuando acude al establecimiento, se distinguen entre motivaciones hedónicas o intrínsecas y utilitaristas o extrínsecas). En relación con el estado de ánimo se observa entre los entrevistados que las variables atmosféricas o incluso sus acompañantes participan en un estado de ánimo más positivo. En cuando a las motivaciones de compra entre los sujetos entrevistados se observan los dos escenarios expuestos, por un lado, por ejemplo, Víctor (29) asiste a la tienda con cosas “fichadísimas” previamente en la

web, incluso consultando su stock para que esa compra sea efectiva, o también Enrique (29) cuando acude a la tienda por necesidad, es decir en ambos casos serían compras utilitarias. En cambio, Marta (24), Maite (56) o Ana (58) entre otras acuden por meras motivaciones hedónicas es decir para realizar la actividad de compra como un fin en sí mismo, ya que es dicha actividad la que reporta la utilidad buscada en forma de placer. Es por ello por lo que común vincular el ir de compras con experiencias de ocio, diversión, como por ejemplo añade Maite (56): “Yo entro a picar, me gusta el concepto de ir de compras físicas en general, sales miras tomas un café. ZARA es por excelencia la tienda en la que quedo con mis amigas, creo que la gente que creo que compra por internet o no tiene tiempo o no le gusta ir de tiendas”. Por norma general, los sujetos que asocian esta sensación de compras con ocio no necesitan tener premeditado el producto que quieren adquirir en la tienda, prefieren entrar y guiarse por sus sentimientos, actitudes, sensaciones. Se hace exclusiva mención a la actividad: visitar y permanecer tiempo en establecimientos físicos, entendida ésta como una experiencia gratificante (Schmitt, 1999). Actualmente no se consumen solo los productos que se adquieren, sino que se generan experiencias susceptibles de ser consumidas en busca de emociones placenteras (Lenderman y Sánchez, 2008). Por ejemplo, véase cuando Ana (58) dice: “La tienda es más cómoda, las tiendas en general las asocio con ocio, no por necesidad, una salida de paseo, para despejarme, disfruto comprando, me divierte entrar en ZARA, relajarme...”. En esta línea, asistimos a nuevas formas de consumo en la que los procesos de compra ya no son racionales, sino que se trata de experiencias más impulsivas, es decir, se trata de compras que se explican mejor desde la óptica de la experiencia del consumo. Los aspectos emocionales y hedónicos priman frente a los beneficios utilitaristas y funcionales (Gómez et al., 2000). Así podemos ver como en todos los casos salvo en Enrique (29), que por norma general compra por necesidad, en las demás experiencias aludidas se observan compras como dice Sara (25): “La compra online, fue un capricho”. También es posible apreciarlo cuando Ana (58) cuenta su experiencia de compra, en la que, por ver unos pantalones en su hija, es decir guiarse por varios factores como fue el precio, su amiga que también los quiso adquirir... finalmente adquiere unos pantalones cuya necesidad no tenía en absoluto planteada.

En cuarto lugar, entre las características o variables relativas al consumidor, se pueden diferenciar variables socio- demográficas y variables de la personalidad. Por ejemplo, hemos podido destacar es el género, como una característica que se ha probado ser

importante, las mujeres tienden a ver la compra como una diversión más que los hombres, y suelen utilizar la actividad de las compras como una forma de definición personal (Grewal et al. 2003), o que las mujeres compren con más frecuencia y disfruta más. Así se observa en nuestros sujetos como Enrique (29) asiste de compras por necesidad, mientras que el resto de entrevistados acuden por ocio.

En quinto lugar, otra de las variables determinantes de la experiencia de compra física son los precios. Por norma general, los entrevistados se guían por cómo encuentren el precio en el establecimiento. Por ejemplo, véase cuando a Ana (58) se le pregunta por la principal motivación en la compra física cuando añade lo siguiente: “La oportunidad de encontrar un buen precio y que me guste”.

En sexto lugar, también se apreciaron entre los sujetos entrevistados la importancia del entorno social, es decir, de las implicaciones personales en la compra, tanto de algún familiar, amigo, que acompañan en la compra o encuentran en el establecimiento. Por tanto, se trata de una importante variable que en la compra online se minimiza. En muchos de los casos según el tipo de acompañante influencia en las decisiones del cliente objetivo en el establecimiento físico, así como en su experiencia de compra. Por ejemplo, véase Ana (58) cuando compra un pantalón gracias a la ayuda de su hija; véase también Maite (56), que acompañada de sus amigas suele tender a comprar o también Marta (24) que cuando asiste con su madre a ZARA acaba comprando en muchas ocasiones.

Finalmente, también puede ser determinante la presencia de los propios dependientes de la tienda. En este caso, ZARA, no se encuentra dentro de los establecimientos físicos que por excelencia “molesta” o “asiste constantemente” al cliente en sus compras. Ese tipo de servicio suele encontrarse en comercios o establecimientos más pequeños. Por ello, en este sentido los clientes de ZARA aprecian la actuación de los dependientes, tanto por lo serviciales que son, como por lo poco intrusivos que pueden llegar a ser, pudiendo incluso asistir como llega a señalarse por Ana (58) en un “autoservicio”: “Tampoco es que haya mucha gente, es prácticamente un autoservicio. Cuando hay algo que me gusta mucho pregunto a las chicas me ayuda y lo resuelven rápidamente. Suele ser una compra individual. Las dependientas no son intrusivas de ninguna manera, es una compra bastante auto servicial”.

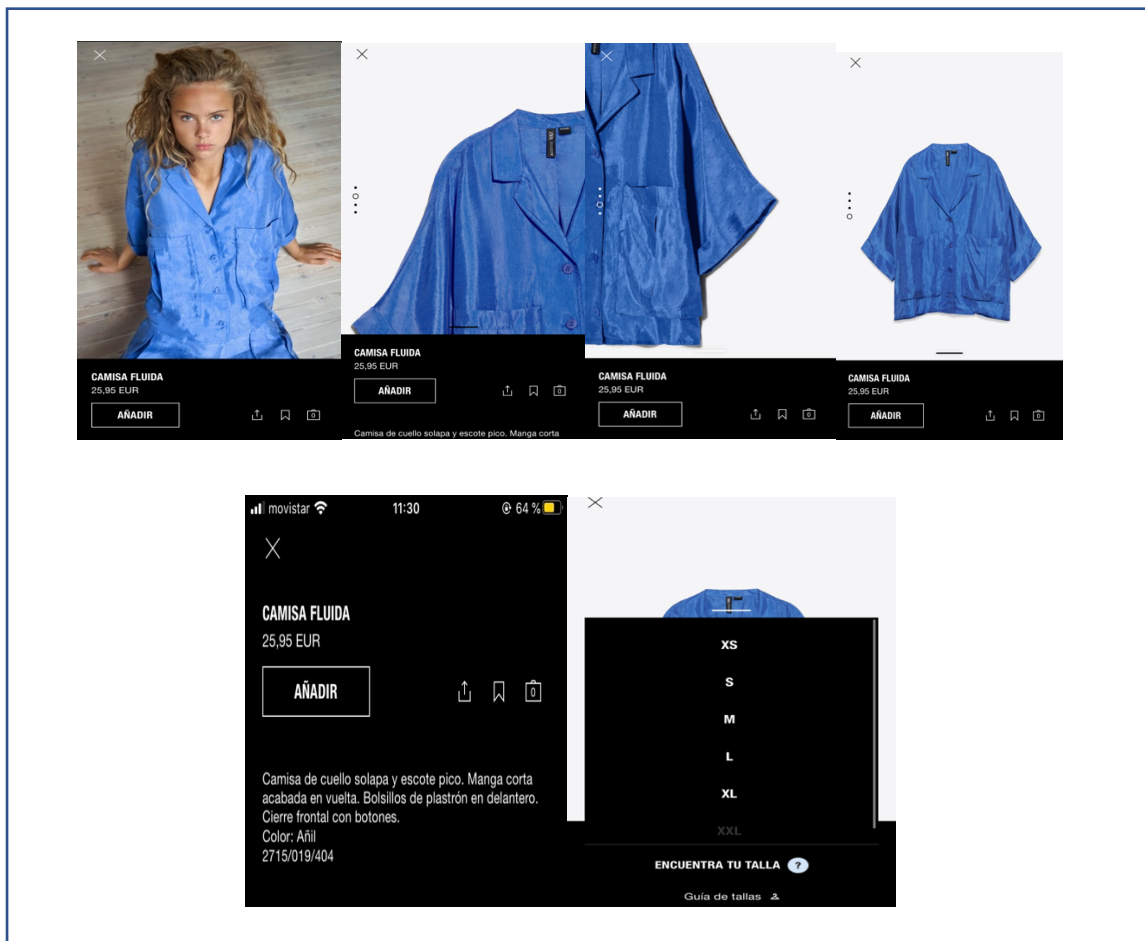
1.2 Experiencia online.

En este apartado nos centraremos en el estudio del comportamiento y/o experiencia del consumidor online, en concreto, desarrollaremos sus características, motivaciones y comportamiento en este canal. Además, analizaremos el perfil del consumidor virtual y variables más incluyentes del proceso de compra a través de Internet y para ello, nos serviremos del estudio llevado a cabo en el entorno digital de ZARA.

En este segundo caso, la experiencia de compra se activa desde el momento en que el sujeto acude al sitio *web*, es en ese momento cuando entra en contacto con la atmósfera del establecimiento online.

En primer lugar, en este caso el cliente es incapaz de percibir físicamente el producto con los sentidos, por ello la variable que influye en la experiencia de compra a través del canal online es la falta de conocimiento por parte del consumidor de la calidad ofrecida por el vendedor (Bettman, 1979; Rao y Monroe, 1988), es decir la selección adversa que tiene su origen en la asimetría de información precompra. Ante esta incertidumbre ZARA pone al alcance de sus clientes desplegables para que el consumidor pueda tener toda la información del producto, así como diversas imágenes del mismo producto, desde diferentes ángulos para que este pueda de cierta manera sentirse “reconfortado” y aprecie el producto como si lo hiciera de manera presencial. Véase por ejemplo en la ilustración 4.1 que se adjuntan a continuación, como ZARA muestra de una sola camisa, cuatro imágenes diferentes, así como las composiciones del producto. Además, a la hora de elegir la talla tiene una sección que se llama “encuentra tu talla”, sobre la que puedes exactamente poner tu edad, estatura, peso, dimensiones de la cadera, si te gusta más o menos ajustada, etc. Con ello ZARA busca que le experiencia del cliente se pueda asemejar lo más posible a su experiencia física. Busca sustituir a los sentidos, a poder asemejar su experiencia de tocar y ver el producto en directo.

Ilustración 4.1. Desplegable de imágenes de un producto de ZARA.



Fuente: ZARA.COM.

En segundo lugar, la mayor ventaja que encuentra el usuario para comprar a través de este medio es la comodidad, claridad siguiéndole aspectos como la rapidez y accesibilidad de la *web*, declarando por su parte una alta satisfacción con este sistema de compra. Por ello, el estudio de las variables atmosféricas en la experiencia offline se ha extendido a la experiencia online, adaptando sus variables. De tal forma que encontramos variables como el diseño de la página *web* (Ha y Lennon, 2010), la estética de la página (Wang et al. 2011), o la tangibilidad de los productos que se ofrecen (Mazaheri et al. 2014).

Para ello, véase por ejemplo el ANEXO V, cuando se le pregunta a Víctor (29) sobre su opinión de la experiencia de compra en la *web* de ZARA: “Sinceramente comprar por la *web* de ZARA es una maravilla, tiene muchísimas cosas positivas, la principal, la

facilidad de buscar lo que necesito sin tener que hacer un tour como haría en la tienda. El buscador es súper sencillo. Además, en la tienda me costaría muchísimas veces más encontrar exactamente lo que quiero. A mi no me gusta ir de tiendas a perder el tiempo, suelo ir a ZARA con ideas predeterminadas. Esto es así porque ZARA lo empleo para mis básicos, nunca me pondría algo de lo que sacan de tendencia... todo el mundo lo lleva”. También véase cuando se le pregunta a Marta (24) sobre qué siente en la *web* cuando dice “La *web* la visito muchas veces, a diario. Al tener un movimiento casi diario suben nuevas cosas y por entretenimiento miras lo que hay y lo que me gustaba me despertaba la voluntad de consumir y entiendo que es una buena estrategia de mantenerte enganchado y fomentar el consumo. Ahora no es mi caso. [...] La *web* actúa de comodín de la tienda”; “Es muy clara con los datos necesarios y poniendo las palabras claves encuentras lo que buscas, para todo tipo de personas. En la *web* es más fácil encontrarlo porque están perfectamente fotografiados lo que suelo hacer es ficharlos e irlos a la tienda a mostrarlos y decir qué es lo que quiero de acuerdo con mis necesidades.” O véase cuando Sara (25), añade lo siguiente: “Te parecerá una estupidez, pero cada vez que llega un producto a casa es como si fuese mi cumpleaños, lo espero con mucha ilusión”.

En tercer lugar, en relación con las características situacionales, entre los entrevistados se destaca la experiencia pueden observarse en muchos casos tanto la experiencia de compra impulsiva como utilitarista. Véase cuando Víctor (29) adquiere por necesidad y reflexión los pantalones durante la cuarentena, en cambio Sara (25) adquiere cinco prendas sabiendo que es posible devolverlas.

En cuarto lugar, en relación con las variables relativas al consumidor, un estudio que categoriza a los consumidores virtuales de acuerdo con la satisfacción obtenida tras la experiencia de compra online es el que distingue entre e-consumidores “novatos, sensibles al tiempo, *clicks and mortar*², adictos a Internet, cazadores y los leales a la marca” (Harris Interactive, 2000). Así dentro de la categoría de “novatos” podríamos incluir a Ana (58) ya que comenta que la *web* la emplea para: “ver previamente los

² El *click and mortar* es el modelo híbrido de negocio, que combina tanto las ventajas de la venta online como los beneficios de la venta física. Estos negocios se originan tanto por la evolución de negocios online a negocios físicos como por la conversión de negocios físicos en negocios online, y ofrecen al consumidor una experiencia completa, donde las compras pueden ser iniciadas o terminadas tanto en la tienda online como en la sede offline, dejando que el consumidor decida qué canales usar (Zorraquino, 2020)

precios o disponibilidades en tienda. Eso me lo enseñó mi hija y me encanta” o Maite (56) cuando comenta que las adquisiciones en la *web* las hace por medio de las dependientas de la tienda. Por otro lado dentro de la categoría de sensibles al tiempo, podríamos incluir por ejemplo a Víctor (29) o Enrique (29) cuando por ejemplo dice que busca una experiencia de compra rápida y efectiva, por lo que la *web* de ZARA le ayuda a encontrar esa experiencia: “La *web* me ayuda a ahorrarme tiempo, muchas veces necesito cosas y lo que hago es mirarlo en algún rato libre que tengo en el trabajo/casa, miro la disponibilidad en tienda y voy y es llegar y coger. Poder consultar el stock en la *web* creo que es de lo mejor que tiene ZARA. Así haces el viaje rápido. Tengo el producto que necesito y es llegar y coger”. Entre la categoría de “*clicks and mortar*” y “adictos a internet” podríamos señalar tanto a Sara (25) como a Víctor (29), ya que no les importa adquirirlo en tienda o en la *web*, lo único que quieren es satisfacer sus necesidades sin importar el canal.

Por otro lado, además de las características personales del individuo relacionadas con aspectos culturales, personales, sociales y psicológicos (Dholakia y Uusitalo, 2002; Jee y Lee, 2002), la experiencia de compra online también se ve influida por las destrezas o habilidades para comprar por este canal por parte del sujeto, las cuales pueden llegar a constituir una barrera o impedimento para algunos consumidores, aunque para otros, un medio de conveniencia (Kim, 2002). En este sentido, se observa cómo es en los perfiles más jóvenes, ya sean por ejemplo Sara (25) o Víctor (29), como son sujetos que depositan mayor confianza ante los estímulos que les ofrece este canal. En esos casos a diferencia de Maite (56), Ana (58), son dos sujetos que disfrutan de la experiencia de compra que ofrece este canal, maximizan su bienestar.

Además, las variables comportamentales influyen en la respuesta de compra ante los estímulos de marketing en función del efecto experiencia (Novak, Hoffman y Yung, 2000). En concreto, el grupo de “innovadores” (relativamente más jóvenes) (Schiffman y Kanuk, 2000), necesita niveles de estimulación más elevados, para ello las empresas configuran el diseño de sus páginas de acuerdo con su mercado objetivo, incluyendo elementos dinámicos y apelando a sus emociones (Hoffman y Novak, 1996).

Por ejemplo, véase para ello cuando Sara (25) añade lo siguiente a propósito de su percepción de la *web*: “La *web* es de las mejores que hay en moda, súper ordenada,

completamente actualizada y muy moderna, es muy fácil navegar y visual, te invita a comprar por las campañas que diseñan, por cómo les quedan las prendas a las modelos, es súper guay y muy fácil buscar todo lo que quieres. Muy buena presentación”.

En quinto lugar, otra de las variables determinantes de la experiencia de compra es el precio final que ha de pagar por los productos y servicios adquiridos (Benjamín et al., 1995), otra variable que influye en la compra online sería la cantidad de información a la que el individuo puede tener acceso en un mínimo periodo de tiempo. El marketing en la *web* lleva asociado un beneficio importante en relación con la enorme cantidad de información al alcance del usuario para responder a preguntas en la toma de decisiones, lo cual conlleva un mayor control por parte del individuo ante la búsqueda de información, permitiéndole un mayor dinamismo en la búsqueda y comparación de productos (Hoffman et al., 1997) así como disponibilidad de los productos a cualquier hora, momento y lugar.

Véase por ejemplo cuando Maite (56) añade lo siguiente: “A ver tanto la *web* como la tienda son muy accesibles, las dos son fáciles, de echo uso mucho la *web* para saber lo que hay e ir a la tienda más directa, sin perder tiempo. Además, la *web* está perfectamente distribuida, ordenada es muy fácil de entender. Me orienta la compra, me meto siempre en última semana y miro las novedades. Lo hago siempre que no sé qué hacer. Recorro a la *web* para ir cotilleando, fichando cosas, es un catálogo de “24h/ 7/ 365 “. Está genial categorizado y además puedo filtrar por tallas, gustos, colores, puedo comparar perfectamente los productos”. También véase cuando Marta (24) añade las siguientes sensaciones encontradas en la *web* de ZARA: “Orden correcto, muy bien separado, bien desglosado por colores e incluso una parte de *special prices*, para poder aprovecharme de los mejores precios. En general es una página muy completa y fácil comprensión”.

2. La experiencia omnicanal como medio óptimo generador de valor.

Diversos estudios de marketing argumentan que la experiencia es el medio indispensable a través del que se genera valor para el cliente. El valor no se genera a través de los productos o servicios que adquieren los consumidores, sino que son sus experiencias completas las que lo generan. Además, este valor no depende únicamente de la oferta de la empresa, sino también de aquellas características del consumidor y de

su entorno que pueden influir en la experiencia, así como de otros elementos que forman parte de la cadena de valor de la empresa (Lemke et al. 2011; Payne et al. 2008). Por este motivo, la generación de valor a través de la experiencia del cliente es un proceso de co-creación en el que interviene la empresa y el cliente, así como factores externos a los mismos.

Como ha sido posible apreciar en los anteriores argumentos expuestos en las experiencias online y offline, ya no estamos dispuestos a esperar en una tienda, no nos gustan las colas y tenemos la posibilidad de comparar precios, establecer preferencias o buscar productos a un sólo clic. A esto se suma, las preferencias del cliente en esperar una atención única y personalizada según sus gustos o preferencias. No cabe duda de que la experiencia de compra a través del contacto y la relación personal es la ventaja del comercio físico frente al online. Pero hay que lograr hacer eficiente al máximo dicha ventaja, creando sensaciones y emociones hacia la marca, con actitudes y comportamientos de compra y vinculación futura hacia la marca y sus productos y/o servicios. A pesar de las experiencias diferenciadas de una y otra la experiencia óptima del cliente se consigue con la unión de sendos canales.

Por ejemplo, véase Víctor (29) cuando explica las razones de cuándo acude a la tienda y se observa claramente ese aprovechamiento de la omnicanalidad que ofrece ZARA y cómo su experiencia se ve mejorada gracias a los canales que se ponen a su alcance: “Te resumo tengo tres posibilidades de acabar en ZARA tienda física:

1. Por dar una vuelta
2. Ir a buscar mi básico “fichadísimo”.
3. Ir a buscar mi antojillo de *shopping* que me meto en la *web* miro lo que hay, suelo comprobar el *stock* en la tienda, voy a cogerlo y, si no hay talla, directamente lo compro en *web* y lo mando a tienda. En este último caso he llegado a estar en tienda escanearme la prenda que quería y que en ese momento no había talla y comprándomelo en *web* pero estoy en la tienda, en el establecimiento vaya. Es que ZARA tiene eso de genial. Creo que te ayuda totalmente a saciar tus antojos con las posibilidades que te ofrece de consultar el stock online o en tienda continuamente. Como que tienes muchas posibilidades de “salirte con la tuya””.

También cuando Ana (58) expone lo siguiente cuando se le pregunta respecto de la coherencia o no de los canales que ofrece ZARA: “Porque es fenomenal que cuando no

tengo talla lo miro en la *web* y si quiero algo que me interesa mucho le pregunto a mi hija que me lo compre, tardan muy poco. No obstante, en internet no suelo actuar yo”.

En la línea de este argumento no será correcto apoyarse más de una que de otras, hay que lograr unir las fuerzas de una junto con las debilidades de otra. Las experiencias online y lo offline se retroalimentan, los clientes quieren comprar en cualquier momento y lugar, por cualquier dispositivo, de forma rápida y cómoda. Así las experiencias vividas durante la compra online aportarán todo aquello que la experiencia física no puede generar en el cliente como puede ser un servicio rápido y efectivo sin colas ni molestias, etc.

Por ejemplo, véase cuando Víctor (29) concreta lo siguiente: “Creo que no soy hombre de un solo canal, los dos se complementan de maravilla, lo que pasa que recientemente tiro más por el online, históricamente en tienda, pero cada vez me dejo llevar más online”.

No obstante, esta maximización de la experiencia únicamente puede apreciarse en los perfiles de entrevistados más “jóvenes”. Solo en esos casos la experiencia se comprueba por ellos mismos, mientras el resto siguen valorando o apreciando en primer lugar, únicamente aquellas ventajas que ofrece la experiencia de compra tradicional. Por ejemplo, esta experiencia solo pudo ser valorada por parte de Víctor (29) y Sara (25).

Finalmente me gustaría destacar una de las sensaciones que experimenta Maite (56) y que puede ser un claro ejemplo de cómo puede disfrutar un cliente de la experiencia de compra gracias a estrategias omnicanales como la de ZARA cuando señala que la *web* es el escaparate continuo de una empresa, de cómo permite experimentar continuamente el “ir de compras”, de cómo permite saciar las necesidades del cliente: “la *web* está perfectamente distribuida, ordenada es muy fácil de entender. Me orienta la compra, me meto siempre en última semana y miro las novedades. Lo hago siempre que no sé qué hacer. Recorro a la *web* para ir cotilleando, fichando cosas, es un catálogo de “24h/ 7/ 365” “.

V. CONCLUSIONES.

En este trabajo se ha podido observar como han ido evolucionando y cambiando las experiencias de los clientes durante la realización de las compras en los establecimientos físicos como online. Sea el canal que sea, las compras se han

convertido en un entretenimiento, al que los consumidores dedican gran parte de su tiempo y que se encuentra estrechamente ligado al ocio. La sensación de diversión experimentada durante las compras, o a la simple exploración de las tiendas, secciones de la *web*, etc., se traduce en conductas de compra favorables para los gestores de las empresas como ZARA.

A partir de estas premisas se llevó a cabo una investigación con los datos recogidos de seis sujetos en Zaragoza. Del estudio se obtienen interesantes resultados sobre la experiencia de compra tanto en el canal online como offline:

Además, el canal físico es más hedónico, permite la inspección del producto con todos los sentidos y en contacto directo. Además, ofrece el servicio añadido que prestan los dependientes informando y aconsejando al cliente, que generan confianza o soporte al cliente a la hora de elegir su producto. Otra variable que se destaca del canal físico es que los productos comprados son recibidos por el consumidor de manera inmediata. Por su parte, el canal online permite realizar compras las 24h del día, 7 días a la semana, 365 días en el año, como afirmaban nuestros sujetos entrevistados, se trata de un catálogo permanente. Además, la compra puede ser realizada desde casa y permite el acceso a los clientes localizados en cualquier parte del mundo. La gama de productos que puede ser encontrado en internet, sumando a la sencilla comparativa de precios, es prácticamente hace que los clientes comiencen a sentirse más cómodos y encuentren rápidamente sus intereses; no cabe duda de que internet proporciona mucha información y facilidad para organizarla a un coste bajo.

En relación con las variables atmosféricas es cierto que la tienda física parece que nunca “morirá”, ya que los clientes valoran tocar, probar y percibir con sus propios sentidos los productos que desean adquirir, no obstante gracias a la *web* esta experiencia se agiliza y permite al consumidor adquirir sus productos sabiendo que se encuentran o no en el establecimiento físico. En ese sentido la *web* servirá en muchos casos para productos sobre los que se conoce la talla/ textura, etc., es decir, sobre aquellos productos en los que ya ha habido una previa experiencia en la que el cliente ha activado sus sentidos con el producto. En general en la experiencia del cliente la tienda física es “insustituible” con la experiencia online. El poder experimentar con los

sentidos, el establecimiento, el producto, es determinante para su experiencia y posterior compra.

En relación con las características situacionales no podemos generalizar los resultados, pero en relación con la muestra tomada, las experiencias online parecen ser menos impulsivas ya que el perfil de sujetos entrevistados no compra tanto por la *web*. En este caso, las compras online parecen efectuarse de manera individual y ya no sería tan acusada la variable de implicaciones personales en la compra, tanto de algún familiar como amigo, que acompañan en la compra o encuentran en el establecimiento físico.

En relación con la experiencia con los dependientes del establecimiento, podemos decir que, a partir de lo observado, el medio digital es preferido, parece que, los sujetos recurrirían al canal online para evitar los dependientes intrusivos.

No obstante, la experiencia de compra digital la complementa y en ella será importante cuidar el servicio y prestar toda la atención posible a la interfaz de usuario, por ejemplo, por medio de una estructura de la *web* correcta en donde el cliente encuentre toda la información que busca de la manera más rápida. Si, por el contrario, la *web* cuenta con una estructura complicada, la experiencia del usuario será negativa y provocará abandonos rápidos de la *web*; o por medio de su diseño *web* dinámico y actualizado, por lo que es importante no centrarse solo en la estética y originalidad, sino pensar más en la experiencia del usuario. Un diseño atractivo visualmente, con colores asociados a los servicios o productos ofrecidos, es decir, un diseño estético, simple, fácil de usar y personalizado. Por ello, los clientes observan como la experiencia física se enriquece con la experiencia del establecimiento online. El cliente es capaz (en función del perfil del consumidor) de perfeccionar los “déficits” de una tienda cada vez más grande, con gran afluencia de clientes y en donde la gama de productos es abundante y difícil de encontrar.

Finalmente, determinar el perfil del consumidor es importante para las empresas porque les permitirá establecer estrategias de marketing para dirigir a sus clientes y mejorar sus experiencias de compra. En ambos canales el género se presenta como aspecto común, las mujeres aprecian más el ir de “shopping”, para ellas esta actividad se encuentra vinculada al ocio, la desconexión, la relajación y que realizan de manera impulsiva. Mientras los hombres, asisten por “obligación” y por ser necesario. Por otro lado, en el canal online el perfil del consumidor podía diferenciarse en “novatos, sensibles al

tiempo, *clicks and mortar*, adictos a Internet, cazadores y los leales a la marca” y en función de ello, se apreciaba una experiencia de compra más favorable que en otros. Además, conocer las circunstancias (días de la semana, horarios, tamaño de la compra, etc.) que hacen de la compra online una opción más interesante para el consumidor puede ayudar a las empresas a diseñar un canal online más eficiente.

En definitiva, que una empresa como ZARA aplique estrategias omnicanales hace que las experiencias de compra de los clientes que pueden apreciarlo sean óptimas. Al final que se aplique o no estas estrategias, es algo que es signo de una empresa moderna, con suficiente “pulmón” y con capacidad de asumir (o no) pérdidas, por querer y desear lo mejor en la experiencia de sus millones de cliente, que se siente sin duda reconfortados por todas las vías que ofrece la empresa. Por ello, es una estrategia comercial y depende del nivel adquisitivo de la empresa.

Además, es muy apreciable por los clientes el esfuerzo que hace ZARA en lograr que sus canales ofrezcan experiencias similares. Por ejemplo, se destaca el número de fotografías del producto, información sobre los productos y demás elementos que se encuentra un cliente en su web para poder “imitar” la experiencia física. También es apreciable por los clientes, la formación que reciben los dependientes en no ser “intrusivos”, lo que hace una experiencia de “autoservicio” en el establecimiento físico. Es decir, han conseguido que el dependiente pase a un segundo plano, asistiendo a los clientes para ofrecerles talla, consejo, etc., solo en el momento que el cliente lo solicite.

Como recomendaciones, podríamos sugerir a los gestores de los departamentos de marketing de experiencias de ZARA, que sería necesario reforzar aspectos que mejoren la dispersión de la tienda, que los clientes vuelvan a ubicarse como antes hacían en los establecimientos físicos.

No obstante, se debe tener en cuenta las limitaciones de este trabajo, ya que debido a su potencial extensión no se procedió al análisis de todas las estrategias/campañas de marketing experiencial de la empresa ZARA, sino únicamente a las consideradas más relevantes para el objeto de estudio.

Además, una de las críticas más habituales a este trabajo se refiere a sus reducidas posibilidades de generalización, debido a la metodología utilizada y al grupo de

consumidores que constituyen la muestra del estudio. Por tanto, para comprender el comportamiento de interés, hubiese sido muy enriquecedor completar las entrevistas en profundidad con alguna investigación de carácter cuantitativo, ya que la combinación de ambas investigaciones ofrece valiosos conocimientos que ayudarían a formular posibles estrategias de marketing exitosas (Malhotra, 2008). Además, la falta de estructura hace que los resultados sean susceptibles a la influencia del entrevistador, en tanto que la calidad y el detalle de los resultados dependen mucho de las habilidades del entrevistador. Los datos obtenidos en ocasiones han sido difíciles de analizar e interpretar. Además, son costosas de elaborar ya que para cada una se requirió de mínimo de una hora por entrevistado por ello su reducido número.

En cuanto al marco teórico, se encontraron abundantes referencias al establecimiento tradicional o físico, referencias que quedaban en parte “obsoletas” ya que, por ejemplo, Schmitt ofrece una visión de la experiencia de compra del cliente hacia la marca y de manera “tradicional”. Por ello, se emplearon otras aplicaciones teóricas de autores como Verhoef quien “actualiza” este campo teórico objeto de estudio. Sin embargo, se volvía a tener el mismo problema ya que Verhoef restringe la experiencia a una respuesta física, emocional y relacional incorporando en determinadas situaciones la dimensión social. Es decir, quizás ayuda a valorar más este campo. Pese a estas limitaciones, no fue difícil poder hacer un símil de las variables más destacables que determinan la experiencia de compra de los clientes en el canal online.

VI. REFERENCIAS FINALES.

1.Bibliografía.

Dholakia, R. y Uusitalo, O. (2002). “Switching to electronic stores: consumer characteristics and the perception of shopping benefits”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (10), pp. 459-469.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G., (2007). “How to sustain the customer experience: An overview of the experience components that co-create value with the customer”. *European Management Journal* 25, pp. 395-410.

Gilboa, S., Vilnai-Yavetz, I. y Chebat, J.C., (2016). "Capturing the multiple facets of mall experience: developing and validating a scale", *Journal of Consumer Behaviour*, 15, pp. 48-59.

Gobé, M., (2009). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York.

Grewal, D., Baker, J., Levy, M., y Voss, G.B. (2003). "The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores", *Journal of Retailing*, 79, pp. 259-268.

Harris interactive (2000). What kind of dot-shopper are you?. En Ryan, Gerard (2003).

Hoffman, D.L. y Novak, T.P. (1996). "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations". *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, pp. 50-68.

Hoffman, D. L. y Novak, T. P. (1997): "A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce". *The Information Society*, vol. 13 (enero-marzo), pp. 43-54.

Kishka, J., (2003). "How to manage the customer experience", *Customer Management Magazine*.

Kotler, P., (1973). "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, pp. 48-64.

Lasalle, D., & Britton, T., (2002). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School, Boston.

Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H., (2011). "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using a repertory grid technique", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 846-869.

Malhotra, K.N., (2008). *Investigación de mercados*, Pearson Educación, 5ª ed.

Mckenna, R., (1991). "Marketing is Everything", *Harvard Bussiness Review*.

Mazaheri, E., Richard, M.O., Laroche, M. y Ueltschy, L. (2014), "The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on online behavior", *Journal of Business Research*, 67, pp. 253-259.

McKinsey y Media Metrix (2000). All visitors are not equal. En Ryan, Gerard (2003).

Novak, T.; Hoffman, D. y Yung, Y.F. (2000). "Measuring the flow construct in online environments: a structural modelling approach", *Marketing Science*.

Novak, T. P.; Hoffman, D. L. y Duhachek, A. (2003): "The Influence of Goal-Directed and Experiential Activities on Online Flow Experiences". *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, Issue 1/2, pp. 3-14.

Payne, A.F., Storbacka, K. y Frow, P., (2008). "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 83-96.

Pine, B.J. y Gilmore, J.H., (1998). "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 97-105.

Puccinelli, N.M., Deshpande, R., e Isen, A.I., (2007). "Should I stay or should I go? Mood congruity, self-monitoring and retail context preference", *Journal of Business Research*, 60, pp. 640-648.

Sánchez Perez, R., & Lenderman, M., (2008). *Marketing Experiencial: la revolución de las marcas*. Libros profesionales ESIC.

Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. Prentice-Hall, Mexico, séptima edición.

Schmitt, B.H., (1999). *Experiential Marketing*. The Free Press, New York.

Segura, C. y Sabaté, F., (2008). "Marketing experiencial: el marketing de los sentidos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación", XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos, pp. 267-272.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasunaman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L.A., (2009). "Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies", *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 31-41.

Walls, A., Okumus, F., Raymond Wang, Y., & Joon-Wuk Kwun, D., (2011). “An epistemological view of consumer experiences”. *International Journal of Hospitality Management* 30, pp. 10-21.

Wang, Y.J., Minor, M.S. y Wei, J. (2011). “Aesthetics and the online shopping environment: understanding consumer responses”, *Journal of Retailing*, 87 (1), pp. 46-58.

Ha, Y. y Lennon, S.J. (2010). “Online visual merchandising (VMD) cues and consumer pleasure and arousal: purchasing versus browsing situation”, *Psychology and Marketing*, 27 (2), pp. 141-165.

2. Recursos online.

Carasso, E., (2018). Lo que la estrategia omnicanal de ZARA y Mango explica sobre cómo cambian las tiendas, recurso disponible en: <https://www.puromarketing.com/76/31072/estrategia-omnicanal-ZARA-mango-explica-sobre-como-cambian-tiendas.html>, visitado el 20 de febrero de 2020.

Cedeño, D., (2019). ¿Qué es experiencia de cliente?, recurso disponible en: <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/#que-es-experiencia-de-cliente>, visitado el 18 de abril de 2020.

CNMV., (2019), Información financiera intermedia, recurso disponible en: <http://www.cnmv.es/portal/AIDia/DetalleIFIAIDia.aspx?nreg=2019071581>, visitado el 7 de junio de 2020.

Fajardo Cabello, D., (2008). E-commerce y retail los principales aliados de la omnicanalidad, recurso disponible en : <https://www.latercera.com/pulso/noticia/e-commerce-retail-los-principales-aliados-la-omnicanalidad/257258/>, visitado el 18 de abril de 2020.

INDITEX, (2020), *Cuenta anuales consolidadas del grupo INDITEX al 31 de enero de 2020, informes de gestión e informe de auditoría*, recurso disponible en : <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales>, visitado el 7 de junio de 2020.

INDITEX, «La estrategia de Marketing y Publicidad de ZARA», recurso disponible en : <https://www.inditex.com/home>, visitado el 20 de mayo de 2020.

López, A., Del customer experience offline al customer experience digital, ¿qué ha cambiado?, recurso disponible en: <https://m3estrategia.es/customerexperience-offline-vs-digital/>, visitado el 1 de junio de 2020.

Martinez, D., (2012). Conferencia sobre el caso de éxito de ZARA, recurso disponible en : https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=vPpTw904q6w&feature=emb_title, visitado el 12 de abril de 2020.

Sotelo R., (2019). VI Estudio Anual de eCommerce en España 2019: más de la mitad de los eshoppers españoles ya compran desde el móvil, recurso disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/vi-estudio-anual-de-ecommerce-en-espana-2019-mas-de-la-mitad-de-los-eshoppers-espanoles-ya-compran-desde-el-movil/>, visitado el 26 de febrero de 2020.

Zorraquino (2020), ¿Qué es el click and mortar?, recurso disponible en: <https://www.zorraquino.com/diccionario/internet/que-es-click-and-mortar.html>, visitado el 10 de junio de 2020.

VII. ANEXOS.

ANEXO I. DEFINICIONES DE MARKETING EXPERIENCIAS.

AUTOR	DEFINICIÓN
Carbone y Haeckel (1994)	La suma de respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales y comportamentales producidas durante el proceso de compra, envolviendo una serie integrada de interacciones con personas, objetos, procesos y ambientes en el comercio minorista.
(Pine BJ & Gilmore, 1998)	Eventos que atraen a los consumidores de una manera personal y los involucran.
(Schmitt, Experiencial Marketing, 1999)	Cualquier forma de actividad de marketing centrada en el consumidor que cree una conexión con el mismo.

(Lasalle & Britton, 2002)	Una interacción, o una serie de ellas, entre un consumidor y un producto, una empresa o su representante, que llevan a una reacción.
(Kishka, 2003)	Se trata de una aproximación sistemática para medir y gestionar el feedback del consumidor.
(Gentile, Spiller & Noci, 2007)	Conjunto de interacciones entre un consumidor y un producto, una empresa, o una parte de ella, que provocan una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente a diferentes niveles.
(Sánchez Perez & Lenderman, 2008)	Se trata de crear un poco de magia para el consumidor. Esta magia es la propia experiencia en la que estará basado el marketing del futuro.
(Gobé, 2009)	Se trata de un canal a través del cual los consumidores conectan con las empresas y sus productos a un nivel emocional y profundo.
(Walls et al., 2011)	Este enfoque supone una orientación postmoderna del marketing girando el carácter central del mismo en torno a la consideración de las personas como individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras agradables.
(AMA, 2013)	Experiencias individuales y auténticas dirigidas a propiciar una interacción personal entre la empresa y el consumidor, aportando un claro y significativo beneficio para el sujeto, teniendo como objetivo fundamental el éxito a través de la innovación y el empleo de tácticas que lleguen al consumidor de forma creativa y convincente.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II. GUIÓN DE LA ENTREVISTA SOBRE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR CON ZARA.

Párrafo inicial: Hola, estoy realizando para mi trabajo de fin de grado de ADE un estudio sobre el comportamiento y/o experiencia del consumidor en los establecimientos físicos como online. Para ello me gustaría poder conversar a cerca de experiencias de compra que haya tenido últimamente con ZARA. Con todas las entrevistas que recopile con mis entrevistados, me gustaría poder indagar en vuestras experiencias y sacar mis propias conclusiones en cuanto al servicio que presta y si está logrando sus objetivos. Tu colaboración está recompensada con este café-refresco que estamos tomando. Le garantizo que sus respuestas serán tratadas con absoluta

confidencialidad y que serán empleadas únicamente para este trabajo, sin trascender a ninguna base de datos.

Cuestiones previas:

Nombre/Sexo/ Edad/ Ocupación/ lugar de residencia/ nivel de ingresos.

Cuestiones generales:

1. Última experiencia.

1.1. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

1.2. ¿Se hizo efectiva la compra?

1.2.1. ¿Esa compra fue necesaria?

1.2.2. ¿Qué producto compró?

1.2.3. ¿Dónde fue?

1.2.4. ¿Cuánto se gastó?

1.2.5. Si fue en tienda, ¿fue acompañada? ¿por quién? ¿qué resaltaría?
¿cómo se sintió? ¿por qué?

1.3. ¿La decisión fue tuya o te ayudaron a escoger?

1.3.1 ¿Quién suele ayudarte a escoger y por qué?

1.4. ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusto?

2. La compra inmediatamente anterior a la descrita.

2.1. ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿que es lo que más y menos te gustó?

3. Comparación de ambas experiencias.

4. Experiencia puntual que más te llamó la atención.

Preguntas apoyo apartado cuestiones generales:

1. ¿Qué canal empleas con mayor recurrencia?, ¿Por qué, puntos fuertes/ débiles?

2. Cual es tu canal favorito ¿por qué?, ¿qué le falta al otro canal que tenga este?

3. Encuentras coherencia entre los canales que pone ZARA a nuestra disposición.

4. ¿En cuál de los dos te gastas más dinero?, ¿por qué?, ¿qué factores crees que hacen que gastes más dinero en ese canal?

5. ¿Cuál es más cómodo de los dos?

6. ¿Cómo valoras el trato que ZARA te hace?

7 ¿Qué te parecen los productos?

7.1 ¿Cuáles son los productos que normalmente compras y porqué?

7.2 ¿Probabilidad de compra conjunta?

8. ¿Qué te parecen los precios?
9. ¿Qué te parece el personal que trabaja en tienda, sueles consultar al personal de la tienda, crees que este personal ayuda / está formado / crees que ha disfrutado ayudándote/ son agradables/ qué cualidades crees que debe reunir ese empleado/ te han incitado a la compra?
10. ¿Cuál es la imagen que crees que zara quiere dar / sus tiendas / web?
11. ¿Has experimentado alguna vez sensaciones negativas en tus experiencias de compra? ¿Por qué crees que ha ocurrido esto?
12. ¿Compras impulsivas/ sin necesidad en tienda o online y porqué?
13. ¿Qué te motiva a comprar?

Para completar la entrevista, se le preguntan por cuestiones más concretas de sus experiencias bien online/ tienda física si por ejemplo el investigador observa que no ha respondido a alguno de los siguientes puntos:

Preguntas específicas de la tienda física:

1. ¿Cómo te sientes/sensaciones en la tienda?
2. ¿Hay mucha gente cuando acudes a la tienda?
3. ¿Te gusta ir acompañado o solo a comprar a las tiendas físicas?, ¿por qué?
4. ¿Qué es lo que más te llama la atención a la hora de ver las tiendas?
5. ¿Qué es lo que más te molesta de la tienda?
6. ¿Qué es lo que más aprecias de comprar en la tienda?
7. ¿Cuánto tiempo sueles pasar en la tienda?
8. ¿Empleas los probadores?
9. ¿Te fijas en los *manikis* que llevan las prendas? ¿influyen en tu decisión de compra?
10. Cuando llegas a la tienda... ¿sueles tener en mente que es lo que quieres? o ¿vas sin ideas fijas?
11. El ambiente del establecimiento, ¿crees que incita a comprar (distribución / orden/ colores/ música)?
12. ¿Cuándo visitas la tienda/ encuentras lo que buscabas?
13. ¿Has experimentado alguna vez malas sensaciones en la tienda?
14. ¿Diseño tienda?

Preguntas específicas del canal online:

1. ¿Puedes contarme alguna experiencia positiva/ negativa que tuviste? y ¿porqué?

2. ¿Cómo te sientes en la *web*?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes/débiles de la compra online en ZARA?
4. ¿Cuánto tiempo sueles pasar mirando la *web*?
5. ¿La distribución de la página te facilita la compra/ diseño?

ANEXO III. TABLA RESUMEN CUESTIONES PREVIAS DE LOS SUJETOS ENTREVISTADOS.

Entrevistado	Edad	Sexo	Residencia	Ocupación	Ingresos	Duración	Lugar
Enrique	29	Hombre	Madrid	Trabaja	Alto	36 minutos	Cafetería
Victor	29	Hombre	Paris	Trabaja	Medio	50 minutos	Cafetería
Ana	58	Mujer	Zaragoza	Trabaja	Medio	40 minutos	Casa
Maite	56	Mujer	Zaragoza	Trabaja	Alto	1hora 10 minutos	Cafetería
Marta	24	Mujer	Zaragoza	Estudia	Bajo	56 minutos	Casa
Sara	25	Mujer	Madrid	Estudia y trabaja	Alto	43 minutos	Parque

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO IV. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD ENRIQUE (29).

Descripción del contexto inicial: Enrique fue el primer entrevistado. Para proceder a la entrevista escogí un lugar en donde pudiésemos conversar tranquilamente. Lo cité el lunes 8 de junio en una terraza de la plaza Santa Marta.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II).

¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Enrique (29): La última experiencia de compra no la tengo nítida, al haber pasado tanto tiempo confinados por el Covid, no sabría exactamente decirte. Lo que sí, siempre compro en tienda física, siempre.

Entrevistador: ¿Podrías, decirme el por qué, no te manejas con las redes?

Enrique (29): No me gusta comprar a través de la *app*, me genera más seguridad la tienda porque disfruto viendo el producto con mis ojos, tocarlo, ver el material.

Entrevistador: Volviendo a la cuestión que inicialmente he hecho, si no recuerdas exactamente la última, ¿podrías explicarme alguna experiencia que te haya llamado la atención, aquella que te venga ahora mismo a la cabeza?

Enrique (29): Vale, sí claro, aquella que recuerdo fue en una ocasión en la que me acompañó mi primo, él entiende muchísimo de moda, conoce lo que se lleva, ¡qué es y qué no es elegante! Siempre que me acompaña mi primo, son compras de éxito, fuimos

a machete. En ese caso concreto recuerdo que me compré un montón de cosas. Necesitaba básicos para mi día a día, pantalones y alguna camiseta, pero nada más.

Entrevistador: ¿Se hizo efectiva la compra?

Enrique (29): Compra efectiva más bien masiva.

Entrevistador: ¿Esa compra fue necesaria?

Enrique (29): Compra necesaria y racional, suelo ir a las tiendas por necesidad y nunca por ocio.

Entrevistador: ¿Podrías especificarme qué productos compraste?

Enrique (29): Necesitaba básicos para mi día a día, pantalones y alguna camiseta, pero nada más. Exactamente no recuerdo bien, pero creo que fueron básicos.

Entrevistador: ¿Dónde fue?

Enrique (29): Fue en el ZARA de Calle Serrano. Me encanta por lo grande que es y por que siempre hay muchos dependientes. Siempre suelo ir a ese porque cuando voy solo, me gusta preguntar a los dependientes a ver cómo me quedan las cosas, las tallas, los colores. La verdad que no tengo ni idea y si no voy acompañado o hay alguien que me ayude... las cosas pueden salir mal.

Entrevistador: ¿Cuánto te gastaste?

Enrique (29): Fue una compra bastante grande. Suelo ir de tiendas 1 o 2 veces cada dos meses. Podemos decir 150 euros o algo así. Voy para no volver en una larga temporada.

Entrevistador: Me has comentado que tu primo te acompañó a la tienda e imagino que fue quien te ayudó, ¿es eso cierto? ¿fue propia decisión o cómo? ¿puedes explicarme?

Enrique (29): Eso es, compré con ayuda de mi primo, me encanta que me ayude a escoger me fío 100% de su criterio. A mi madre le gusta mucho como se viste y o bien mi madre, mi hermana o mi primo, son quienes dan el mejor criterio.

Entrevistador: ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusto?

Enrique (29): Me quedo con esta experiencia con la ayuda de mi primo. En este tipo de compras, me voy contento con todos los productos, no suelo fijarme en el precio ya que son compras que voy a aprovechar durante mucho tiempo. En verdad me gusta más *Massimo Dutti*. Con ZARA no me voy muy identificado más que en lo que te he dicho, productos básicos como pantalones y alguna camiseta de tipo “algodón”. Pero para trabajar e ir algo más arreglado tengo otro tipo de gustos y ZARA en ocasiones se me queda un poco no sé, no me convence.

Entrevistador: ¿Podrías contarme tu compra inmediatamente anterior a la descrita?
¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿que es lo que más y menos te gustó?

Enrique (29): Una ocasión en la que fui solo. Esas veces suele perder más tiempo, porque sí que tengo en mente lo que quiero, pero claro entre que me lo pruebo, me sacan tallas, me ayudaba a escoger el dependiente... No son tan cómodas para mi ese tipo de compras. Ya te he dicho prefiero ir acompañado probar e irme.

Entrevistador: Comparación de ambas experiencias.

Enrique (29): Claramente el éxito de una frente a otra, la velocidad de la compra. Mis dudas son menores acompañado.

Explicación de la continuación de la entrevista: Tras estas primeras preguntas en las que traté de conocer la última experiencia, experiencia inmediatamente anterior o aquella que le llamó más la atención, me apoyé de las cuestiones que tenía previamente elaboradas para poder extraer más información de otros aspectos que por sí mismo no había tratado.

Entrevistador: ¿Podrías decirme qué canal empleas con mayor frecuencia?, ¿Por qué, puntos fuertes/ débiles?

Enrique (29): Como ya he podido decir, mi canal favorito es el físico, necesito probarme las tallas, ver los productos. La verdad que no hago uso de internet. Puntualmente la he usado, pero por medio de las dependientas que me piden una talla y ya.

Enrique (29): Evidentemente me molestan las colas que hay en la tienda. A veces ha frenado alguna de mis compras, también te digo que van rápidas...Por lo que, si hay mucha gente, colas, me marchó.

Entrevistador: ¿Qué te parece el personal que trabaja en tienda, sueles consultar al personal de la tienda, crees que este personal ayuda / está formado / crees que ha disfrutado ayudándote/ son agradables/ qué cualidades crees que debe reunir ese empleado/ te han incitado a la compra?

Enrique (29): Hacen el papel para cosas tallas que necesito, para mi decisión final, para influir en algunas ocasiones en lo que me tengo o no que comprar. Es decir, si no tengo acompañante, la verdad que me sirvo de ellos.

Entrevistador: Perfecto, continuaré con una serie de preguntas más puntuales de cada uno de los canales, si no te importa comienzo. ¿Cómo te sientes, qué sensaciones encuentras en la tienda?

Enrique (29): No recuerdo bien que sensaciones me produce, pero encuentro que sea un espacio ordenado, noto que hay demasiada cantidad de productos, no me centro. En otras de sus tiendas como son *Massimo Dutti*, hay menos cantidad, mejor distribución. Me parece todo menos masivo. Los productos en ZARA no suelen gustarme mucho, por ello compro básicos como te decía. Además, como hago compras muy puntuales, la calidad muchas veces no responde como debería. La ropa que veo en ZARA la veo muy de temporada y yo no funciono así.

Entrevistador: El ambiente del establecimiento, ¿crees que incita a comprar (distribución / orden/ colores/ música)?

Enrique (29): Son tiendas amplias, de colores claros, muy luminosas, pero no me incitan a nada. Me he podido ir dando cuenta con los años que el tamaño de las tiendas cada vez es más grande y eso me pierde

Entrevistador: ¿Puedes contarme alguna experiencia positiva/ negativa que tuviste en la *app*? y ¿porqué?

Enrique (29): Durante esta cuarentena necesitaba algo cómodo para estar en casa mientras trabajaba, pese a ser un consumidor tradicional, no me quedó otra más que mirar en la *web* y comprármelo. Tuve que arriesgarme en la talla, pero la verdad que llegar muy pronto y no tuve ningún problema en la talla. Me sorprendió bastante porque en ZARA nunca había comprado. Me costaron 15 euros, así que bastante contento.

Entrevistador: ¿Cómo te sientes en la *web*?

Enrique (29): He comprado en muchos sitios, pero la *web* de ZARA me gusta bastante. Es muy clara, está perfectamente seccionada y lugar es poner en el buscador lo que quieres y está a “ tiro de piedra”. Lo que quería en un minuto.

Entrevistador: ¿Cuáles son los puntos fuertes/débiles de la compra online en ZARA?

Enrique (29): La *web* me ayuda a ahorrarme tiempo, muchas veces necesito cosas y lo que hago es mirarlo en algún rato libre que tengo en el trabajo/ casa, miro la disponibilidad en tienda y voy y es llegar y coger. Poder consultar el stock en la *web* creo que es de lo mejor que tiene ZARA. Así haces el viaje rápido. Tengo el producto que necesito y es llegar y coger

Entrevistador: ¿La distribución de la página te facilita la compra/ diseño?

Enrique (29): Tanto la *web* / tienda me parece que guardan los mismos formatos.

Entrevistador: ¿Te gustaría comentar algo más? En principio con esta información tendría suficiente, agradezco mucho tu colaboración.

ANEXO V. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD VÍCTOR (29).

Descripción del contexto inicial: El encuentro con el segundo entrevistado tuvo lugar poco después de la primera entrevista. Víctor se marchaba a París al día siguiente por lo que para no molestarle me acerqué hasta un bar que está al lado de su casa. Nuevamente en el bar era un lugar perfecto para charlar. Además, Víctor es una persona que entiende de arte/ moda/ diseño, por ello sabía que con él podría recopilar información muy valiosa.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II).

¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Víctor (29): Mi última experiencia con ZARA tuvo lugar durante la cuarentena. En concreto online, la necesidad que tuve de visitar y comprar en la *web* fue porque al cambiar de domicilio “temporalmente” de París a Zaragoza no tenía ropa suficiente, me fui pensando que iba a estar en Zaragoza por dos semanas y finalmente se alargó casi a dos meses. Por tanto, tuve la necesidad de comprarme unos pantalones cómodos.

Entrevistador: Por tanto, se trató de una compra necesaria ¿no?

Víctor (29): Sí, fue una compra necesaria porque no me había traído la ropa suficiente para el tiempo que realmente estuvimos.

Entrevistador: ¿Podrías especificarme cuántas cosas fueron?

Víctor (29): Solo compré un pantalón, por pura necesidad, aunque en cualquier caso estuve mirando más cosas, pero solo me compré el pantalón.

Entrevistador: En esta compra entonces, ¿necesitaste la ayuda, opinión o cualquier tipo de consejo para llevarla a cabo?

Víctor (29): No, esta compra la hice completamente solo. En verdad fue una compra muy básica, simple y sencilla y quería algo que me llegara rápido. Y así fue me llegó rápido, yo diría que esta velocidad en los pedidos depende de la nave que tenemos en Plaza, creo que allí está todo el centro logístico de ZARA. A todo esto, el producto se adaptó perfectamente a mis expectativas.

Entrevistador: En relación con la *web* ¿qué aspectos positivos encuentras en ella?

Víctor (29): Sinceramente comprar por la *web* de ZARA es una maravilla, tiene muchísimas cosas positivas, la principal la facilidad de buscar lo que necesito sin tener

que hacer un tour como haría en la tienda. El buscador es súper sencillo. Además, en la tienda me costaría muchísimas veces más encontrar exactamente lo que quiero. A mi no me gusta ir de tiendas a perder el tiempo, suelo ir a ZARA con ideas predeterminadas. Esto es así porque ZARA lo empleo para mis básicos, nunca me pondría algo de lo que sacan de tendencia... todo el mundo lo lleva.

Entrevistador: ¿Podrías ahora, explicarme tu experiencia de compra anterior a esta descrita?

Víctor (29): La última experiencia de compra fue en el establecimiento físico y fue en Salamanca, necesitaba una camisa blanca para una cena muy especial. Entonces como solo la necesitaba para esa cena concreta ya que de normal no suelo usar camisas, decidí ir a ZARA, ya que sé que tienen a muy buen precio básicos, en otras tiendas muy parecidas seguro que las tendría más caras y como te digo, como era para un día, para un evento concreto, ZARA es genial para encontrar calidad-precios.

Entrevistador: ¿Solo, acompañado?

Víctor (29): En esta ocasión sí que fui acompañado por mi amigo Horacio, porque sabe mucho en cosas elegantes, tiene mucho gusto y clase y le pedí su consejo.

Entrevistador: ¿Compra efectiva y conjunta?

Víctor (29): Compré la camisa como te decía y la compré porque ya iba con la idea fijada desde casa, no obstante, no sabía cuál/ cómo... iba la verdad que un poco perdido, pero mi acompañante me sacó del apuro y mira encontré una camisa que daba el “pego” total.

Entrevistador: ¿En alguna experiencia de compra has recurrido a los dependientes?

Víctor (29): No, la verdad que no suelo, no recurro nunca a los dependientes porque creo que pocas veces tienen criterio, no creo que sean verdaderos comerciales, no noto que conozcan los productos, no me fío en absoluto de su criterio. No tengo la sensación de que conozcan los productos.

Entrevistador: ¿Entonces, podrías decirme que valoras de las tiendas de ZARA?

Víctor (29): La tienda física la empleo para probarme las cosas, cómo me queda, me da seguridad. Mi proceso de compra con ZARA va del cotilleo *web*, fichaje *web* de la prenda en foto y de allí a la tienda. Porque por mucho que me guste la *web* y todo lo que te he comentado antes, no es lo mismo tocarla en la tienda y por eso, aunque sea un poco “hater” del establecimiento físico, creo que no deberían desaparecer.

Entrevistador: Ahora me gustaría que pudieses contarme la experiencia que más haya llamado la atención, la primera que te venga a la cabeza. Que yo te diga experiencia de compra en ZARA y me digas esta.

Víctor (29): Sí a ver por ejemplo recuerdo una vez que tuve una experiencia muy agradable con un dependiente en tienda. Mira necesitaba un *smoking* y lo cierto es que estaba muy perdido, fui a ZARA a buscar ideas. “jaja” esta vez no estaba Horacio y me toco un chico dependiente en la tienda de París que me aconsejó súper bien. Me llamó muchísimo la atención hubo mucha implicación en la búsqueda de talla, posibles cosas que irían con el *smoking* a pesar de solo necesitaba ideas, es decir que a pesar de que me objetivo no era comprarme nada, me ayudó muchísimos. Me aportó muchas ideas, me sentí muy valorado y cuidado, estoy seguro de que era encargado y ya que parecía que tenía un nivel de implicación inhabitual (esta experiencia es la única vez en mi vida que me ha ocurrido).

Entrevistador: Cosas negativas, ¿qué te molesta de las tiendas de ZARA?

Víctor (29): Me molesta encontrarme los probadores sucios.

Entrevistador: ¿Qué te parece la distribución en establecimiento/colores...?

Víctor (29): ZARA en sí me parece sencilla, no obstante, entiendo que es complicado, la verdad que yo porque entiendo de como distribuir las cosas ya que me dedico a eso, por eso para alguien que no entienda de cómo distribuir los elementos... “soy consciente de que es complicado”. Entonces creo que en ZARA es difícil de encontrar cosas, además tiene tantas y tantas y recibe cada semana más y más que la gente puede acabar fatal, yo noto que la gente anda muy perdida, es caótico.

Entrevistador: ¿Y la luz ...?

Víctor (29): Las luces muy blancas, yo pondría algo más cálido, como luz solar. Me gusta la estética, me divierte puedo estar en un ZARA de Zaragoza o Madrid y son “muy similares”

Entrevistador: ¿En general por quién sueles ir acompañado?

Víctor (29): Por mis amigas o amigos, es porque no vivo cerca de mi familia. Yo suelo actuar de acompañante de mi madre. Pero cuando voy a buscar algo y lo quiero ya, voy solo. Cuando voy acompañado poco, si voy solo es a idea fija y con ellos (acompañado), normalmente voy a picar. Vamos que 70% solo, 30% acompañado.

Entrevistador: Cuando vas con ideas claras, ¿encuentras lo que buscas?

Víctor (29): Cuando voy con la idea clara compro exactamente lo que quiero. Generalmente cotilleo en internet y en persona lo miro si me gusta guay. Busco el *stock* en tienda, ¿que está?, voy y sino me lo mando a tienda.

Te resumo tengo tres posibilidades de acabar en ZARA tienda física:

4. Por dar una vuelta
5. Ir a buscar mi básico “fichadísimo”.
6. Ir a buscar mi antojillo de *shopping* que me meto en la *web* miro lo que hay suelo comprobar el *stock* en la tienda voy a cogerlo y sino hay talla directamente lo compro en *web* y lo mando a tienda. En este último caso he llegado a estar en tienda escanearme la prenda que quería y que en ese momento no había talla y comprándomelo en *web* pero estoy en la tienda, en el establecimiento vaya. Es que ZARA tiene eso de genial. Creo que te ayuda totalmente a saciar tus antojos con las posibilidades que te ofrece de consultar el stock online o en tienda continuamente. Como que tienes muchas posibilidades de “salirte con la tuya”.

Entrevistador: ¿Te fijas en los *manikis*?

Víctor (29): Ni los miro, los *looks* son de paletos. En cambio, los *fotolooks* de la *web* me llaman mucho la atención me gustan puestos, me dan más ideas. Mi experiencia es como un ciclo uso la tienda-*web*. Es mi forma de evadirme.

No sé chica, prefiero comprar en ZARA vs H&M por ser español, procuro comprar en Inditex siempre que son cosas *lowcost*.

Entrevistador: ¿Algo más que puedas decirme de la *web*?

Víctor (29): En las campañas salen gente de muchos colores, aunque siempre con cánones estéticos muy marcados.

Entrevistador: ¿Encuentras coherencia *web*?

Víctor (29): Tiene coherencia, es muy minimalista, clara, muy cuadriculada. La estructura es muy clara es una maravilla y tienes todo el buscador que es “la leche”, en dos *clicks* me compro dos cosas que no sé ni si quiera si hubiera querido, en cambio si hubiera ido a la tienda no hubiera comprado nada y aquí se pica más fácilmente.

Entrevistador: ¿Podrías decir entonces que canal ratifica más tu experiencia de compra?

Víctor (29): Creo que no soy hombre de un solo canal, los dos se complementan de maravilla, lo que pasa que recientemente tiro más por el online, históricamente en tienda, pero cada vez me dejo llevar más online.

Entrevistador: Muy bien, pues hasta aquí la entrevista, muchas gracias, Víctor por tu colaboración creo que hemos tratado aspectos súper interesantes para mi trabajo. Gracias.

ANEXO VI. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD ANA (58).

Descripción del contexto inicial: El encuentro con Ana tuvo lugar el martes 9 de junio. El encuentro fue en su casa. La persona de la que estamos hablando es mi tía.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II).

¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Ana (58): Fui a Zara de puerto Venecia y, por cierto, no me gusta la nueva distribución de los productos porque veo mucha amplitud y muy disperso todo, al estar tan disperso no voy de manera ordenada mirando las cosas. Recuerdo esa compra porque me llamó la atención que el producto era de piel y a muy buen precio.

Entrevistador: ¿Esa compra fue necesaria?

Ana (58): No fue una compra necesaria, eran baratos y fue probármelos y quedármelos. Me siento fenomenal cuando compro cosas baratas.

Entrevistador: ¿Qué producto compró?

Ana (58): Unos zapatos de piel.

Entrevistador: ¿Cuánto se gastó?

Ana (58): 15 euros.

Entrevistador: ¿La decisión fue tuya o te ayudaron a escoger?

Ana (58): Los escogí sola en esa ocasión.

Entrevistador: ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusto?

Ana (58): Para mi ir a ZARA es una rutina más, disfruto viendo los productos en la tienda. Es como pasear entrar, ya sabes...

Entrevistador: ¿Podrías contarme la compra inmediatamente anterior a la descrita? ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿que es lo que más y menos te gustó?

Ana (58): En especial me acuerdo de una compra de pantalones grises. En esa ocasión iba con mi hija y en la tienda me encontré a una muy buena amiga. Yo acompañaba a mi hija que se quería probar unos pantalones grises que había visto en la *web*. Entonces mi amiga y yo nos metimos juntas a los probadores y mi hija debía ya estar por dentro (siempre nos perdemos la una de la otra). Entonces mi hija salió con los pantalones

puestos y tanto mi amiga como yo fuimos a buscar talla para nosotras porque nos encantaron cómo le quedaban. Eran una monada, buen precio. Así que ese día las 3 nos compramos los mismos pantalones. Como estaba contenta mi hija se “salió” con la suya y entonces compré sus pantalones y los míos.

Entrevistador: Comparación de ambas experiencias.

Ana (58): Destacaría la primera experiencia por ser sorpresa, ya que los zapatos los había visto anteriormente más caros (de temporada) y cuando fui a comprarlos los vi más baratos.

Investigador: ¿Podrías decirme dónde los viste más caros?

Ana (58): Los vi en la propia tienda anteriormente, meses antes. Cuando fui eran los últimos resquicios de las rebajas de navidad y el producto que adquirí era de temporada, pero rebajados.

Ana (58): Por otro lado, destacaría la segunda experiencia de compra porque era un producto de temporada sobre los que no llevaba ninguna idea de comprar, acompañé a mi hija a adquirirlos y se los vi y me los compré yo también.

Investigador: ¿Y alguna experiencia puntual, alguna que te llame la atención?

Ana (58): No, no sabría decirte.

Investigador: Alguna que por ejemplo te diga ZARA y te venga a la cabeza, la primera, bien por lo que te compraste, por quién te ayudó, no sé...

Ana (58): Me viene a la cabeza la compra de un vestido azul en liquidaciones, en ZARA de Damas. ¿El por qué? Había sido un producto que había visto en la tienda de temporada, ahora estábamos en liquidaciones de verano. Me encantaba el color, la textura y el precio, sobre todo. Además, no había mucha gente en los probadores y eso me animó a comprarlo. Lo llevo súper a gusto, me encanta poder comprarme cosas a buen precio, calidad. Siempre que lo llevo puesto mis amigas me preguntan que donde lo he comprado. Recuerdo perfectamente ese día.

Investigador: ¿Fue una compra conjunta?

Ana (58): Solo fue el vestido.

Investigador: ¿Nuevamente en esa compra, ibas porque necesitabas algo en concreto?

Ana (58): Simplemente de visita, que es como suelo actuar en mis compras. Sin ninguna idea fija.

Explicación de la continuación de la entrevista: Tras estas primeras preguntas en las que traté de conocer la última experiencia, experiencia inmediatamente anterior o

aquella que le llamó más la atención, me apoyé de las cuestiones que tenía previamente elaboradas para poder extraer más información de otros aspectos que por sí mismo no había tratado.

Investigador: ¿Qué canal empleas con mayor frecuencia?, ¿Por qué, puntos fuertes/débiles?

Ana (58): Tienda física, me gusta entrar, ver, tocar y probar en el momento.

Investigador: Cual es tu canal favorito ¿por qué?, ¿qué le falta al otro canal que tenga este?

Ana (58): No me gusta de la *web* que no me conformo solamente con ver la fotografía, me gusta tocar y ver físicamente.

Investigador: ¿La *web* te ayuda en algo?

Ana (58): En ver previamente los precios o disponibilidades en tienda. Eso me lo enseñó mi hija y me encanta.

Investigador: ¿Encuentras coherencia entre los canales que pone ZARA a nuestra disposición?

Ana (58): Todos los canales son uno.

Investigador: ¿Por qué lo crees?

Ana (58): Porque es fenomenal que cuando no tengo talla lo miro en la *web* y si quiero algo que me interesa mucho le pregunto a mi hija que me lo compre, tardan muy poco. No obstante, en internet no suelo actuar yo.

Investigador: ¿En cuál de los dos te gastas más dinero?, ¿por qué?, ¿qué factores crees que hacen que gastes más dinero en ese canal?

Ana (58): En la tienda física. Aproximadamente me gasto 40 euros máximo.

Investigador: ¿Cuál es más cómodo de los dos?

Ana (58): La tienda es más cómoda, las tiendas en general las asocio con ocio, no por necesidad, una salida de paseo, para despejarme, disfruto comprando, me divierte entrar en ZARA, relajarme...

Investigador: ¿Cómo valoras el trato que ZARA te hace cuando entras en el establecimiento?

Ana (58): Tampoco es que haya mucha gente, es prácticamente un autoservicio. Cuando hay algo que me gusta mucho pregunto a las chicas me ayuda y lo resuelven rápidamente. Suele ser una compra individual. Las dependientas no son intrusivas de ninguna manera, es una compra bastante auto servicial.

Investigador: ¿Qué te parecen los productos? ¿Cuáles son los productos que normalmente compras y porqué?

Ana (58): Suelo comprar zapatos pese a que no son muy buenos, pantalones y alguna americana. La razón es porque en ese momento es un buen precio, destacaría los buenos precios de esta tienda, cuando compro bien me siento mejor. Luego muchas veces me preguntan y cuento con “orgullo” mis compras.

Investigador: ¿Probabilidad de compra conjunta?

Ana (58): Una cosa como mucho, dos (si voy acompañada), al ir con tanta frecuencia... no es necesaria más de una cosa.

Investigador: ¿Qué te parece el personal que trabaja en tienda, sueles consultar al personal de la tienda, crees que este personal ayuda / está formado / crees que ha disfrutado ayudándote/ son agradables/ qué cualidades crees que debe reunir ese empleado/ te han incitado a la compra?

Ana (58): Poco intrusivo y muy servicial, aunque no me fio de su criterio, no les suelo preguntar.

Investigador: ¿Cuál es la imagen que crees que zara quiere dar / sus tiendas / web?

Ana (58): Son tiendas muy bonitas

Investigador: No me sirve el bonito, ¿podrías especificarme más sensaciones, que te generan...?

Ana (58): Creo que hay mucha luz y están en lugares buenos, en paseos de ciudades muy importantes y creo que están ubicados estratégicamente para perder el tiempo como yo. Están en lugares céntricos porque yo creo que eso ayuda a fomentar el ocio. La decoración va cambiando, depende de las ciudades y lugares. Por ejemplo, en Puerto Venecia está muy mal distribuidos. Cada vez veo que amplían las tiendas más y más. Me gustan pequeñas, me encontraba más cómoda con el formato anterior de la tienda de Puerto Venecia. El formato anterior era más organizado por secciones noche, tarde, fiesta... y ahora está TODO con TODO. Al no encontrarte cómoda estoy más perdida, me cuenta encontrar productos y como me pierdo me canso y me voy. Ya no sé por donde paran las cosas, por donde están los estilos, no diferencio si son productos para mi, para jóvenes...

Investigador: ¿Has experimentado alguna vez sensaciones negativas en tus experiencias de compra? ¿Por qué crees que ha ocurrido esto?

Ana (58): No hay nada que me moleste.

Investigador: ¿Compras impulsivas/ sin necesidad en tienda o online y porqué?

Ana (58): Sí, normalmente

Investigador: ¿Qué te motiva a comprar?

Ana (58): La oportunidad de encontrar un buen precio y que me guste. También que vengan como acompañantes mi hija y alguna amiga, al decirme que me sientan bien/ mal, evidentemente me sacan de dudas.

Investigador: ¿Hay mucha gente cuando acudes a la tienda?

Ana (58): Suelo elegir horarios donde no haya gente. Nunca voy en fin de semana y por las mañanas o bien horas raras de la tarde de lunes a viernes.

Investigador: ¿Te gusta ir acompañado o solo a comprar a las tiendas físicas?, ¿por qué?

Ana (58): Me gusta ir sola por darme una vuelta e ir a mi marcha. Me molesta de ir acompañada, mi acompañante suele ser mi hija y odio que se pierda y tener que estar pendiente en general de alguien.

Investigador: ¿Qué es lo que más te llama la atención a la hora de ver las tiendas?

Ana (58): Me suelo fijar mucho en el orden al principio, suele estar todo muy bien colocado, también me fijo en el chico de seguridad. Sin embargo, conforme avanzas se empieza a sentir el follón.

Investigador: ¿Qué es lo que más te molesta de la tienda?

Ana (58): Me molesta la gran afluencia de gente y el descontrol de ropas en periodo de liquidaciones.

Investigador: ¿Cuánto tiempo sueles pasar en la tienda?

Ana (58): Media hora.

Investigador: ¿Empleas los probadores?

Ana (58): Sí suelo emplearlos, es algo por lo que me gusta asistir a la tienda.

Investigador: ¿Te fijas en los *manikis* que llevan las prendas? ¿influyen en tu decisión de compra?

Ana (58): No suelo fijarme en los *manikis* porque a mi no me queda la ropa igual que al *manikis*, además siempre los arreglan de formas raras para llamar la atención y yo no estoy para llamar la atención.

Investigador: El ambiente del establecimiento, ¿crees que incita a comprar (distribución / orden/ colores/ música)?

Ana (58): El orden me incita más a la compra, porque veo los productos bien distribuidos y pudo seleccionar y ver todas las variedades.

Investigador: ¿Cuándo visitas la tienda/ encuentras lo que buscabas?

Ana (58): Si voy con alguna idea a la tienda, no suelo encontrar lo que busco.

Investigador: Visto que eres una compradora de tienda física 100%, me gustaría no obstante preguntarte alguna cuestión sobre la página *web*. ¿La conoces? ¿Puedes contarme alguna experiencia positiva/ negativa que tuviste? y ¿porqué?

Ana (58): Sí por supuesto que la conozco, pero personalmente, nunca he comprado online.

Investigador: ¿Cómo te sientes en la *web*, la has visitado?

Ana (58): Sí que la he visitado, es una página de fácil, muy intuitiva, encuentro todo muy rápido y está perfectamente categorizado por prendas/colores.

Investigador: ¿Cuánto tiempo sueles pasar mirando la *web*?

Ana (58): No visito la *web* más que una vez al mes.

Investigador: ¿La distribución de la página te facilita la compra/ diseño?

Ana (58): Claro, para el que le guste, yo ya he dicho que prefiero la tienda. El diseño está bien, aunque siempre les da por las mismas modelos, no me siento para nada identificada estaría bien que adaptaran la imagen a gente de mi edad. Si en las imágenes apareciesen señoras de mi edad... puede que la *web* me ayudara más.

ANEXO VII. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD MAITE (56).

Descripción del contexto inicial: El encuentro con Maite tuvo lugar el martes 9 de junio. El encuentro fue en una cafetería al lado de mi caso. Maite es una buena amiga de mi madre. Es una madre moderna, con buenos gustos. Poder charlar con ella de esta materia también podía ser interesante.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II).

¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Maite (56): La experiencia tuvo lugar antes del confinamiento, me compré una chaqueta, un producto correcto, en general siento que son más caros que antes pero también han ido mejorando la calidad, podemos decir que fue una compra una impulsiva, iba de paseo con una amiga a la salida de mi trabajo.

Entrevistador: ¿Crees que tu acompañante te incitó a la compra?

Maite (56): No, pero sí que es cierto que yendo acompañada siento más interés o tiendo a comprar si la otra persona me dice hazlo. Me siento “empujada” a hacerlo.

Entrevistador: ¿Dónde fue?

Maite (56): En ZARA de Damas, es mi favorito, el establecimiento está bien, aunque últimamente es difícil habituarse al cambio, antes era de otra manera y con Puerto Venecia me ha pasado igual. Cuando parece que tienes memorizado dónde encontrar las cosas, te lo cambian, porque cada semana van trayendo ropa nueva. Me cuesta mucho habituarme. Entonces si busco algo en concreto suelo preguntar y sino me doy una vuelta, pero en ese último caso muchas veces desisto porque me pierdo y no tengo mucho orden.

Entrevistador: ¿Cuánto se gastó?

Maite (56): 40 euros

Entrevistador: ¿Sueles comprar muchas cosas, compras conjuntas?

Maite (56): No suelo hacer compras grandes, suelo escoger básicos, por ello gasto poco.

Entrevistador: ¿podrías resaltar algo de la compra? ¿cómo se sintió? ¿por qué?

Maite (56): Nada que destacar, me la llevé y en casa. Al no haber pasado por probadores me la probé en casa y la talla no era la mía por lo que días después volví y la devolví con todas las comodidades. Tienen un servicio fantástico en ese sentido, dan todo tipo de facilidades.

Entrevistador: ¿La decisión fue tuya o te ayudaron a escoger?

Maite (56): Fue mía en todo momento, aunque mi amiga simplemente valoró que le gustaba.

Entrevistador: En general ¿podrías decirme quién suele ayudarte a escoger y por qué?

Maite (56): Merche, mi amiga, una mujer.

Entrevistador: ¿A las dependientas recurre?

Maite (56): Recurrir a las dependientas solo si necesito talla o no encuentro lo que busco o tengo duda en cómo ponérmelo. De las dependientas me fío, aunque yo tenga mi criterio.

Entrevistador: ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusta?

Maite (56): No es que me quede en nada especial, en general siempre me gusta ir a la tienda de ZARA porque veo cosas nuevas, que igual no me podría, pero me gusta ir y

cotillear, es puro ocio. Voy y veo que van cambiando, además lo hacen muy a menudo. No obstante, veo que ahora son diferentes, tienen mucha rotación, incluso demasiada.

Entrevistador: ¿Podrías describirme la compra inmediatamente anterior a la descrita? ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿que es lo que más y menos te gusto?

Maite (56): No la verdad que como ha pasado tanto tiempo no lo recuerdo.

Entrevistador: Bueno pues replanteemos la cuestión ¿Alguna experiencia que te haya impactado por algo en especial?

Maite (56): Con una que en una ocasión tuve un problema con una devolución y me sorprendió que lo comprobaron con cámaras de seguridad, al no creérselo... La solución fue muy rápida me lo devolvieron inmediatamente.

Entrevistador: ¿Perdona, pero era un producto que adquirió en...?

Maite (56): Sí perdona, fue gasto en tienda.

Explicación de la continuación de la entrevista: Tras estas primeras preguntas en las que traté de conocer la última experiencia, experiencia inmediatamente anterior o aquella que le llamó más la atención, me apoyé de las cuestiones que tenía previamente elaboradas para poder extraer más información de otros aspectos que por sí mismo no había tratado.

Entrevistador: ¿Has comprado en alguna ocasión en internet?

Maite (56): Nunca he comprado en internet.

Entrevistador: ¿Podrías indicarme por qué razón?

Maite (56): En primer lugar, no compro por no por no ser fácil, sino porque tengo problemas a la hora de escoger la prenda y prefiero verme las tallas en físico. Lo que sí hago es coger en internet, pero con ayuda de la dependienta de la tienda. Es que ya te he dicho que me gusta ir ver las texturas, en las fotos no se aprecia.

A ver tanto la *web* como la tienda son muy accesibles, son las dos son fáciles, de echo uso mucho la *web* para saber lo que hay e ir a la tienda más directa, sin perder tiempo. Además, la *web* está perfectamente distribuida, ordenada es muy fácil de entender. Me orienta la compra, me meto siempre en última semana y miro las novedades. Lo hago siempre que no sé qué hacer. Recorro a la *web* para ir cotilleando, fichando cosas, es un catálogo de “24h/ 7/ 365 “. Está genial categorizado y además puedo filtrar por tallas, gustos, colores, puedo comparar perfectamente los productos.

Entrevistador: ¿Qué te molesta de la tienda?

Maite (56): La cola en el probador y para pagar. El desorden, con el desorden no puedo. No obstante, esta molestia siempre la encuentro en época de rebajas. En esas épocas me gusta ir pronto, porque por las tardes te encuentras completos BAZARES.

Entrevistador: A todo esto... ¿En qué horario sueles ir?

Maite (56): Me gusta ir por las mañanas, muchas veces antes de ir a trabajar. Mi trabajo está justo al lado del ZARA de Damas. Pero tampoco te creas... cualquier momento es bueno, así que por las tardes también puedo ir sin problemas.

Entrevistador: ¿Con qué frecuencia podrías decirme que vas?

Maite (56): Va por épocas, pero normalmente 2 veces a la semana entro me doy una vuelta y salgo ya te he dicho que, por cercanía con el trabajo, que entre no quiere decir que compre siempre.

Entrevistador: ¿En alguna ocasión has prestado atención a los *manikis*?

Maite (56): Los *manikis*, no llaman mucho la atención.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo permaneces dentro?

Maite (56): No sé media hora- 20 minutos.

Entrevistador: Entonces qué es lo que te gusta de tus experiencias de ZARA a modo de conclusión

Maite (56): Yo entro a picar, me gusta el concepto de ir de compras físicas en general, sales miras tomas un café. ZARA es por excelencia la tienda en la que quedo con mis amigas, creo que la gente que creo que compra por internet o no tiene tiempo o no le gusta ir de tiendas.

Entrevistador: Muy bien Maite, pues por mi parte hasta aquí ha llegado la entrevista, muchas gracias por haber atendido mis preguntas.

ANEXO VIII. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD MARTA (24).

Descripción del contexto inicial: El encuentro con Marta tuvo lugar en su casa el miércoles 10 de junio. Es mi vecina y buena amiga, tiene muy buen gusto por la moda. En estos momentos se encuentra opositando por lo que en cierto modo sus gustos por comprar, así como su nivel adquisitivo es diferente. Sus respuestas también podrían ser de interés para el objeto de la entrevista.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II). ¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Marta (24): Mi última experiencia de compras fue justo antes del confinamiento y coincidiendo con el final de las rebajas del periodo de navidades (más o menos febrero antes del Covid). En este caso fui a Puerto Venecia porque es el establecimiento más cómodo en Zaragoza, cercano a donde vino y aprovechando las ofertas de las rebajas me compré una serie de básicos ya que a final de temporada están a muy buen precio. Fui acompañada de mi hermana y compré varias prendas. Creo que fue una camiseta, una falda y todo por unos 30 euros. “Mmm” todo transcurrió con normalidad, fui por la mañana así que había poca gente, todo muy tranquilo, no había mucha fila entonces todas las gestiones las hice sin problemas, no hubo ninguna incidencia.

Entrevistador: ¿Tu hermano ayudó en algo?

Marta (24): Mi hermana sirvió para inducir en algunos casos, a no comprar. Ella me decía de no comprarme lo que me probaba, no obstante, como yo lo quería me las compré. Además, que quedé bastante satisfecha.

Entrevistador: ¿La decisión fue tuya o te ayudaron a escoger?

Marta (24): No me ayudaron a escoger, la compra la hice bajo mi propio criterio.

Entrevistador: ¿Compra necesaria?

Marta (24): Compra innecesaria, solo iba por ver que productos quedaban en rebajas por darme un capricho, lo que compré era porque me gustaba, vamos que me llamó la atención en cuanto a calidad precio y utilidad y que quizás ni me hubiera comprado.

Entrevistador: ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusta?

Marta (24): La verdad me gusta comprar y compro bien en tienda física, pero en general las últimas veces que he ido cada vez me gusta menos la distribución de los productos, demasiada variedad y en ocasiones precios no muy asequibles. Hoy por hoy, no me siento cómoda con esas cantidades de ropa tan masivos y espacios tan amplios con tanta variedad. Las tendencias no me gustan. Por eso, en época de rebajas me encuentro más a gusto, porque la parte de rebajas está genial, porque está muy acotada, pero las demás partes como son tan amplias me dan pereza y me siento desubicada.

Entrevistador: ¿Podrías describirme la compra inmediatamente anterior a la descrita? ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más y menos te gusta?

Marta (24): Sí, la anterior vez a esta fui con su madre de rebajas en ese mismo establecimiento, la compra en este caso la pagó mi madre. Ya sabes cuando vamos con madres las cosas suelen “caer” si les gustan a ellas como quedan, es decir, que, si ella

accede, se compra y si es mi dinero lo valoro más y con mi madre tiendo a comprarlo si ella dice que sí.

Entrevistador: Vale, ahora ¿Podrías explicarme alguna experiencia que te haya llamado la atención?, por lo que sea.

Marta (24): No hay ninguna relevante. Lo que más me llama la atención es que en general entro y ya no compro nada... porque hay muchas filas, demasiadas cosas, porque las cosas a veces se pasan de precio para mis ingresos o tengo otro sentimiento de que son innecesarias.

Entrevistador: Perfecto, ahora Marta pasaré a hacerte cuestiones algo más concretas para completar la entrevista... Por ejemplo ¿Podrías decirme qué canal empleas con mayor frecuencia, ¿Por qué?

Marta (24): La tienda física porque hay varios establecimientos en la ciudad, fácil acceso, me lo llevo directamente a casa sin tener que estar pendiente de cuando tiene que venir y me lo puedo probar saltándome el paso de devolverlo.

Entrevistador: Cual es tu canal favorito ¿por qué?, ¿qué le falta al otro canal que tenga este?

Marta (24): La tienda. A la *app* le falta o lo que no me gusta es el método de compra por internet, no es por nada en concreto, pero en mi caso veo o tengo un acceso sencillo a las tiendas, no me genera ningún esfuerzo acudir y además prefiero estar en acceso directo, tocar los productos... Pero no tengo nada en contra de la *app* es muy buen canal para adquirir las otras tallas. Creo que funciona bien, el funcionamiento es correcto en todos sus aspectos / envíos/devoluciones/ atención cliente ... y todo sin ninguna incidencia.

Entrevistador: ¿Encuentras coherencia entre los canales que pone ZARA a nuestra disposición?

Marta (24): Está todo muy unido de manera conjunta, si no hay algo te lo mandan de la *web* / sino tienda y accionan de manera coordinada y es un buen servicio.

Entrevistador: ¿En cuál de los dos te gastas más dinero y porqué, qué factores crees que hacen que gastes más dinero en ese canal?

Marta (24): En tienda por cercanía del producto.

Entrevistador: ¿Cuándo acudes a la tienda, sueles consultar al personal de la tienda, crees que este personal ayuda / está formado / crees que ha disfrutado ayudándote/ son

agradables/ qué cualidades crees que debe reunir ese empleado/ te han incitado a la compra?

Marta (24): Buscan lo que solicitas, son amables, creo que personalmente yo no me fiaría de preguntarle a la dependienta, me fío más de mi propio criterio.

Entrevistador: ¿Te gusta ir acompañado o solo a comprar a las tiendas físicas?, ¿por qué?

Marta (24): Sola, o con mi madre, porque me centro más en la ropa y me lo tomo con más calma y con mi madre porque me fío de su criterio y a veces me compra lo que me queda bien.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más te llama la atención a la hora de ver las tiendas?

Marta (24): Me llama la atención sus dimensiones, muy blancas, transmiten buena energía y paz.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más te molesta de la tienda?

Marta (24): Me molestan los espejos cuando paso, que a veces son deformes diría y que a veces hay demasiada gente y fila en los probadores, ahora tampoco entro a probarme nada y la cola para pagar que va rápido, pero estorba, es una fila larga y a veces hacer pensarte si comprártelo o no. O no me la compro o me la juego, si hay fila no me lo compro y es señal de que no me lo tengo que comprar porque como casi siempre voy por caprichos, la señal de la cola es señal de que me tengo que ir a casa sin comprar nada.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo sueles pasar en la tienda?

Marta (24): Una media de 20 minutos.

Entrevistador: ¿Te fijas en los *manikis* que llevan las prendas, alguna vez han influido en tu decisión de compra?

Marta (24): Me fijo a ver qué se lleva, pero no me siento identificada con ellos.

Entrevistador: ¿Cuándo llegas a la tienda, sueles tener en mente que es lo que quieres o vas sin ideas fijas?

Marta (24): Normalmente encuentro cosas que no necesito y si busco la idea que llevo en la cabeza no la encuentro ahí, aunque siempre encuentras cosas que no buscas.

Entrevistador: ¿Actitud hacia la tienda, diseño de la tienda?

Marta (24): Diseño tienda y *web*, minimalistas correctos. En la tienda de Damas no me termina de convencer la distribución. Demasiado amplias en general las que tenemos en Zaragoza, te pierdes por en medio. La distribución de la anterior era más correcta.

Entrevistador: ¿Cómo te sientes en la *web*?

Marta (24): La *web* la visito muchas veces, a diario. Al tener un movimiento casi diario suben nuevas cosas y por entretenimiento miras lo que hay y lo que me gustaba me despertaba la voluntad de consumir y entiendo que es una buena estrategia de mantenerte enganchado y fomentar el consumo. Ahora no es mi caso.

Entrevistador: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la compra online?

Marta (24): ZARA lo positivo que me ofrece es que cuando en la tienda no tengo la talla que tengo, es decir, aunque en tienda no tengo, la *web* actúa como el comodín de la tienda.

Entrevistador: ¿Qué te parece la distribución de la página te facilita la compra/ diseño?

Marta (24): Es muy clara con los datos necesarios y poniendo las palabras claves encuentras lo que buscas, para todo tipo de personas. En la *web* es más fácil encontrarlo porque están perfectamente fotografiados lo que suelo hacer es ficharlos e irlos a la tienda a mostrarlos y decir qué es lo que quiero de acuerdo con mis necesidades.

Entrevistador: ¿Qué no te gusta?

Marta (24): No poder tocar los productos o estar pendiente del envío, eso no “mola”.

Entrevistador: ¿Podrías decirme cuáles son tus sensaciones visitando la tienda online?

Marta (24): Es blanca y genera minimalismo, con una calidad de imagen muy alta, las modelos al ser inexpresivas, te fijas más en el producto que en la propia modelo. Orden correcto, muy bien separado, bien desglosado por colores e incluso una parte de *special prices*, para poder aprovecharme de los mejores precios. En general es una página muy completa y fácil comprensión.

Entrevistador: Genial Marta muchas gracias, ¿te gustaría añadir algo más?, por mi parte es suficiente.

Marta (24): Mira sí, volviendo a la pregunta de antes en la que me decías si había tenido alguna experiencia que me hubiera chocado o no sé muy bien cómo lo has dicho... Una vez me compré unas sandalias online porque se le caían unas piezas y en la tienda me las devolvieron y en la tienda me dijeron que no me las volviera a comprar. Es decir que no se quisieron aprovechar de mí y me dijeron que no me las comprara porque no me iban a dar buen resultado. También me ha pasado que si ha habido alguna equivocación en precios de etiqueta te lo venden como en la etiqueta, vamos que asumen el error del etiquetaje mal.

Entrevistador: Genial, gracias por comentarme esto último, ahora sí muchas gracias.

ANEXO IX. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD SARA (25).

Descripción del contexto inicial: El encuentro con Sara tuvo lugar el miércoles 10 de junio. El encuentro fue en el parque grande, aprovechando que nos íbamos a ver, estuve con ella en una terraza del parque grande pasando un rato muy agradable. La persona de la que estamos hablando es una buena amiga, que estudió moda y actualmente trabaja en una empresa de moda al mismo tiempo que hace un Máster en dirección de arte. Sus respuestas podían ser de gran interés.

Entrevistador: “Lectura del “Párrafo inicial” (véase ANEXO II).

¿Cuál fue tu última experiencia en ZARA? ¿Cuándo fue la última vez que visitaste ZARA? ¿Puedes explicarme qué ocurrió?

Sara (25): La última vez que compré fue hace una semana, fueron 5 prendas me llegaron con algo mas retraso de lo normal y luego el producto estaba genial, cuidan mucho el envoltorio talla correcto.

Entrevistador: ¿Puedes contarme qué sentiste?

Sara (25): Te parecerá una estupidez, pero cada vez que llega un producto a casa es como si fuese mi cumpleaños, lo espero con mucha ilusión.

Entrevistador: ¿Esa compra fue necesaria?

Sara (25): La compra online, fue un capricho.

Entrevistador: ¿Qué producto compró?

Sara (25): Fueron todo tops, básicos y alguna camiseta más especial.

Entrevistador: ¿Cuánto dinero te gastaste aproximadamente?

Sara (25): Unos 60 euros.

Entrevistador: ¿La decisión fue tuya o te ayudaron a escoger?

Sara (25): Totalmente mi decisión.

Entrevistador: ¿Quién suele ayudarte a escoger y por qué?

Sara (25): Jamás me gusta pedir consejo a dependientas, son tías que no entienden. Están allí sin ningún tipo de formación, bien son niñas, bien son chicas más mayores. La verdad que siempre me fío de mi propio criterio.

Entrevistador: ¿Recurres en alguna ocasión a tu madre / amigas?

Sara (25): Sí, si voy con ellas les pido opinión en el probador. Ellas opinan en si me sienta bien, pero las prendas las elijo yo de antemano.

Entrevistador: ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿qué es lo que más te gusto?

Sara (25): Es un trámite súper fácil rápido y eficiente, lo que puede pasarme en ZARA como otra cualquiera a veces puede cambiar el tejido y materiales de la prenda, en mi caso bien.

Entrevistador: ¿Podrías contarme la compra inmediatamente anterior a la descrita? ¿Con qué te quedarías de esa experiencia? ¿que es lo que más y menos te gustó?

Sara (25): Fue al principio de la cuarentena, me compré dos faldas, online. Lo que ocurrió fue que una de las faldas la talla me iba muy justa y no era lo que me esperaba de la foto de la modelo que vi en la *web*, no me sentaba como a la chica de la foto, no me veía bien con ella. Tengo la intención de ir a devolverlo a la tienda.

Entrevistador: ¿Alguna vez lo he devuelto en casa?

Sara (25): Sí una vez, en Jaca porque no hay tienda física. Pero para devolverlo me gusta acercarme a la tienda, es súper cómodo.

Entrevistador: Comparación de ambas experiencias.

Sara (25): Una perfecta 5/5 y en la otra me arriesgué ½.

Entrevistador: Genial y ahora, ¿Podrías explicarme alguna experiencia puntual? La que más te llamó la atención.

Sara (25): “Mmmm” no sé, la verdad que no sé decirte, déjame que piense.

Entrevistador: Que te haya llamado la atención por ejemplo por el servicio, lo que te provocó, ¿el lugar en donde lo hiciste...?

Sara (25): Sí por ejemplo me encanta entrar a las tiendas de Madrid. Noto mucha diferencia de tiendas físicas de Madrid, porque están enfocadas como tiendas de lujo, me da gusto entrar parece que no es casi ZARA. En Zaragoza cambia las cosas, la tienda no es igual, la ropa no es igual, la ropa está claramente orientada a cada ciudad. Zara no va a enviar lo mismo a Madrid que a Zaragoza/Bilbao... y las prendas y colecciones no tienen nada que ver. Mi experiencia de compra es genial en Madrid encuentro cosas mas especiales más elegantes, creo que las va a llevar mucha menos gente que en Zaragoza, el público no es el mismo.

Entrevistador: Veo que empleas en mucho la *app*, me gustaría a continuación indagar en tu experiencia de compra en las tiendas físicas... ¿Te gusta ir acompañado o solo a comprar a las tiendas físicas?, ¿por qué?

Sara (25): Sola porque, aunque vaya acompañada siempre acabo sola, me gusta ir a mi bola, que nadie me moleste.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más te molesta de la tienda?

Sara (25): Aglomeración y a veces no hay nada especial porque hay demasiada ropa. Te agobias y eso para mí pierde el encanto.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más aprecias de comprar en la tienda?

Sara (25): Tocar las prendas, verlas en directo.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo sueles pasar en la tienda?

Sara (25): 30 minutos.

Entrevistador: ¿Empleas los probadores?

Sara (25): Voy con ideas fijas y sino lo devolveré no pierdo el tiempo.

Entrevistador: ¿Te fijas en los *manikis* que llevan las prendas? ¿influyen en tu decisión de compra?

Sara (25): Me dan más bien igual.

Entrevistador: Cuando llegas a la tienda... ¿sueles tener en mente que es lo que quieres? o ¿vas sin ideas fijas?

Sara (25): Voy con ideas fijas, porque hoy voy con cosas fijas en mente. Ya no voy a darme una vuelta si me voy a dar una vuelta me voy a marcas que me gustan más, que tienen ropa más especial, lugares más pequeños. Este nuevo concepto de ZARA me agobia.

Entrevistador: El ambiente del establecimiento, ¿crees que incita a comprar (distribución / orden/ colores/ música)?

Sara (25): Las tiendas de Madrid como te he hablado me encanta, la distribución está bien por gama de colores / secciones tipos de ropa/ camisería / noche. Veo que todo depende de los establecimientos de su tamaño, a veces encuentras por cada piso MAN/ WOMAN/ KIDS... Los colores son blancos/ cremas/ mármol le dan un toque elegante, como *chic* ¿no?. Además, me llama la atención los colores, no sé si lo sabes, pero hacen las colecciones y los colores en función de la personalidad de la gente de la ciudad para que te veas de alguna manera identificado. Y la luz está perfectamente estudiada, tanto la de dentro como la de fuera lo hacen para que te veas genial gasta en espejos.

Entrevistador: ¿Cuándo visitas la tienda/ encuentras lo que buscabas?

Sara (25): Algo que ZARA hace muy bien es que siempre tiene los básicos en tienda, siempre los tiene. Y lo bueno es que como son "*fast fashion*" y sacan ropa al día, están a la orden de las tendencias actuales si te apetece un pantalón rosa por buen precio vas y lo encuentras seguro. Que te apetece una camiseta un poco más especial también y seguramente lo vas a tener y si no está en tienda, vas online que lo vas a tener siempre.

Entrevistador: ¿Te gustaría añadir algo más?

Sara (25): Sí, en general he dejado de comprar en ZARA desde hace un par de años, no me identifico con su política, con la calidad, ni de como están diseñadas las prendas. El “*fast fashion*” a mi me corta. Por eso cuando compro son cosas básicas, nunca me compraría nada especial porque cuando entro a las tiendas veo o reconozco a toda mi ciudad.

Entrevistador: Se me había olvidado preguntarte... ¿La distribución de la página te facilita la compra/ diseño?

Sara (25): La *web* es de las mejores que hay en moda, súper ordenada, completamente actualizada y muy moderna, es muy fácil navegar y visual, te invita a comprar por las campañas que diseñan, por cómo les quedan las prendas a las modelos, es súper guay y muy fácil buscar todo lo que quieres. Muy buena presentación.