



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Experiencia del cliente e imagen de marca: un
análisis comparativo entre Zara vs. Massimo Dutti

Customer experience and Brand image: A
comparative analysis of Zara vs. Massimo Dutti

Autor

Adriana Concepción Pérez Andrés

Director

Raúl Pérez López

Facultad de Economía y Empresa

2024/2025

*A papá y mamá,
por celebrar mis logros como si fuesen suyos*

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de grado analiza cómo la gestión de la experiencia del cliente influye en la construcción de imagen de marca en el sector retail, utilizando como ejemplo dos marcas pertenecientes al grupo Inditex: Zara y Massimo Dutti. A pesar de pertenecer al mismo conglomerado, ambas presentan enfoques diferentes en cuanto a propuesta de valor, atención al cliente y posicionamiento, lo que crea experiencias de compra variadas y percepciones distintas entre los consumidores.

Mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad y un focus group, se ha explorado el Customer Journey de los consumidores en ambas marcas, identificando los principales touchpoints, emociones asociadas y elementos que condicionan su experiencia. La investigación destaca particularmente cómo ciertos factores, como el canal de compra, el perfil generacional o el trato recibido, tienen un papel esencial en la experiencia vivida y, por ende, en la imagen que el consumidor construye sobre la marca.

Palabras clave: experiencia del cliente, Customer Journey, touchpoints, imagen de marca, retail, Zara, Massimo Dutti, Inditex.

ABSTRACT

This Bachelor's Thesis analyzes how customer experience management influences the construction of brand image in the retail sector, using two brands as examples: Zara and Massimo Dutti. Despite belonging to the same conglomerate, both of them present different approaches when it comes to their value proposition, customer service and positioning, which creates varied purchasing experiences and different perceptions among consumers.

Using a qualitative methodology based on in-depth interviews and a focus group, the Customer Journey of consumers in both brands has been explored, identifying the main touchpoints, associated emotions and elements that condition their experience. The research particularly highlights how certain factors, such as the purchasing channel, the generational profile or the customer service received, play an essential role in the experience lived and, therefore, in brand image.

Keywords: customer experience, Customer Journey, touchpoints, brand image, retail, Zara, Massimo Dutti, Inditex.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 4 |
| II. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 1. Antecedentes | 6 |
| 2. Experiencia del cliente y Customer Journey en el sector retail | 7 |
| 3. Experiencia del cliente en el sector del lujo | 10 |
| 4. La experiencia del cliente como vehículo de construcción de imagen de marca | 12 |
| III. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN | 14 |
| 1. Definición de los perfiles | 15 |
| 2. Selección de la muestra | 16 |
| 3. Metodología | 18 |
| 4. Resultados | 19 |
| 4.1. Imagen de Zara vs. Massimo Dutti | 20 |
| 4.2. Customer Journey de Zara vs. Massimo Dutti | 21 |
| 4.3. La influencia de la experiencia del cliente en la imagen de marca: Zara vs. Massimo Dutti | 28 |
| IV. CONCLUSIONES | 32 |
| 1. Discusión de los resultados y principales contribuciones teóricas | 32 |
| 2. Recomendaciones | 34 |
| 3. Limitaciones y futuras líneas de investigación | 38 |
| V. BIBLIOGRAFÍA | 39 |
| VI. ANEXOS | 46 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diferencias entre marketing tradicional y marketing experiencial | 6 |
| Figura 2. Customer Journey de Zara | 22 |
| Figura 3. Customer Journey de Massimo Dutti | 26 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ficha técnica de la investigación | 14 |
| Tabla 2. Características de los participantes | 17 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Cestas de colores en una tienda Sephora | 36 |
|---|----|

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las palabras “experiencia del cliente” se han convertido en un tema recurrente en marketing. Más allá de ofrecer un producto de calidad, las marcas deben ser capaces de proporcionar experiencias que generen satisfacción, fidelidad y, en última instancia, una relación emocional con los consumidores. Ofrecer una experiencia placentera y completa al consumidor es en muchos casos su principal diferenciación frente a competidores directos (Becker y Jaakkola, 2020; Keyser et al., 2020).

La experiencia del cliente no se limita únicamente al proceso de compra, sino que abarca todas las interacciones que el consumidor tiene con la marca, desde su descubrimiento hasta el servicio postventa, es un medio diferenciador y puede explicar la imagen de marca y su posicionamiento en la mente de los consumidores (Lemon y Verhoef, 2016). Según Amselem (2024), las experiencias multisensoriales, emocionales y personalizadas fortalecen la percepción de calidad y confianza en la marca. Además, cada punto de contacto en el Customer Journey (o viaje del cliente en español) actúa como un refuerzo de la promesa de la marca. Asimismo, las marcas que integran estrategias de branding y experiencia del cliente logran destacar en un mercado competitivo, creando conexiones más profundas y sostenibles con sus consumidores (Xperience Design, 2024). Según un estudio reciente de Boston Consulting Group (2023), las empresas que lideran en experiencia del cliente logran un crecimiento de ingresos un 190% superior al de sus competidores directos. En esta misma línea el informe global de Qualtrics (2023) confirma que el 65% de los consumidores cambian de marca tras una sola experiencia negativa.

Podemos decir que una gestión eficaz de la experiencia del cliente en cada punto de contacto aumenta las probabilidades de que el consumidor perciba una imagen de marca coherente y positiva. Bough et al. (2023), miembros de McKinsey and Company, llevaron a cabo una investigación donde mostraron que las empresas cuyas estrategias están centradas en complacer a los clientes obtienen una mayor valoración por parte de su base de clientes actuales, lo que se traduce en resultados financieros concretos. Esto sugiere una correlación fuerte entre la valoración de experiencia del cliente de las empresas y el crecimiento de sus ingresos. De hecho, el análisis de McKinsey muestra que aquellas empresas que son líderes en experiencia del cliente lograron más del doble del crecimiento de ingresos que los “rezagados” entre 2016 y 2021, y los ingresos de los

líderes también se recuperaron de la pandemia de COVID-19 más rápidamente que los de otras empresas.

Sabemos que la experiencia del cliente influye en la imagen que los consumidores construyen acerca de la marca, pero ¿cómo se construye exactamente esa relación? ¿Qué puntos del viaje del cliente resultan más decisivos? ¿Influyen de forma distinta según el perfil del consumidor? Estas son algunas de las preguntas que motivan esta investigación.

Este trabajo tiene como principal objetivo analizar si la experiencia del cliente en dos marcas pertenecientes al mismo grupo (en este caso Inditex), como son Zara y Massimo Dutti, puede explicar diferencia en la percepción de los consumidores sobre su imagen de marca. Considerándose todo lo anterior, se han definido los siguientes objetivos específicos para esta investigación:

- Ejemplificar el viaje que realiza el consumidor a través de su experiencia con Zara y Massimo Dutti.
- Identificar los puntos de contacto más influyentes en cada marca y las emociones que estos generan.
- Conocer la percepción que tienen los consumidores sobre la imagen de marca en Zara y Massimo Dutti.
- Contrastar si las diferentes experiencias que se tienen en estas dos tiendas influyen directamente sobre su imagen de marca y diferenciación para los consumidores.

Este trabajo de investigación pretende obtener datos sólidos y empíricos acerca de este tema, provenientes directamente de consumidores asiduos u ocasionales a estas dos tiendas. Para ello, se ha empleado una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad y focus group en una muestra de 12 consumidores con experiencia de compra reciente en Zara o Massimo Dutti. Esta metodología permite comprender en profundidad los significados, expectativas y emociones asociados a la experiencia del cliente e identificar los elementos clave que refuerzan o erosionan la imagen de marca. Con el fin de analizar estas experiencias, se indagará en los diferentes procesos de compra que los clientes realizan en Zara y Massimo Dutti, desde el momento en el que surge la necesidad de compra hasta una vez realizada la misma, estableciendo los diferentes touchpoints del consumidor con la marca y los efectos que estos tienen sobre sus experiencias.

Este estudio será de utilidad para identificar las mejores prácticas de cada una de estas marcas, ofreciendo a las empresas del sector retail descubrimientos clave sobre cómo

optimizar sus propios procesos de gestión de la experiencia del cliente para maximizar la satisfacción y lealtad de sus consumidores, así como formar una imagen de marca alineada con los valores y percepciones que desean transmitir.

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

Antes de profundizar en la gestión de la experiencia del cliente es importante conocer sus raíces. El concepto de experiencia del cliente es relativamente nuevo e integra muchos elementos del marketing tradicional a la vez que diferencia conceptos como la satisfacción del cliente o la relación con el mismo.

El marketing tradicional, enfocado en las características y beneficios funcionales del producto ya no es efectivo con respecto a las necesidades actuales del consumidor y las tendencias del mercado (Le et al., 2019) debido a que su creación data de la era industrial y no ha evolucionado para adaptarse a las nuevas necesidades y tendencias, donde el acceso a la información y la gestión de las marcas juegan un papel fundamental. El marketing requiere conectarse al consumidor a través de sensaciones, sentimientos y emociones (Ordóñez y Prieto, 2019). Los consumidores ya no buscan adquirir un producto, lo que realmente desean son experiencias placenteras (Abbott, 1955).

Por otro lado, el marketing experiencial atiende a todos los niveles y dimensiones del proceso de compra, así como a los deseos de los consumidores en cuanto a experiencia se refiere. Utiliza estímulos para evocar una respuesta emocional positiva que interfiera en la percepción del consumidor y su toma de decisiones a la vez que añade valor de manera que se superan las ventajas funcionales del producto en cuestión (Tsauro et al., 2006).

El marketing experiencial rompe con el marketing tradicional a través de cuatro puntos principales según Schmitt en su libro *Experiential marketing* (1999). En la figura 1 se recogen las principales diferencias entre el marketing tradicional y el marketing experiencial de manera simplificada.

Figura 1. Diferencias entre marketing tradicional y marketing experiencial

MARKETING TRADICIONAL

- Valor a través de ventajas funcionales del producto
- Consumidores racionales
- Herramientas analíticas y cuantitativas
- Categorías y competencias del producto definidas de manera restrictiva

MARKETING EXPERIENCIAL

- Valor a través de la experiencia generada
- Los sentimientos influyen en las decisiones de los consumidores
- Herramientas analíticas y cuantitativas e intuitivas y cuantitativas
- Se trata de encajar el producto en la situación de compra y mejorar la experiencia

Fuente: elaboración propia a partir de Schmitt (1999)

Aunque los conceptos de marketing experiencial y experiencia del cliente comparten una base común centrada en las emociones, sentidos y percepción del consumidor, no deben confundirse, son más bien conceptos complementarios dentro de una misma lógica centrada en el cliente. La literatura ha evolucionado desde un enfoque centrado en el marketing experiencial hacia la experiencia del cliente. Mientras que el marketing experiencial actúa como una estrategia orientada a generar experiencias placenteras, la experiencia del cliente se trata de una gestión integral de todo el viaje del consumidor y sus puntos de contacto con la empresa (Lemon y Verhoef, 2016). Así, el marketing experiencial puede entenderse como una herramienta dentro de la gestión de la experiencia del cliente, utilizada en momentos clave del Customer Journey para crear asociaciones positivas entre marca y consumidor facilitando la construcción de relaciones sólidas y duraderas (Schmitt, 1999).

2. Experiencia del cliente y Customer Journey en el sector retail

La experiencia del cliente se define como la respuesta interna y subjetiva del cliente a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. Esta experiencia abarca la totalidad del viaje del cliente, incluyendo factores racionales, emocionales, sensoriales, físicos y sociales que ocurren antes, durante y después del proceso de compra (Meyer y Schwager, 2007).

En un entorno de mercado cada vez más competitivo, la gestión de la experiencia del cliente (Customer Experience Management, CEM) se ha convertido en un factor clave para las marcas que buscan diferenciarse y fidelizar a sus consumidores. Según Lemon y Verhoef (2016) el Customer Journey puede definirse como la representación de la interacción entre los clientes y los múltiples puntos de contacto que tienen con la marca (touchpoints), pasando de la consideración, la búsqueda y la compra a la post-compra, el consumo y la interacción o recompra futura.

El Customer Journey está estrechamente ligado con la experiencia del cliente porque abarca todas las interacciones, percepciones y emociones que un cliente tiene a lo largo de su recorrido con la marca. Cada etapa del Customer Journey representa un momento

crítico, en el cual la marca puede influir positiva o negativamente en la experiencia del cliente. A continuación, se detallan cada una de las etapas de esta herramienta desde el punto de vista del sector retail siguiendo a Lemon y Verhoef (2016), sobre las que posteriormente se desarrollará el guion para las entrevistas en profundidad y el focus group.

- **Pre-compra.** Esta primera etapa se basa en la interacción completa del cliente con la marca, producto o servicio y el entorno. Comprende desde el reconocimiento de la necesidad por parte del consumidor hasta la acción de materializar la necesidad y satisfacerla mediante una compra.
- **Compra.** En la segunda etapa se comprenden todas las interacciones de los clientes con la marca, producto o servicio y el entorno, en el preciso momento de la compra. Además, se considera la más importante desde la perspectiva del marketing, ya que estudia de qué manera influyen sus acciones en la decisión de compra.
- **Post-compra.** La tercera etapa comprende las interacciones entre el consumidor, la marca y el entorno una vez se ha producido la compra. Aquí también encontramos la fase de retención por parte de la empresa, que puede desencadenar comportamientos tales como la lealtad, el compromiso y el “boca a boca”.

Las respuestas subjetivas que se dan por parte del cliente en cada una de estas etapas son consecuencia de la interacción del consumidor con diferentes estímulos que provienen de la empresa o del entorno llamados touchpoints o puntos de contacto. Para Persigehl y Vermeer (2019, p.44), estos touchpoints se definen como “momentos de contacto entre el consumidor y la empresa que influyen individual y colectivamente en la experiencia del cliente”.

El Customer Journey proporciona un marco para entender cómo cada punto de contacto afecta la satisfacción y a la lealtad del cliente, permitiendo a las empresas identificar las áreas donde pueden mejorar la experiencia (Lemon y Verhoef, 2016). Además, el Customer Journey permite personalizar la experiencia según las necesidades y expectativas del cliente en cada etapa. Esta personalización contribuye a una relación más profunda y significativa entre el cliente y la marca, ya que se ajusta a sus preferencias y necesidades en momentos específicos, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción, lealtad y recomendaciones (Neslin et al., 2006).

Lemon y Verhoef (2016), identifican cuatro categorías de punto de contacto con las que el consumidor interactúa en cada una de las etapas del Customer Journey.

- **Puntos de contacto de marca.** Interacciones durante la experiencia entre los clientes y la organización que ésta misma diseña y controla. Por ejemplo, programas de lealtad, medios de comunicación y técnicas de marketing.
- **Puntos de contacto de socios.** Interacciones entre los clientes y la organización diseñados, gestionados y controlados por ella misma en colaboración con uno o más socios (agencias de marketing, otros canales de comunicación...).
- **Puntos de contacto del cliente.** Son acciones de los clientes que forman parte de la experiencia pero que ni la organización ni sus socios controlan, como deseos que aparecen en la pre-compra o elección del método de pago.
- **Puntos de contacto social/externo/independiente.** Papel que otros factores, como la opinión de otros consumidores u otras fuentes de información, juegan en las experiencias de los clientes.

No obstante, hay trabajos que argumentan que la influencia de los estímulos de la empresa y el entorno en la respuesta subjetiva del cliente pueden ser diferentes dependiendo de factores propios del cliente. Verhoef et al. hablaban en 2009 de los modificadores situacionales y derivados del consumidor, destacando que la experiencia del cliente no deriva solamente de los estímulos generados por la empresa. Entre estos modificadores del consumidor se encontraban factores como la personalidad, el nivel socioeconómico o características sociodemográficas. Dentro de los modificadores situacionales se aprecia el tipo de tienda, el canal, el clima, la localización o el nivel competitivo del mercado. También resaltaban la importancia de considerar el entorno inmediato al cliente a la hora de crear y gestionar la experiencia del cliente, ya que diversas situaciones pueden mejorar o empeorar notablemente la experiencia de otros clientes, como el hecho de que otros consumidores hablen en un tono elevado, generen desorden visual o saturen al personal. Este clima puede incluso generar incomodidad o agobio, especialmente en tiendas concurridas (Verhoef et al., 2009)

Siguiendo esta línea, Fiore y Kim (2007), tras una revisión de la literatura, definieron un marco teórico acerca de la experiencia de compra. Estos autores definen los moderadores como “características del individuo o de la situación de compra que influyen la fuerza y la dirección de la relación entre los estímulos y la respuesta” (Fiore y Kim, 2007, p.426). En su estudio, destacan que la experiencia de compra del consumidor contiene elementos

racionales y hedónicos, siendo ambos influyentes. En su revisión, incorporan el modelo CEV (Consciousness-Emotion-Value), concluyendo que la experiencia de consumo está influida por variables relativas a la persona, como pueden ser la personalidad, la inteligencia, los pensamientos o el género, así como por variables ambientales (atributos físicos del producto o la marca) y de interacciones entre el cliente y el ambiente o la situación. Además, basándose en el modelo SOR (Stimulus-Organism-Response) presentaron moderadores que incluían características demográficas como la edad, el nivel educativo y económico y el género (Fiore y Kim, 2007).

Desde una perspectiva cualitativa, Lucia et al. (2016) con el propósito de identificar variables que actuaran como moderadores en el desarrollo de las respuestas cognitivas y afectivas del cliente en el proceso de compra, encontraron algunas relacionadas con el consumidor, como las motivaciones, el humor o la familiaridad con el entorno. También encontraron factores situacionales como la estación del año donde se realizaba la compra o compañía, la cual influía en su sentimiento de felicidad o en tener una evaluación más favorable de las señales ambientales.

En conjunto, estos estudios demuestran cómo no solo es necesario prestar atención al diseño de los puntos de contacto en la creación y gestión de la experiencia del cliente, sino también a los factores que pueden influir en su percepción para el consumidor, ya que una misma experiencia puede ser interpretada de maneras muy distintas dependiendo del consumidor y el contexto en el que se desenvuelva.

Existen una gran cantidad de autores y artículos que estudian las etapas del Customer Journey y cómo este ayuda a mejorar la gestión de la experiencia del cliente y las estrategias que las empresas siguen para satisfacer a sus consumidores. Sin embargo, se asume que todos los consumidores de una marca tienen contacto con los mismos touchpoints y que estos tienen la misma importancia, cuando es relevante identificar aquellos que son críticos en el viaje del cliente para adecuarlos a los consumidores y que estos tengan una experiencia de compra lo más placentera posible (Rosenbaum et al., 2016).

3. Experiencia del cliente en el sector del lujo

Diversos autores se han centrado en definir y determinar los atributos que definen a una marca como “de lujo”, mientras que existen escasos estudios centrados en la percepción del lujo para los consumidores. La realidad es que las marcas no son lujosas por sí solas,

sino que necesitan ser percibidas así por los consumidores (Hudders, 2012). De esta manera, el papel de la gestión de la experiencia del cliente se hace especialmente relevante para este tipo de firmas.

Un estudio de Roamiuk y Huang en 2019 define cinco atributos clave que diferencian a una marca de lujo.

- **Reconocible:** existen dos niveles de reconocimiento, qué tan conocida es la marca (Brand awareness según Aaker, 1992) y qué tan llamativa es la marca o su estilo en productos específicos, como pueden ser los estampados o alguna pieza icónica.
- **Calidad superior:** es la principal diferencia que a simple vista se tiene con el fast fashion, utilizando materiales con mejor calidad haciendo también justificable el aumento del precio (Heine y Gutsatz, 2015; Ko et al., 2019; Nueno y Quelch, 1998; Vigneron y Johnson, 2004).
- **Experiencia del cliente superior:** la interacción de la marca con el cliente es más cercana y personalizada, formando parte también del branding de la marca (Atwal y Williams, 2009; Berthon et al., 2009; Klein et al., 2016).
- **Auto imagen:** el utilizar marcas de lujo para muchos consumidores es una manera de expresar cómo se ven a ellos mismos o cómo les gustaría hacerlo asemejándose a los valores o estilo de la compañía (Dubois et al., 2001; Ko et al., 2019; Liu et al., 2012; Seo y Buchanan-Oliver, 2019; Vigneron y Johnson, 1999).
- **Exclusividad:** es el grado en el que las marcas de lujo pueden ofrecer algo único y diferente de las marcas fast fashion o mainstream (Dubois et al., 2001; Hennigs, et al., 2013; Nueno y Quelch, 1998; Vigneron y Johnson, 2004).

Aunque Massimo Dutti pertenece al grupo Inditex, enfocado principalmente en el fast fashion, presenta atributos que la acercan al lujo, como es el uso de materiales más refinados y de mayor calidad y un estilo clásico y sofisticado. El Diario Business News hablaba en 2023 de la fama global de Massimo Dutti ya que “la marca es bien vista no solo por sus productos de gran calidad y reconocimiento mundial sino por el gran profesionalismo que ofrecen en la experiencia de compra ya que es bien sabido que el asesoramiento y atención al cliente que puedan proporcionar las marcas son el gran distintivo”.

Estos atributos permiten a los consumidores proyectar una autoimagen aspiracional. Sin embargo, la marca carece de los niveles de exclusividad y prestigio icónico de las marcas

de lujo tradicionales, ya que sus productos no son difíciles de adquirir. Aunque ofrece una experiencia del cliente superior respecto a otras marcas del grupo, no alcanza el grado de personalización y exclusividad de las firmas de lujo. Por tanto, podemos decir que Massimo Dutti no puede considerarse una marca de lujo plena, pero sí de lujo accesible¹ dentro de Inditex.

Además, el concepto de co-creación de valor es crucial en el sector del lujo, donde el valor surge de la interacción entre la empresa y el cliente, y no solo de la transacción (Payne et al., 2009; Prahalad y Ramaswamy, 2004). Es en este aspecto donde se enfoca la mayor parte de este trabajo, en la relación interactiva y personalizada que este proceso requiere, y que permite a los consumidores percibir valor de manera única durante la experiencia de consumo, en lugar de un valor en intercambio tradicional (Vargo y Lusch, 2008). En el sector del lujo, esta co-creación se materializa en experiencias multisensoriales y emocionales que aportan un valor significativo para el cliente, reforzando la relación con la marca y generando vínculos emocionales. La experiencia se convierte en el propio valor de la marca, un concepto central para comprender la gestión del cliente en el mercado del lujo (Schmitt, 2003; Tynan y McKechnie, 2009).

Por otro lado, la experiencia del cliente involucra factores emocionales que se convierten en recuerdos y percepciones duraderas sobre la marca. Schmitt (2003) sostiene que el marketing experiencial puede aportar valor sensorial, emocional y relacional, lo cual es crucial en sectores como el lujo, donde los consumidores buscan más que una transacción; buscan una conexión emocional con la marca. Estos vínculos emocionales positivos se traducen en una imagen de marca que el cliente percibe como exclusiva, cercana o alineada con sus valores.

4. La experiencia del cliente como vehículo de construcción de imagen de marca

La imagen de marca es la percepción que los consumidores tienen de una empresa, basada en sus valores, atributos y la relación que construye con ellos a través de sus productos, servicios y comunicaciones. Esta percepción no solo influye en la decisión de compra, sino que también es clave para establecer una diferenciación en el mercado, aumentar la lealtad y generar un impacto emocional en los clientes (Amselem, 2024). El concepto de imagen de marca no es diseñado únicamente por la empresa, sino que es resultado de las

¹ Hablamos de lujo asequible cuando nos referimos a todos esos productos y experiencias que, aunque conservan un aire de exclusividad y calidad, están disponibles a precios más accesibles que los del mercado de lujo tradicional (Del Río, 2024).

interacciones que el cliente mantiene con la primera a lo largo del tiempo (Kapferer, 2011; Keller, 2013). En este contexto, la experiencia del cliente aparece como un componente clave en la construcción de dicha imagen, ya que cada interacción del cliente con la marca puede reforzarla o debilitarla (Meyer y Schwager, 2007), por ejemplo, una experiencia positiva y memorable es clave para que los consumidores asocien la marca con calidad, confianza y emociones positivas (Liderlogo, 2024).

Sabemos que la experiencia del cliente es importante para definir la imagen de marca de una empresa y, por tanto, su posicionamiento, pero ¿cómo se hace esto? ¿Es posible que haya puntos de contacto diferentes en función de la marca? ¿Cambia su importancia? ¿Es solo los estímulos presentes en algunos de ellos? ¿Depende de las características del cliente?

Para construir una imagen de marca sólida y positiva, es crucial alinear los valores y la identidad de la empresa con las necesidades y expectativas de sus clientes. Las marcas deben ser coherentes en su comunicación, transmitiendo un propósito claro y auténtico que resuene en la mente de los consumidores (Amselem, 2024). Así, la experiencia de compra no solo genera un beneficio funcional para el cliente, sino que también contribuye a consolidar un posicionamiento emocional en la mente del consumidor (Copymate, 2024).

Hace ya más de dos décadas Smith y Wheeler (2002) proponían el concepto de *Branded Customer Experience* como “crear una experiencia única a través de todas las interacciones que los consumidores tienen con tus empleados, procesos y productos que diferencien tu marca”. Y, en esta misma línea, Shaw e Ivens (2002) defendían que la experiencia del cliente debía actuar como un reflejo de la marca.

Según Motta-Filho (2021), la marca debe materializar su propuesta de valor a través de la experiencia, siendo capaz de alinear las estrategias de branding con los servicios que ofrece al cliente. En este sentido se propone el *Brand Experience Manual*, una herramienta desarrollada a partir de metodologías de diseño de servicios. El manual funciona como una guía práctica para convertir la promesa de marca en experiencias concretas que expresan la identidad de la marca de forma coherente a lo largo del Customer Journey (Motta-Filho, 2021). De forma complementaria, Brakus et al. (2009) sostienen que la experiencia de marca es un constructo multidimensional que abarca aspectos sensoriales, afectivos, intelectuales y conductuales, los cuales surgen como

respuesta a los estímulos de la marca. Así, cada punto de contacto se convierte en una oportunidad para traducir los valores de la marca en vivencias tangibles para el consumidor. Este proceso se ha denominado por autores como Karjalainen (2004) como *transformación semántica*, y resulta especialmente relevante para esta investigación, ya que intenta comprender cómo se integran estas vivencias en la mente del consumidor y cómo contribuyen a construir una imagen de marca sólida y emocionalmente significativa.

Tras haber realizado una revisión de la literatura y haber encontrado numerosos trabajos y estudios que hablan tanto de imagen de marca como de experiencia del cliente en diferentes sectores (Bolton et al. 2021; Liu y Hu, 2022; Wong y Wu, 2013; Lucia et al. 2024), no ha sido posible encontrar trabajos que comparasen directamente la creación de imagen de marca a través de la experiencia del cliente desde una perspectiva comparativa entre el fast fashion y el lujo asequible en el sector retail, por lo que este trabajo obtiene especial interés para las marcas de estos sectores.

III. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

En este apartado del trabajo se definen los perfiles y se detalla consecuentemente el método de selección de la muestra, se describe la metodología utilizada en la investigación, especificando el tipo de diseño y la técnica empleada para la obtención de información. Seguidamente, se indagará en la estructura del guion. En la ficha técnica de la investigación (Tabla 1) se resumen las principales cuestiones metodológicas.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

| | |
|---|--|
| Población objeto de estudio | Personas entre 18 y 70 años que hayan comprado en Zara o Massimo Dutti |
| Técnica de obtención de la información | Entrevista personal directa y focus group |
| Técnica de muestreo | Muestreo no probabilístico discrecional |
| Tamaño de la muestra | 12 |
| Fecha del trabajo de campo | Del 29/01/2025 al 10/03/2025 |

Fuente: Elaboración propia

1. Definición de los perfiles

La población objeto de estudio son las personas entre 18 y 70 años que han comprado en el último año en Zara o Massimo Dutti. Partiendo de esta base, se ha seleccionado a distintos perfiles de participantes. Pese a existir varios criterios para definir el perfil de los consumidores, se han tenido en cuenta el sexo y la edad por considerar se los más relevantes.

Para comenzar con la selección de perfiles, se ha tenido en cuenta el sexo por encontrarse diferencias en los comportamientos de compra entre hombres y mujeres. Según un estudio de N26 en 2022, las mujeres son las que más compran fast fashion, ropa de segunda mano y lujo, pero son los hombres los que hacen un mayor desembolso en cada una de sus compras. Además, el proceso de compra es mucho más simplificado entre los hombres, estos atienden a un número menor de fuentes de información. Esta afirmación sugiere la existencia de ciertas diferencias en los estilos de consumo entre hombres y mujeres y en la elección del canal en la que se adquieren los productos. Mientras que los hombres prefieren las webs más intuitivas y en las que se vendan productos de calidad, las mujeres le dan más importancia a que los artículos de las tiendas estén dentro de las últimas tendencias del sector. Según un experimento de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, podemos concluir que la mayoría de las mujeres experimentan el ir de compras como una actividad agradable en sí misma, mientras que para los hombres tal actividad está relacionada con una necesidad que debe satisfacerse (Ungaretti y Quattrocchi, 2011).

Por otro lado, se tiene también en cuenta el factor edad por observarse comportamientos distintos entre diferentes niveles. Conforme una persona madura y crece, sus hábitos y gustos cambian. Kotler y Armstrong afirmaban en 2013 que los gustos en comida, ropa, muebles y recreación a menudo se relacionan con la edad. Los cambios de etapa de la vida suelen ser resultado de la demografía y otros eventos como el matrimonio, tener hijos, comprar una casa, el divorcio, cambios en los ingresos personales, mudarse de casa y la jubilación.

A la hora de analizar el consumo por grupos de edad, se suele hablar de generaciones. La Real Academia Española define una generación en 2025 como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del

pensamiento o de la creación”. Principalmente, destacan cuatro generaciones, las cuales siguen diferentes y complejos patrones de consumo respecto al sector de la moda.

Dimoch en 2019 diferenciaba 5 generaciones, de las cuales nos vamos a centrar en las 4 más recientes:

Baby boomers (1946-1964): Se caracterizan por ser los menos propensos a comprar fast fashion y, además, tener un alto poder adquisitivo. Esta generación se identifica por su énfasis en la calidad de las prendas (92%) y su preocupación por el trato justo y el pago adecuado a los trabajadores de la industria de la moda (75%), muestra una predisposición significativa hacia la sostenibilidad ambiental (46%) y valora el estilo personal sobre las tendencias de moda (58%) (Hainsworth, 2020).

Generación X (1965-1980): Son aquellos que han visto el nacimiento de internet y todas las consecuencias posteriores. Tienen una forma de consumir más conservadora que sus predecesores, no compran un producto hasta que no han hecho una investigación profunda tanto online como offline. Utilizan las redes sociales para conocer las tendencias de ropa, pero odian que las marcas les sobre impacten. Se caracterizan también por ser muy fieles a sus marcas habituales (Fernández, 2019).

Millenials (1981-1996): La característica principal de esta generación es que son nativos digitales, son usuarios de varios servicios digitales de manera simultánea, y manejan herramientas para contrastar la información recibida de las empresas, siendo muy sensibles al engaño o a las contradicciones que puedan detectar en los mismos. Además, prestan gran atención a la experiencia (Gil, 2018).

Generación Z (1997-2012): El canal online es el preferido por esta generación para consumir moda, además, se identifican con los influencers², por lo que la publicidad y experiencia en tiendas tradicionales se reducen significativamente para ellos (Martín et al. 2021).

2. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se tomaron 12 participantes, diferenciándolos por sexo y edad. Se escogió un muestreo discrecional, basado en perfiles que hubieran comprado en

² Influencer: anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales (Real Academia Española, 2024).

el último año en Zara o Massimo Dutti, ya que solo de esta manera se podría obtener una experiencia real y reciente con las marcas.

Se buscó obtener una muestra equilibrada en cuanto a género, incluyendo finalmente a 5 hombres y 7 mujeres, con el fin de captar posibles diferencias en las percepciones y comportamientos de compra. También se cuidó la selección de la muestra en cuestión de edad, de manera que se representaran todas las edades y generaciones, siendo finalmente 2 participantes de la generación del Baby Boom, 2 pertenecientes a la generación X, otros 2 Millenials y 6 correspondientes a la generación Z (Tabla 2).

Tabla 2. Características de los participantes

| Entrevistado | Edad | Sexo | Generación | Ha comprado | Ocupación |
|--------------|------|--------|--------------|----------------------|--|
| E1 | 21 | Mujer | Generación Z | Zara y Massimo Dutti | Estudiante de derecho |
| E2 | 20 | Mujer | Generación Z | Zara | Estudiante de comunicación audiovisual |
| E3 | 21 | Mujer | Generación Z | Zara y Massimo Dutti | Estudiante de marketing |
| E4 | 22 | Hombre | Generación Z | Zara | Estudiante de matemáticas |
| E5 | 20 | Hombre | Generación Z | Zara y Massimo Dutti | Estudiante de psicología |
| E6 | 24 | Mujer | Generación Z | Zara y Massimo Dutti | Estudiante de psicología |
| E7 | 42 | Hombre | Millenial | Zara y Massimo Dutti | Profesor universitario |
| E8 | 40 | Mujer | Millenial | Zara y Massimo Dutti | Periodista |
| E9 | 54 | Hombre | Generación X | Zara y Massimo Dutti | Mecánico |
| E10 | 52 | Mujer | Generación X | Zara y Massimo Dutti | Ama de casa y trabajo a tiempo parcial |
| E11 | 66 | Hombre | Baby Boom | Zara y Massimo Dutti | Jubilado |
| E12 | 61 | Mujer | Baby Boom | Zara y Massimo Dutti | Colegio |

Fuente: Elaboración propia

El fin de esta distribución es encontrar posibles diferencias en la experiencia del cliente ya sea por género o edad, identificando cómo estas variables pueden influir en la percepción de los clientes ante los estímulos de las marcas.

Además, se trató de tener diversidad en cuanto a ocupaciones, gustos y estilos de vida, incluyendo tanto a estudiantes como a profesionales de distintas ramas, tratando de enriquecer la comprensión de todos los factores que pueden influir en los consumidores.

3. Metodología

Como se ha mencionado en los objetivos, este trabajo pretende indagar en la gestión de la experiencia del cliente de Inditex, concretamente comparando Zara y Massimo Dutti, ejemplificando el viaje que realizan sus consumidores a través de su experiencia, identificando los puntos de contacto más importantes y profundizando en las relaciones que esta experiencia tiene sobre la imagen que se crea de la marca. Dado que se trata de un fenómeno complejo y subjetivo, se optó por una metodología cualitativa para poder explorar en profundidad las vivencias, percepciones y emociones de los consumidores, que resultan especialmente útiles al construir el Customer Journey.

Tal y como señalan autores como Malhotra (2008), los métodos cualitativos son adecuados para captar significados, actitudes, creencias y motivaciones que difícilmente podrían recogerse con herramientas cuantitativas. Además, permiten comprender contextos específicos en los que el comportamiento del consumidor está influido por distintos factores, como pueden ser los situacionales, emocionales o simbólicos.

Concretamente, se utilizaron dos técnicas de investigación: entrevistas en profundidad y un focus group. En total, se realizaron 6 entrevistas individuales con consumidores de distintos perfiles generacionales, así como un grupo de discusión con 6 participantes pertenecientes a la generación Z. La elección de esta generación para el focus group se debió a la facilidad de acceso y su alta familiaridad con los formatos de compra online y físico. Aunque esta selección no obedece a ningún criterio teórico específico, el objetivo principal fue obtener diversidad de experiencias que permitieran captar patrones comunes y diferencias entre ambas marcas, ya que en este trabajo no se busca un análisis estadístico, sino una aproximación a la realidad.

El tipo de muestreo utilizado fue discrecional, ya que los participantes fueron seleccionados por haber realizado una compra en Zara o Massimo Dutti en el último año. Esta condición era necesaria para asegurar el realismo y veracidad de sus experiencias. A su vez, fue un muestreo por conveniencia, la selección se basó en la accesibilidad por parte de los investigadores a los participantes en función de los recursos disponibles.

La duración aproximada de las entrevistas fue de 40 minutos y de 1 hora y media para el focus group. Los entrevistados pudieron hablar libremente de su experiencia como consumidores en Zara y Massimo Dutti y dar su opinión o contar anécdotas con total libertad.

En todos los casos se partió de un guion (Anexo 1), que incluye una breve presentación del investigador y los participantes, seguida de preguntas sobre la compra de moda en general que sirvieron para poner a los entrevistados en situación. A continuación, se comenzó a hablar específicamente sobre una de las dos marcas, alternando su orden en diferentes entrevistados para observar si esto influía en su opinión acerca de las tiendas y su experiencia en ellas. El desarrollo en ambas siguió el mismo patrón entorno a las etapas del Customer Journey: pre-compra, compra y post compra. La sesión finalizó con una reflexión comparativa entre ambas marcas y la posibilidad de que los entrevistados compartían libremente otros aspectos relevantes no cubiertos en las preguntas anteriores.

En todos los casos, la investigación tuvo desde el comienzo un enfoque directo, ya que los individuos conocían los propósitos del estudio. Además, tanto las entrevistas como el focus group siguieron un formato semiestructurado, lo que permitió adaptar el diálogo a las respuestas de los participantes y profundizar en los aspectos que fueran surgiendo. Todas las sesiones fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas íntegramente para su análisis (Anexo II).

4. Resultados

Para la obtención de los resultados, se comenzó por la transcripción de todas las entrevistas diferenciando a entrevistador y entrevistados para su posterior codificación, la cual se realizó siguiendo los códigos disponibles en el Anexo III. Estos códigos hacen referencia a las distintas etapas del Customer Journey, incluyendo tanto acciones del consumidor como touchpoints de distintos tipos y diferenciando entre emociones positivas o negativas que pudieran florecer en los participantes. Los códigos se establecieron tras una revisión de la literatura y de acuerdo con los objetivos de esta investigación. No obstante, en el análisis temático realizado también se encontraron nuevas categorías que emergían de las transcripciones.

Las transcripciones se analizaron mediante la técnica de análisis temático, se revisaron todas ellas y se identificaron categorías con diferentes niveles de abstracción. Por ejemplo, se identificaron estímulos relevantes en la experiencia de compra en tienda,

como el surtido o las luces de la tienda, que se agrupaban en un punto de contacto, en este caso, la tienda. La interpretación se realizó por dos investigadores que discutieron las categorías identificadas, así como los resultados que se exponen en este epígrafe.

A continuación, se presentan los principales resultados encontrados, comenzando por la imagen asociada a Zara y Massimo Dutti para continuar con el Customer Journey creado para cada una de las marcas y finalizando con las principales premisas derivadas del estudio, que pretenden señalar los principales efectos de la experiencia del cliente en la imagen de marca de Zara y Massimo Dutti.

4.1. Imagen de Zara vs. Massimo Dutti

Tras analizar y comparar las entrevistas entre sí, se ha observado que la percepción que tienen los consumidores y las imágenes que forman sobre Zara y Massimo Dutti difiere notablemente, no solo en sus productos, sino también en la experiencia de compra que tienen en cada una de estas tiendas.

Zara es vista como una marca joven, accesible y en constante renovación. Su característica más llamativa, especialmente mencionada por los consumidores más jóvenes, es la capacidad de ofrecer tendencias a precios accesibles y de adaptarse a las novedades del mercado de manera casi inmediata. Testimonios como el del entrevistado 4 demuestran cómo el dinamismo en la oferta de productos hace que los consumidores atribuyan a la marca una imagen fresca, innovadora y cercana al consumidor joven: *“Zara está super actualizado... sabes que algo se pone de moda hoy y la semana que viene lo tienes en Zara”*. Sin embargo, este mismo dinamismo le aleja de elementos asociados a exclusividad o calidad, limitando la construcción de vínculos más profundos y duraderos con la marca. Además, la experiencia de compra que se tiene en sus tiendas físicas es con frecuencia descrita como caótica o masificada, lo que genera cierta frustración en los clientes a pesar de que muchos de ellos hayan asumido estas condiciones como algo inherente a la marca, haciendo que se minimicen los efectos negativos que la experiencia puede tener en la percepción. E8 demostraba la asunción de estas experiencias en la tienda comentando: *“ya sabes a lo que vas. Si tú vas en el segundo día de rebajas a devolver a Zara ya sabes que igual estás 1 hora en la cola”*.

De manera contraria, Massimo Dutti se proyecta en el imaginario del consumidor como una marca más madura, elegante y asociada a valores como la sofisticación y la calidad, influenciado en gran parte por el producto que ofrece ya que son prendas de corte clásico,

con materiales de mayor calidad y con un estilo atemporal. Los consumidores relacionan a la marca con un estilo de vida más asentado, donde prima la búsqueda de prendas atemporales, de mejor confección y materiales superiores. El1 comentaba que “*en Zara muchas veces no hay nada de nada....son cosas más juveniles, Massimo Dutti es más sutil, más clásico*” en relación con el estilo de la marca. La experiencia de compra en Massimo Dutti suele ser más cuidada, personalizada y tranquila, reforzando esta percepción de madurez y sofisticación. No obstante, esta imagen hace que se tengan unas expectativas más elevadas por parte de la marca, por lo que cualquier mínimo fallo o desviación del servicio esperado sea más castigado por los consumidores.

Estos contrastes empiezan a mostrar que la experiencia de compra no solo influye en la satisfacción inmediata del cliente, sino que también moldea la imagen que se construye sobre la marca. No obstante, en el último subepígrafe del apartado de resultados, se profundiza más en la relación existente entre la experiencia de compra del cliente y la imagen de marca de la tienda.

4.2. Customer Journey de Zara vs. Massimo Dutti

Para analizar la experiencia del cliente y los pasos que sigue este durante todo el proceso de compra se diseñó un esquema de Customer Journey basado en las etapas definidas por Lemon y Verhoef en 2016. Algunas etapas se dividieron para mostrar un mayor detalle y análisis de las mismas por encontrarse momentos diferenciados dentro de ellas. Además, se ha tomado como base la conceptualización de Patricio, Fisk y Cunha (2008) en su propuesta de diseño de experiencias multi-interfaz, el Service Experience Blueprint (SEB). Según estos autores, la experiencia del cliente no se compone de momentos aislados, sino de una secuencia continua de interacciones, físicas y digitales, que deben diseñarse de forma coherente y estratégica, por tanto, el Customer Journey se organiza siguiendo las diferentes acciones del cliente.

Siguiendo este planteamiento, el Customer Journey se ha dividido en cinco etapas: descubrimiento, consideración, compra, post-compra y fidelización. Por otro lado, cada touchpoint no se considera un simple contacto, sino una manifestación tangible de la marca, y cualquier inconsistencia entre ellos puede erosionar gravemente la percepción del cliente (Patricio et al., 2008; Lemon & Verhoef, 2016). Los touchpoints fueron identificados a través de las entrevistas, categorizando las interacciones directas e indirectas con la marca. Siguiendo a Lemon y Verhoef (2016), también se reconoció la

importancia de evaluar las emociones en cada una de las etapas, considerando su influencia directa en la consolidación de imagen de marca.

Finalmente, se reconoció la importancia de integrar la construcción de imagen de marca en el diseño del Customer Journey. Siguiendo a Clatworthy (2012), toda experiencia debe ser vista como una oportunidad de comunicar la identidad de marca, no solo cumpliendo una función utilitaria, sino también simbólica y emocional.

Customer Journey de Zara

La división de las etapas para el Customer Journey permite considerar tanto las acciones del cliente como los diferentes puntos de contacto que moldean su experiencia, permitiendo entender cómo se construye el viaje que realiza el cliente a partir de la sucesión de interacciones y emociones que experimenta mientras se relaciona con la marca (Figura 2). En la figura 2 se presenta de manera esquemática el Customer Journey de Zara que posteriormente se desarrolla a través de 5 etapas diferenciadas, prestando especial atención a los touchpoints con los que interactúa y las emociones que provocan.

Figura 2. Customer Journey de Zara



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la fase de pre-compra se han considerado dos subdivisiones por encontrar acciones, touchpoints y emociones diferenciadas. En primer lugar, encontramos la fase de descubrimiento, donde los entrevistados confiesan empezar su viaje principalmente por necesidad, seguir las tendencias o por capricho de tener una prenda nueva. En esta fase están muy presentes los touchpoints relacionados con canales digitales, como pueden ser las redes sociales o la web, principalmente en los consumidores más jóvenes. En muchos casos, el descubrimiento de nuevas tendencias viene dado por publicaciones de

creadores de contenido, activando emociones de deseo de compra. E5 expresaba: *“Yo voy viendo, tipo, yo qué sé, los tiktokers que me gusta el estilo y eso”*, El también comentaba que su proceso de compra habitualmente comenzaba en el entorno online: *“yo de normal o he visto algo que me gusta por Tik Tok a chicas en plan get ready with me y tal o por la calle, entonces lo busco... suele ser por Internet”*.

En la etapa de consideración, los consumidores comienzan a plantearse realmente la compra y suelen consultar varias marcas. En esta fase, los touchpoints digitales siguen teniendo un papel importante, especialmente para la Generación Z, que prefiere realizar estas consultas de forma autónoma y rápida a través de Internet.

Un aspecto especialmente relevante en esta fase es la importancia de los touchpoints externos, principalmente las interacciones con personas cercanas a las que se suele pedir opinión antes de realizar una compra. Tal y como se extrae de las entrevistas, los consumidores tienden a buscar la validación de terceros antes de confirmar su decisión de compra, y resulta llamativo que, en la mayoría de los casos, las personas preferidas para realizar estas consultas suelen ser mujeres. Esta dinámica refleja la confianza que los consumidores depositan en figuras femeninas cercanas cuando se trata de tomar decisiones relacionadas con la moda. Por ejemplo, el entrevistado 4 mencionaba: *“Si solamente tengo que cambiar de habitación, todo lo que vaya a comprar pasa antes por la opinión de mi madre y mi hermana”*. Esta tendencia se repite en otros casos: *“Yo antes de comprar la verdad es que se lo enseño a mi madre”* (E3), *“Un día viene una amiga y le digo mira lo que me he comprado, ¿te gusta?”* (E2). Los hombres, en particular, muestran una marcada inclinación a buscar la aprobación femenina. El entrevistado 11 afirmaba que: *“Ellas (mujer e hija) son las que me hacen ir hacia delante, me lo pruebo y me dicen... entonces, pues ya está”*, al igual que el entrevistado 9 señalaba: *“A mí me gusta que me dé el visto bueno mi mujer”*. Todas estas afirmaciones sugieren un sentimiento de confianza depositada en personas externas, que hacen que los consumidores estén más seguros de su compra.

En esta fase se puede intuir cierto sentimiento de inseguridad antes de realizar la compra, por lo que surge el deseo de confirmación por parte de personas cercanas y, en muchos casos, de tranquilidad cuando la opinión recibida es favorable, como comentaba E7: *“el hecho de que me acompañe una mujer y que me diga que combina, me deja mucho más tranquilo”*.

Una vez tomada la decisión, los consumidores avanzan hacia la fase de compra, donde se materializa la interacción más tangible con la marca. Esta etapa se realiza tanto online como físicamente, variando este según la generación. Los consumidores más jóvenes optan principalmente por la compra online en busca de comodidad y rapidez. La experiencia de compra online genera emociones de confianza cuando el proceso se desarrolla sin fricciones. Entrevistados como E3 afirmaban: *“En el online estás tranquilo. O sea, a tu bola”*. E7 también decía: *“Es más ágil, la (aplicación) de zara va más rápido”*. Sin embargo, en tienda física, aunque el acceso a los productos es sencillo, la experiencia se ve afectada por la saturación de clientes, especialmente en periodos de rebajas. Pese a esto, algunos consumidores asumen esta realidad como parte intrínseca del modelo Zara. Este caos en ocasiones despierta emociones negativas cercanas al agobio o la ansiedad. Varios entrevistados de la generación Z hablaban de la incomodidad que les producía el hecho de coincidir con otros clientes en la misma zona de la tienda: *“Yo busco online simplemente porque no haya una señora mirándome mientras estoy buscando... eso me pone muy nerviosa”* (E3). E5 le contestaba: *“O cuando coincidís dos personas en un perchero y estáis yendo como a la misma dirección”*. Por otro lado, la atención por parte del personal se siente como lejana, aunque esto también es asumido por la mayoría de entrevistados: *“... veo que tienen mucho más volumen de trabajo. O sea, hay mucha gente, les preguntan muchas cosas, están plegando, hay filas muchas veces interminables en caja. Les veo demasiado trabajo”* (E7), *“creo que van siempre tan agobiados, tan saturados de trabajo, por lo menos a las horas a las que he ido yo, que no les da la vida para tener una atención personalizada con la gente... creo que no es por la gente que trabaja allí, sino porque creo que tiene mucho más trabajo”* (E8). Esta normalización en tienda refleja que las expectativas del cliente están ajustadas a la operativa de Zara, disminuyendo así la generación de emociones negativas intensas.

Una vez realizada la compra, la experiencia post-venta en Zara se caracteriza por su funcionalidad, donde las emociones son relativamente positivas y el proceso posterior a la adquisición se percibe como sencillo y ágil.

Tras la compra de los artículos los consumidores proceden a usarlos, si los han comprado en una tienda física, o a esperar su llegada si han realizado una compra online. De cualquier manera, el proceso se caracteriza por la emoción de tener una nueva prenda, también se refuerza esta sensación si se reciben comentarios de aprobación por parte de personas cercanas. E2 manifestaba un sentimiento de alegría al esperar su compra online:

“te da como ay, cuándo llegará mi paquete. Y como ya se ha pasado, la compra es un regalo”, a lo que E4 sumaba: “y cuando de repente dice que llega el 30 y llega el 28, eso es una alegría”.

La facilidad en las devoluciones también influye en la satisfacción del cliente y disminuye la percepción de riesgo. No obstante, el proceso no genera un vínculo emocional profundo. La propuesta de valor de Zara en la post-compra se centra en la satisfacción funcional más que en generar experiencias memorables o reforzar vínculos emocionales con el cliente.

Por último, en la fase de fidelización en Zara se muestra una dinámica basada en la repetición de compra más que los vínculos afectivos entre marca y consumidor. Los consumidores vuelven a Zara impulsados por la necesidad de acceder rápidamente a tendencias nuevas, pero no existe un sentimiento de pertenencia o identificación profunda con la marca. Los consumidores, especialmente los más jóvenes, tienden a repetir su compra por la facilidad de acceso a las tendencias, E1 ilustra esta idea al decir: *“Zara es como la vieja confiable”*. Los participantes en las entrevistas confiesan que reciben notificaciones de la marca, ya sea a través de la aplicación, email o redes sociales, pero no suelen hacerles caso ni sienten que afecten a su lealtad por la marca.

Este tipo de comportamiento refleja que la decisión de volver a comprar en Zara está motivada por la conveniencia y la seguridad de encontrar productos alineados con las tendencias actuales, más que por una adhesión emocional a los valores o a la identidad de la marca. Podemos observar esta idea cuando E10 dice: *“... es más visible. Se deja ver más, aunque no me mandan publicidad lo veo en más sitios. Por ejemplo, lo veo más en la calle, los escaparates son más visibles, todo”*.

Customer Journey de Massimo Dutti

La división de las etapas para el Customer Journey de Massimo Dutti sigue la misma distribución que en el caso de Zara, ya que las etapas identificadas de acuerdo con las entrevistas son las mismas. En este apartado, se procede a hablar de los hallazgos más relevantes encontrados en el diseño del Customer Journey de Massimo Dutti profundizando en los touchpoints y emociones más críticas. En la Figura 3 se encuentra representado el Customer Journey de esta segunda marca.

Figura 3. Customer Journey de Massimo Dutti

Massimo Dutti



Fuente: Elaboración propia

En este caso, es habitual que la fase de descubrimiento se inicie por una necesidad más reflexiva, bien sea por haberse encontrado en una ocasión especial o por la falta de una prenda en concreto. En Massimo Dutti se buscan prendas más especiales, con mayor calidad o un estilo más sobrio. A diferencia de la tienda anterior, el primer contacto con la marca suele ser mediante el canal físico, ya sea entrando a la tienda o simplemente viendo el escaparate. E1 reflejaba esta cuestión: *“Ves, yo a Massimo Dutti sí que voy, no como a Zara”*. E2 la reforzaba: *“Es que yo creo que esa tienda te incita más a comprar en persona que en canal online, ¿no?”*.

En esta fase destaca la certeza de que se van a encontrar prendas especiales y de calidad, cosa que en la mayoría de los casos se satisface, E11 lo transmitía diciendo: *“Las prendas son muy estilizadas y de mucha calidad, aunque tengan algunas veces un precio un poco elevado, pero merece la pena”*, E7 compartía esta idea al preguntar cuáles son los factores que hacen que se incline por esta marca: *“es una mezcla de diseño, calidad, confort y precio que encaja en mis necesidades”*.

Para finalizar la etapa de pre-compra encontramos la fase de consideración, es aquí donde los consumidores valoran los atributos diferenciales de Massimo Dutti, como la calidad o el diseño de las prendas. Esta fase también se desarrolla principalmente en el canal físico, permitiendo un análisis más sensorial de los atributos como confiesan los entrevistados: *“A mí me gusta más en tienda porque me gusta ver la prenda, me gusta tocarla, me gusta verla, me gusta probármela, me gusta más en la tienda, mucho más”* (E12). En esta tienda, a veces, también se compara con otras marcas, sobre todo por su precio más elevado, aunque entrevistados como E8 admiten no siempre encontrar los

mismos atributos en Massimo Dutti y otras marcas: *“si es algo super caro que digo, otras, solo por ser de Massimo Dutti ya me va a costar, me lo invento 300€, y está lo mismo en Zara por 100, pues hombre, si veo que es prácticamente igual y que queda igual me lo voy a comprar en Zara, eso desde luego. Pero es verdad que no siempre te queda igual lo de Massimo Dutti que Zara”*.

Al igual que en Zara, los touchpoints externos también juegan un papel importante en esta fase, volviendo a recurrir a opiniones de familiares o personas cercanas, donde vuelven a sobresalir las mujeres. En este caso, es destacable la importancia que se le da a la opinión externa para asegurarse de la compra por el precio más elevado de las prendas, en especial los consumidores más jóvenes por la falta de poder adquisitivo. E5 decía: *“si es algo ya caro si le pregunto a mi madre tipo, oye, ¿lo ves bien?”*, E6 seguía con la misma idea: *“Yo igual. Si es un precio caro, suelo preguntar”*.

En esta etapa, al evaluar de manera racional la compra, suelen darse emociones muy positivas por haber encontrado prendas adecuadas a lo que se busca y de calidad como mencionaba E12: *“suelen estar bastante bien confeccionadas esas prendas”*. Las expectativas de encontrar prendas de calidad también se ven reforzadas en las entrevistas: *“si me vas a cobrar 90€ por un jersey pretendo, espero, deseo y es absolutamente necesario un mínimo, o sea, vende la calidad y también un poco la experiencia”* (E1).

La compra en Massimo Dutti también se realiza mayoritariamente en tienda física, donde los consumidores buscan una experiencia sensorial completa. La atmósfera de la tienda ayuda a tener una experiencia placentera, ya que se describe como un ambiente de tranquilidad y orden, siendo uno de los principales touchpoints que los consumidores destacan en esta fase. Entrevistados como E9 lo expresaban así: *“Está muy ordenado. Me gusta que está muy ordenada”*; y E12 comentaba algo similar: *“es un ambiente muy tranquilo, muy tranquilo. Es una tienda, un espacio muy amplio, hay mucha tranquilidad, está todo super bien ordenado. Es muy zen, sí, no sé, muy tranquilo”*. En la tienda física también se produce el contacto con un touchpoint muy mencionado en las entrevistas: el personal. Se describe como atento y cercano, siempre dispuestos a ayudar al consumidor y generando emociones de seguridad y confianza. E1 lo expresaba de la siguiente manera: *“es muy agradable... cualquier cosa enseguida es como, “no te preocupes, yo te lo miro” o te pruebas cosas y a lo mejor te dicen, “a lo mejor una talla menos”, y también se agradece”*, a lo que E4 añade: *“te lo ofrecen (ayuda) directamente”*, y: *“En Massimo Dutti te dan los buenos días cuando entras y cuando sales, en Zara no”*. Aunque en la mayoría

de los casos lo destacan como positivo, existen entrevistados a quienes esta atención le puede generar cierto agobio. E8 decía: *“El trato es muy bueno, a mí siempre me han tratado bien... están muy pendientes de la compra de cada persona, de si necesitas algo o qué buscas... te buscan alternativas... Suelen acercarse nada más entrar... a mí particularmente me sobra... para mí es un poco agobio... yo prefiero que no me digan nada”*, E11 reforzaba esta idea: *“Enseguida se acercan a ofrecerte la ayuda...tampoco me gusta que estén todo el tiempo encima... pienso que están un poco demasiado encima”*. Por otro lado, dentro de la experiencia en tienda física y con el personal de la tienda se destaca las facilidades que ponen a la hora de realizar la compra, llevándote las prendas directamente a caja o haciendo el pedido online por ti en caso de no estar disponible en tienda.

La fase de post-compra refuerza la percepción de calidad y satisfacción. Tras la compra, los entrevistados confiesan estar satisfechos con la relación calidad-precio existente en los productos de esta marca, como comentaba E9: *“calidad-precio está bien para la ropa que tiene”*. Además, no realizan devoluciones habitualmente por haber tramitado la compra de manera racional y estando seguros de su decisión. Esta idea se refleja en comentarios como: *“no suelo devolver si me lo he comprado en la tienda. Suelo estar convencido de que me gusta y me lo quedo”* (E7).

Por último, la fidelización se construye sobre la base de la confianza en la calidad, la satisfacción y la experiencia positiva en tienda. Aunque, al igual que en Zara, tampoco existe un programa de fidelización estructurado que llame la atención de los consumidores (más allá de las notificaciones y correos que suelen ignorar), los consumidores muestran una tendencia a repetir la compra por la seguridad de encontrar prendas de calidad alineadas con su estilo. Esto queda reflejado en las entrevistas al preguntar por la marca que hace un mejor trabajo para que vuelvan a comprar con frases como: *“Pues Massimo Dutti, sí. Pero por la atención al cliente que te dan”* (E8).

4.3. La influencia de la experiencia del cliente en la imagen de marca: Zara vs. Massimo Dutti

A continuación, se enumeran 4 premisas derivadas del análisis de las entrevistas que muestran cómo la experiencia de compra influye a los consumidores en la percepción de marca.

Premisa 1: El tipo de producto y sus cualidades condicionan la imagen de marca

El contacto de los clientes con la marca comienza mucho antes de que se realice la compra, y es que el tipo de producto que esta ofrece, junto a cómo lo presenta y las cualidades que este pueda tener, juega un papel fundamental en la construcción de su imagen.

Zara es vista como una marca joven, con precios asequibles y siempre en tendencia, lo que la hace especialmente atractiva para la Generación Z. Esta percepción no solo responde a su catálogo de productos, sino a la sensación de inmediatez que genera en los consumidores al lanzar colecciones nuevas constantemente, lo que influye en que su imagen se asocie a lo efímero, lo moderno y lo cambiante. Los entrevistados de la generación Z comentaban: *“Zara es como que está super actualizado... sabes que algo se pone de moda hoy y la semana que viene lo tienes en Zara”* (E4) o *“está actualizado, pero de manera más accesible”* (E3).

De manera contraria, Massimo Dutti proyecta una imagen más sobria, sofisticada y madura, influenciado en gran parte por el tipo de producto que ofrece, ya que se trata de prendas de corte clásico, materiales de mayor calidad y una estética atemporal. Esta diferencia de producto acaba por influir directamente en cómo los consumidores se relacionan con la marca y qué imagen construyen de ella. El entrevistado E7 (hombre millennial) señala que *“Massimo Dutti me parecía que era un estilo que encajaba mejor conforme fui cumpliendo edad”*, mientras que E11 (hombre Baby Boomer) comenta que *“en Zara muchas veces no hay nada de nada...son cosas más juveniles, Massimo Dutti es más sutil, más clásico”*, dando a entender que la experiencia que acompaña al tipo de producto condiciona la percepción.

Premisa 2: La edad condiciona la experiencia y la imagen de marca

Un resultado a destacar tras el análisis del recorrido de los consumidores es el canal que eligen para interactuar con la marca, principalmente para realizar el acto de compra en sí. La edad como principal modificador personal tiene un papel protagonista en esta elección. No se trata solo de una preferencia generacional entre lo digital y lo físico, sino de cómo cada canal ofrece una experiencia distinta que termina moldeando la imagen que los consumidores construyen sobre Zara y Massimo Dutti.

La Generación Z y, en parte, los Millennials, han integrado por completo la compra online como parte de su proceso habitual de compra. Son varios los entrevistados que mencionan

que su experiencia comienza muchas veces en redes sociales como Tik Tok o Instagram, donde descubren prendas, estilos y tendencias: *“yo de normal o he visto algo que me gusta por Tik Tok a chicas en plan get ready with me y tal o por la calle, entonces lo busco... suele ser por Internet”* (E1). En estos casos, la imagen de marca comienza a construirse en el entorno digital. Zara es vista como una marca ágil, actualizada y accesible, en parte porque su plataforma responde a esa necesidad con una web intuitiva, entregas rápidas y devoluciones sencillas. La entrevistada E8 mencionaba, de hecho, la agilidad y rapidez de la aplicación de esta marca: *“va más rápida. Además, ... la visualización de los productos, que creo que tiene como más opciones que Massimo Dutti... perdona que insista en eso, pero es que creo que una aplicación que te da problemas de que te vaya más lento o que tarda en cargar, vamos, me parece un error garrafal. Sí, prefiero la de Zara.”*

Sin embargo, esta experiencia online también puede diluir la imagen de sofisticación que marcas como Massimo Dutti buscan proyectar. Una consumidora de Generación Z lo expresaba al hablar de su experiencia comprando por la página web de la marca: *“Fue más trivial... Parece que estoy comprando en Zara o en cualquier otra tienda. La operación fue la misma”* (E3). Este tipo de comentarios evidencian que, cuando el canal online no transmite los valores diferenciales de la marca, la experiencia queda homogeneizada y, por tanto, la imagen de marca pierde fuerza.

En cambio, para los consumidores de Generación X y Baby Boomers, el canal físico sigue siendo clave. En sus relatos, la compra presencial no solo permite valorar el producto, sino que también construye confianza y genera una percepción más sólida de calidad: *“me gusta ir a la tienda y tocar y ver y probármela, porque claro, ya con mis años pues no quedan las prendas igual que cuando eres más joven”* (E10).

Además, la falta de familiaridad con el entorno online en estas generaciones lleva a que la imagen de marca digital sea inexistente o incluso confusa. Algunos entrevistados reconocen que delegan la compra online en sus hijos: *“eso es que yo no, es que a mí me lo compran, cuando tengo que comprar online me lo hace mi hija”* (E9).

Este análisis indica que el entorno físico permite construir imágenes más sólidas de exclusividad y confianza, pero, el canal online, si no está cuidado, puede distorsionar el posicionamiento de marcas que aspiran a transmitir elegancia o sofisticación, no transmitiendo de manera suficiente las sensaciones que podría evocar la tienda física.

Premisa 3: La sensación de exclusividad está fuertemente influida por el precio

Uno de los hallazgos más claros de la investigación es la relación directa entre la percepción de exclusividad y el precio de los productos. Los consumidores tienden a asociar un precio más alto con mayor calidad, estatus y exclusividad, lo que influye en la imagen que construyen de la marca.

Son varios los entrevistados que admiten que la percepción que tienen de Massimo Dutti es debida a sus precios más elevados en comparación con Zara. El entrevistado E7 decía: *“igual es todo por el precio...igual la calidad es la misma, pero ves el precio y ya te lo imaginas”*. Por otro lado, E8 también comentaba algo similar *“Massimo Dutti siempre se va a ver como más, pero en realidad lo que tiene de más es el precio”*.

Zara, a pesar de ofrecer productos que siguen las últimas tendencias, no genera la misma sensación de exclusividad, ya que su modelo de negocio está basado en el fast fashion y hace que sus productos sean accesibles a un público masivo. Esto provoca que, aunque los consumidores la vean como una marca de moda, no la perciban como exclusiva.

Premisa 4: Los touchpoints pertenecientes a la marca son los más críticos a la hora de construir imagen

Entre los distintos puntos de contacto que los consumidores tienen con una marca, los que están directamente gestionados por ella, como la tienda física, el trato del personal o la experiencia en la web, se convierten en los más determinantes a la hora de construir su imagen. Las entrevistas muestran que estos touchpoints son los que generan mayores expectativas, y, por tanto, los que tienen mayor capacidad tanto de reforzar como de debilitar la percepción que el consumidor tiene de una marca.

La tienda física es mencionada con frecuencia como un espacio importante para la experiencia de compra. Massimo Dutti destaca por ofrecer un ambiente ordenado, cuidado y elegante, lo cual contribuye a su imagen como marca más sofisticada. Sin embargo, esa misma percepción premium hace que cualquier desviación respecto al estándar esperado se perciba de forma negativa y sea más castigada que en Zara. La experiencia online también revela que las sensaciones que se pueden transmitir en el entorno offline no llegan a calar en el consumidor de igual manera, los entrevistados E2 y E3 (ambos de la generación Z) tuvieron una conversación acerca de la experiencia online en Massimo Dutti: *“¿No te no te hizo sentir como que estabas menos en una marca de lujo?”* (E2) *“Sí, fue más trivial... Parece que estoy comprando en Zara o en cualquier*

otra tienda. La operación fue la misma” (E3). Este diálogo evidencia que la experiencia digital no logra transmitir los valores diferenciales que la marca proyecta en tienda física. La atención del personal también actúa como un touchpoint crítico. En Massimo Dutti, el trato suele ser más atento y personalizado, pero en algunos casos y como se ha mencionado en el Customer Journey de Massimo Dutti esto puede resultar invasivo. Y, en otros casos, se castiga una atención insuficiente: *“para la cantidad de personal que hay, las veo también como muy distantes, que tendrían que estar mucho más por el cliente”* (E10).

En cambio, en Zara, el servicio se percibe como más impersonal o distante, pero no genera un impacto negativo tan fuerte, ya que los consumidores no esperan un nivel elevado de atención y la mayoría de entrevistados demuestran empatía por el alto volumen del trabajo del personal. Existe un ejemplo muy evidente de la nula penalización al servicio de Zara por la asunción de ciertos escenarios, como es el caso de las devoluciones. E8 comentaba: *“ya sabes a lo que vas. Si tú vas en el segundo día de rebajas a devolver a Zara ya sabes que igual estás 1 hora en la cola”*, E3 transmitía una idea similar: *“siempre hay fila para devolver, porque como todos pensamos igual”*.

En el caso de Massimo Dutti, la imagen de lujo accesible y sofisticación exige que la experiencia esté a la altura en todos los canales, pero en Zara, donde las expectativas en cuanto al servicio son más bajas, hay una mayor tolerancia a experiencias neutras o incluso caóticas, sin que ello dañe su posicionamiento como marca rápida, joven y accesible.

IV. CONCLUSIONES

1. Discusión de los resultados y principales contribuciones teóricas

Este trabajo ha tenido como objetivo principal analizar cómo la experiencia del cliente, a lo largo de las diferentes etapas del Customer Journey, influye en la percepción de imagen de marca. Para ello, se ha utilizado un enfoque cualitativo centrado en dos marcas del Grupo Inditex: Zara y Massimo Dutti, con el fin de examinar cómo, aun siendo parte del mismo grupo empresarial, ambas marcas proyectan imágenes distintas como resultado de estrategias diferenciadas de gestión de la experiencia del cliente. Se ha logrado analizar esta experiencia en el proceso de compra, identificando tanto las fases como las emociones que se sienten en cada una de ellas. Con ello, se ha conseguido construir una representación gráfica de un Customer Journey para cada una de las tiendas.

Resulta especialmente interesante el contexto de análisis: dos marcas que, a pesar de pertenecer a la misma compañía y ser gestionadas por el mismo grupo comercial, tienen imágenes muy diferentes entre sí. Mientras que Zara es percibida como una marca joven, dinámica y actualizada gracias a su modelo de negocio basado en compras rápidas y su facilidad y alta presencia online; Massimo Dutti proyecta una imagen más elegante y selecta, en parte influida por el ambiente y el orden de sus tiendas y su experiencia de compra cuidada y altamente sensorial, especialmente valorada en el canal físico y relacionado con la llamada co-creación de valor. Estos atributos en Massimo Dutti se ajustan a los definidos por Roamiuk y Huang en 2019 acerca del lujo, especialmente en términos de calidad y experiencia del cliente superior, pero no tanto en exclusividad, al tratarse de una marca de lujo accesible. Esta dualidad en las imágenes permite a Inditex atraer a públicos diferenciados y posicionar estratégicamente cada marca dentro del grupo, algo que no había sido abordado en profundidad en investigaciones previas.

Entre las principales contribuciones del trabajo, destaca la identificación detallada de los elementos del Customer Journey que tienen mayor impacto en la construcción de imagen de marca y cómo estos elementos se relacionan entre sí. Los Customer Journeys creados a partir de las entrevistas confirman el modelo propuesto por Lemon y Verhoef (2016), se han identificado puntos de contacto que son propiedad de la marca (como la tienda o el personal), propiedad del cliente (las expectativas, la elección del canal...) y propiedad externa (por ejemplo, la influencia de familiares y amigos). Y, pese a ser probable, no hay plena seguridad sobre la existencia de puntos de contacto pertenecientes a socios, como pueden ser las plataformas de pago con tarjeta, los envíos en el caso de las compras online o el correcto funcionamiento de la aplicación en distintos dispositivos.

Por otro lado, ha sido posible identificar algunas respuestas subjetivas de la experiencia en ambas tiendas, identificándose emociones y sensaciones concretas en las diferentes etapas del Customer Journey, como la inseguridad en la etapa pre-compra o las percepciones sobre la calidad en la etapa post-compra. Este análisis no solo amplía los modelos previos, sino que también evidencia que la imagen de marca se construye en función del tipo de experiencia vivida, de las expectativas previas del consumidor y de la coherencia percibida entre los valores de marca y los estímulos recibidos. A diferencia de lo que sugeriría la literatura más general, esta investigación ha puesto el foco en cómo pequeñas acciones tanto positivas como negativas pueden modificar significativamente esta percepción.

Asimismo, la investigación ha revelado factores que actúan como modificadores de la experiencia del cliente, como la edad, el canal de compra o el acompañamiento en la toma de decisiones, lo cual contribuye al debate abierto en trabajos como los de Verhoef et al. (2009), Fiore y Kim (2007) o Becker y Jaakkola (2020). Se quiere poner especial atención en el hallazgo sobre la validación externa en la fase de consideración, donde las mujeres aparecen como figuras clave en la toma de decisiones de compra, especialmente en el caso de los consumidores masculinos.

Tras estudiar el trasfondo teórico y haber realizado un análisis cualitativo de las entrevistas y el focus group, los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que la experiencia de compra no se limita al momento de la transacción, sino que abarca todo el proceso desde que el consumidor tiene la necesidad de comprar una prenda, busca información y la compra, hasta que la estrena, comparte su nueva adquisición con los demás o incluso la devuelve. Cada uno de estos momentos y puntos de contacto con la marca influye en cómo los consumidores la valoran, la recuerdan y la posicionan en su cabeza, apoyando así las propuestas teóricas de actores como Lemon y Verhoef (2016), quienes ya defendían la experiencia como una construcción continua, multidimensional y holística. Además, las expectativas que los clientes tienen cuando realizan alguna de las acciones mencionadas están directamente relacionadas con la imagen que construyen. Cualquier discrepancia que encuentre entre expectativas y realidad distorsiona su imagen, haciendo que esta se fortalezca o debilite.

Podemos concluir con que este trabajo contribuye al marco teórico existente, al demostrar que no solo los elementos individuales y personales del Customer Journey influyen en la imagen de marca, sino también la coherencia y adecuación con la que se desarrollan las interacciones. Además, esta investigación ha permitido demostrar que existen algunos elementos concretos que explican las diferencias en la imagen de marca, como el canal de compra, los precios o la edad del cliente. Por último, destaca la utilidad de representar visualmente Customer Journey como herramienta estratégica para la gestión de marca.

2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se ha considerado plantear una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la gestión de la experiencia del cliente en Zara y Massimo Dutti, presentando oportunidades para el grupo Inditex y cualquier otra empresa del sector retail con características y gestiones similares.

1. Diseño de experiencias coherentes entre canales online y offline

A través de las entrevistas, se ha evidenciado que Massimo Dutti no consigue transmitir sus valores más apreciados por los consumidores, como pueden ser la calidad o la personalización en la atención, a través de la compra online de igual manera que lo hacen en la tienda física, perdiendo así una importante oportunidad de creación de imagen a través de un canal tan extendido hoy en día. En este caso, sería recomendable diseñar la estrategia digital de la experiencia del cliente a partir de los atributos que definen a la marca en el entorno físico, cuidando aspectos como el diseño visual, el storytelling, la sensación de paz y tranquilidad o la recomendación personalizada.

Son varias las marcas que incluyen chatbots como parte de la experiencia de compra online para que los consumidores puedan resolver dudas o saber qué talla les convendría basándose en sus medidas. Estas acciones podrían asemejarse a la atención recibida por parte del personal, evitando la posible incomodidad de la interacción directa con un empleado.

2. Cuidado del nivel de atención según el perfil

Los testimonios de los entrevistados revelan que la atención en tienda no se percibe de igual manera por todos los consumidores, el trato cercano y personalizado en ocasiones genera reacciones muy diversas. Mientras que algunos consumidores valoran positivamente la predisposición a ayudar o la verificación de que todo va bien por parte del personal, otros lo encuentran excesivo o incluso intrusivo, generándoles incomodidad.

Es en esta diferencia donde sobresale la importancia de adaptar el nivel de atención ofrecido según el perfil del cliente. Leer la mente del consumidor para conocer si quiere ayuda o no es complicado, por eso, marcas como Sephora han implementado en sus tiendas modelos híbridos de atención en el que el cliente puede elegir si desea recibir ayuda. Al igual que en los hoteles es habitual encontrar carteles de “no molestar” esta práctica es fácilmente aplicable al sector retail mediante cestas o carros de diferentes colores que muestren la intención del cliente, tal y como se aprecia en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Cestas de colores en una tienda Sephora



Fuente: de los Ríos, 2019.

Otra acción fácilmente aplicable es mediante tablets interactivas donde poder solicitar ayuda de los dependientes en diferentes puntos de la tienda, o incluso citas previas para una atención más exclusiva para prendas como trajes, especialmente en el caso de Massimo Dutti. Estas acciones permiten a las marcas seguir ofreciendo una atención personalizada sin generar tensión en determinados perfiles, haciendo de la experiencia de compra un proceso más flexible y adaptado a las necesidades de cada cliente.

3. Mejora de puntos de contacto en la tienda física de Zara

Los resultados de la investigación también ponen de manifiesto que, aunque los consumidores hayan asumido ciertas carencias en la atención como parte inherente al modelo de Zara, como las largas colas o la falta de atención personalizada, estos aspectos siguen generando fricciones que hacen que la experiencia no sea completamente placentera y merman la percepción que los consumidores pueden tener de la marca. En concreto, destaca que muchos consumidores sienten que el personal está sobrecargado de trabajo, limitando así la oportunidad de obtener una atención personalizada.

En este contexto, sería interesante para la marca identificar estos puntos de contacto críticos dentro del Customer Journey, especialmente en épocas de alta afluencia como rebajas, para así poder implementar mejoras. El fomento de las cajas de autocobro puede resultar útil en estos periodos, dejando al personal libre para poder atender en el proceso de compra, aunque también es necesario contar con aquellas personas que pueden no ser

hábiles con estas tecnologías y prefieran una atención personal en caja. Estas máquinas autoservicio también podrían adaptarse para permitir la realización de cambios o devoluciones de manera que se reduzcan considerablemente las largas colas que se forman por estas causas.

4. Aprovechamiento de la validación externa como estrategia de comunicación

Uno de los hallazgos más reveladores de la investigación es el papel crucial que desempeñan los touchpoints externos en la toma de decisiones de compra, especialmente aquellos donde personas cercanas validan la elección del consumidor. Es un patrón repetido tanto en géneros como en generaciones, reforzando la idea de que el entorno social es un modulador importante en la experiencia del cliente.

Esta validación, aunque se produce de manera informal, puede suponer una oportunidad para las marcas. Incorporar apartados en aplicaciones o páginas web que permitan la interacción entre clientes, compartiendo reseñas u opiniones puede reforzar el sentimiento de autenticidad y cercanía entre marca y consumidor. Amazon, además de reseñas, permite crear y compartir las listas de deseos con diferentes niveles de permisos a través de un enlace, de manera que todo aquel que lo desee pueda mostrar sus wishlist a personas cercanas (Smith, 2024). Incorporar estos elementos en la comunicación no solo humanizaría la marca, sino que también aprovecharía uno de los touchpoints más relevantes del Customer Journey: la opinión de los demás.

5. Introducción de métricas cualitativas en la evaluación de la experiencia

La experiencia del cliente es habitualmente medida a través de métricas cuantitativas. Son varios los artículos que destacan el Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT), el Índice de Esfuerzo del Cliente (CES), el Net Promoter Score (NPS), la Tasa de Retención, la Tasa de Abandono o el Valor de Vida del Cliente (CLV) como esenciales a la hora de evaluar la experiencia del cliente (Contentsquare, 2025; Parra, 2023; Sobreyra, 2025; Zendesk, 2023). Si bien estas herramientas son útiles para obtener datos acerca de lo fácil, agradable o útil que le ha resultado al cliente la interacción, no aportan nada acerca del compromiso emocional o simbólico de la relación con el cliente.

Esta investigación ha demostrado que muchos de los aspectos que crean la imagen de marca para los consumidores son difíciles de medir con encuestas cerradas o indicadores numéricos, por eso, la introducción de métricas cualitativas permitiría a las marcas

obtener respuestas más profundas acerca de la experiencia de sus clientes, comprendiendo mejor los matices y razones que determinan su percepción.

Dentro de las herramientas que podrían utilizarse para obtener estas métricas encontramos entrevistas en profundidad, focus groups o análisis de las emociones demostradas en reseñas y redes sociales. El uso de estos análisis permitirá a las marcas ajustar sus estrategias poniendo el foco en las verdaderas emociones y percepciones del consumidor.

3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar de los interesantes hallazgos y aportaciones obtenidas, cabe tener en cuenta algunas limitaciones que presenta el estudio. La primera de ellas reside en el tamaño de la muestra, al tratarse de tan solo 12 participantes, los resultados no pueden generalizarse al conjunto de la población. Aunque los datos obtenidos han permitido extraer patrones interesantes, futuras investigaciones podrían ampliar el número de participantes para tener mayor validez empírica de los resultados hallados.

Pese a tratar de cubrir todas las generaciones y sexos, también debe considerarse que el muestreo fue de tipo discrecional y de conveniencia, por lo que no sigue una lógica estadística ni aleatoria, lo que implica que los participantes fueron seleccionados por su accesibilidad y por haber tenido experiencias recientes en Zara o Massimo Dutti. Aunque esta elección fue adecuada para el enfoque cualitativo, futuras investigaciones podrían utilizar muestreos aleatorios o estratificados que aseguren una mayor diversidad y balance generacional.

Además, el contexto es limitado, ya que el estudio se ha centrado en dos marcas específicas del Grupo Inditex. Esto permite un análisis comparativo interesante, pero sería recomendable ampliar el enfoque a otras marcas del mismo grupo o del sector retail en general para observar si las conclusiones se mantienen o varían.

Otra posible futura línea de investigación podría consistir en explorar con mayor profundidad la percepción del lujo por parte de los consumidores jóvenes, especialmente en relación con la compra en tienda física. Aunque los datos apuntan a que esta generación asocia el lujo con la experiencia sensorial presencial, se necesitaría un diseño específico para confirmar esta hipótesis.

Por último, cabe mencionar que el estudio se ha basado en experiencias pasadas de los participantes, lo que introduce un componente subjetivo inevitable. Sería interesante realizar investigaciones que observen directamente las interacciones del cliente con la

marca a lo largo del tiempo o incluso en tiempo real, permitiendo así captar con mayor precisión las emociones y percepciones en el momento en el que se producen.

Pese a presentar limitaciones propias de los estudios exploratorios, esta investigación ofrece aportaciones relevantes y abre diversas líneas de investigación, en las cuales, además de un estudio cualitativo, se pueden introducir datos cuantitativos y una muestra más amplia, permitiendo reforzar el análisis y profundizar en los hallazgos para seguir investigando la relación directa entre experiencia y el cliente y construcción de imagen de marca.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1992). *Managing the most important asset: Brand equity*. Planning Review Special Issue, 20, 56–58.
- Abbott, L. (1955). *Quality and competition: An essay in economic theory*. New York: Columbia University Press.
- Amselem, C. (2024). *Por qué construir una imagen de marca es clave para la empresa*. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://carlosamselem.com/2024/04/14/por-que-construir-una-imagen-de-marca-es-clave-para-la-empresa/>
- Atwal, G. y Williams, A. (2009). *Luxury brand marketing: The experience is everything!* Journal of Brand Management, 16, 338–346.
- Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: fundamental premises and implications for research*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48:630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M. y Berthon, J.-P. (2009). *Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand*. *California Management Review*, 52, 45–66.
- Boston Consulting Group (2023). *The business value of customer experience leadership*. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de: <https://www.bcg.com/publications/2023/customer-experience-leadership-boosts-revenue>
- Bough, B., Copeland, M., & Harrison, S. (2023). *Customer experience: the key to unlocking sustainable growth*. *McKinsey & Company*. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-customer-experience>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?* *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Contentsquare (2025). *7 métricas de la experiencia del cliente que deberías medir, monitorizar y evaluar*. Recuperado el 10 de mayo de 2025 de: <https://contentsquare.com/es-es/guias/experiencia-del-cliente/metricas/>
- Copymate. (2024). *Imagen de la empresa: Construcción de una imagen de marca positiva en los ojos de clientes y socios comerciales*. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://copymate.app/es/blog/multi/imagen-de-la-empresa-construccion-de-una-imagen-de-marca-positiva-en-los-ojos-de-clientes-y-socios-comerciales/>
- De los Ríos, E. (2019). *Cómo comprar cremas en Sephora sin que te molesten*. *Mujerhoy*. Recuperado el 23 de mayo de 2025 de: <https://www.mujerhoy.com/belleza/tratamientos/201911/15/como-comprar-cremas-sephora-sin-que-te-molesten-20191113231218.html>
- Del Río, B. (2024). *Lujo asequible: qué es y cuánto cuesta de verdad*. *ELLE*. Recuperado el 23 de octubre de 2024 de: <https://www.elle.com/es/living/ocio-cultura/a61761982/lujo-asequible-que-es/>
- Diario Business News. (2023). *Massimo Dutti: una marca valorada internacionalmente*. *Diario Business News*. Recuperado el 12 de noviembre de 2024 de:

<https://diariobusinessnews.com/internacional/massimo-dutti-una-marca-valorada-internacionalmente/>

- Dubois, B., Laurent, G. y Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analysing and ambivalent attitudes* (Les Cahiers de Recherche Groupe No. 736). Groupe de Recherches Matérialistes.
- Fernández, M. C. (2019). *Generación X, pequeños pero muy poderosos*. Modaes. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://www.modaes.com/opinion/generacion-x-pequenos-pero-muy-poderosos>
- Fiore, A. M., & Kim, J. (2007). *An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience*. International journal of retail & distribution management, 35(6), 421-442. <https://doi.org/10.1108/09590550710750313>
- Gil, A. (2018). *La generación millennial: nuevas tendencias de consumo*. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145606/retrieve>
- Hainsworth. (2020). *The Slow Fashion Generation Gap*. Hainsworth. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://www.hainsworth.co.uk/the-slow-fashion-generation-gap/>
- Heine, K. y Gutsatz, M. (2015). *Luxury brand building in China: Eight case studies and eight lessons learned*. Journal of Brand Management, 22, 229–245.
- Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., Behrens, S., Klarmann, C. y Carduck, J. (2013). *Brand extensions: A successful strategy in luxury fashion branding? Assessing consumers' implicit associations*. Journal of Fashion Marketing and Management, 17, 390–402.
- Hudders, L. (2012). *Why the devil wears Prada: Consumers' purchase motives for luxuries*. Journal of Brand Management, 19, 609–622.
- Kapferer, J.-N. (2011). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page.
- Karjalainen, T. M. (2004). *Semantic transformation in design: Communicating strategic brand identity through product design references*. University of Art and Design Helsinki.

- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed., Global Edition). Pearson.
- Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., y Klaus, P. (2020). *Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature*. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Klein, J. F., Falk, T., Esch, F.-R. y Gloukhovtsev, A. (2016). *Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail*. *Journal of Business Research*, 69, 5761–5767.
- Ko, E., Costello, J. P. y Taylor, C. R. (2019). *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*. *Journal of Business Research*, 99, 405–413.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11° ed.)*. México: Pearson Education
- Le, D.; Scott, N. y Lohmann, G. (2019) *Applying experiential marketing in selling tourism dreams*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. vol. 36, no. 2, p. 220-235.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liderlogo. (2024). *Branding y experiencia de cliente: La importancia de crear momentos memorables*. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://www.liderlogo.es/branding/branding-y-experiencia-de-cliente-van-de-la-mano/>
- Liu, F., Li, J. L., Mizerski, D. y Soh, H. (2012). *Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: A study on luxury brands*. *European Journal of Marketing*, 46, 922–937.
- Liu, K., & Hu, C. (2022). *The incorporation of Mainland Chinese tourists' experiences into the Taiwan hotel branding process*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(7), 1368–1391. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2021-0059>
- Lucia-Palacios, L., Pérez-López, R., & Polo-Redondo, Y. (2016). *Cognitive, affective and behavioural responses in mall experience: A qualitative approach*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(1), 4-21.

- Lucia Palacios, L.; Páez Pérez, J.; Pérez López, R. (2024). *La evolución de la experiencia del consumidor durante el Covid-19 en el sector de la restauración española en UniBusiness AEMARK, Transferencia de Marketing Universidad-Empresa* (ESIC Ed.), pp. 95-108.
- Malhotra, K.N., (2008). *Investigación de mercados*, Pearson Educación, 5ª ed.
- Martín, D., Solano, M., Serrano, J. F., y Medina, M. (2021). *Hábitos de consumo de moda a través de influencers en la Generación Z*. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII(3), 55-71.
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Motta-Filho, M. A. (2021). *Brand experience manual: Bridging the gap between brand strategy and customer experience*. *Review of Managerial Science*, 15, 1173–1204. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00399-9>
- N26. (2022). *La fast-fashion crece un 300% e impulsa la recuperación del sector de la moda*. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://n26.com/es-es/prensa/comunicados-de-prensa/la-fast-fashion-crece-un-300-e-impulsa-la-recuperacion-del-sector-de-la-moda>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. y Verhoef, P. C. (2006). *Challenges and opportunities in multichannel customer management*. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Nueno, J. L. y Quelch, J. A. (1998). *The mass marketing of luxury*. *Business Horizons*, 41, 61–68.
- Ordóñez, A. y Prieto, V. (2019). *Marketing experiencial, una tendencia en auge*. CORE. Recuperado el 26 de septiembre de 2024 de: <https://core.ac.uk/download/pdf/222808058.pdf>
- Parra, A. (2023). *Indicadores para medir la experiencia del cliente*. QuestionPro. Recuperado el 10 de mayo de 2025 de: <https://www.questionpro.com/blog/es/indicadores-para-medir-la-experiencia-del-cliente/>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. y Knox, S. (2009). *Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience*. *J Bus Res*, 62:379–89.

- Persigehl, D. F. y Vermeer, T. (2019). *The never-ending story: discovering touch points and customer experiences along the customer journey*. Umea University.
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: the next practice in value creation*. *J Interact Market*, 18(3):5–14 Summer.
- Qualtrics. (2023). *2023 Global Consumer Trends Report*. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de: <https://www.qualtrics.com/resources/research-reports/global-consumer-trends-2023/>
- Real Academia Española. (2024). *Influencer*. Observatorio de palabras. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer>.
- Real Academia Española. (2025). *generación | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Diccionario de la lengua española. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Roamiuk, J. y Huang, A. (2019). *Understanding consumer perceptions of luxury brands*. *International Journal of Market Research*, 62 (5), 546-560.
- Rosenbaum, M.S., Otalora, M.L., Ramírez, G.C. (2016) *How to create a realistic customer journey map*. *Business Horizons* 60(1), 143–150.
- Schmitt, B.H., (1999). *Experiential Marketing*. The Free Press, New York.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc.
- Seo, Y. y Buchanan-Oliver, M. (2019). *Constructing a typology of luxury brand consumption practices*. *Journal of Business Research*, 99, 414–421.
- Shaw, C., e Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan.
- Smith, J. (2024). *Cómo crear y compartir tu Lista de deseos de Amazon*. About Amazon. Recuperado el 23 de mayo de 2025 de: <https://www.aboutamazon.es/noticias/noticias-de-la-compania/como-crear-y-compartir-tu-lista-de-deseos-de-amazon>
- Smith, S., y Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Prentice Hall.

- Sobreyra, I. (2025). *Customer experience: KPI's más utilizados*. Docusign. Recuperado el 10 de mayo de 2025 de: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/customer-experience-kpis>
- Tsaur, S.; Chiu, Y. y Wang, C. *The visitors behavioral consequences of experiential marketing: An empirical study on Taipei Zoo*. Journal of Travel and Tourism Marketing. 2006. vol. 21, no. 1, p. 47-64.
- Tynan, C. y McKechnie, S. (2009). *Experience marketing: a review and reassessment*. J Market Manag, 25 (5/6):501–17.
- Ungaretti, J., & Quattrocchi, P. (2011). *Los estilos de consumo según el género*. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: <https://www.aacademica.org/000-052/659.pdf>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2008). *Service-dominant logic: continuing the evolution*. J Acad Market Sci. 36(1):1–10.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*. Journal of retailing, 85(1), 31-41.
- Vigneron, F. y Johnson, L. W. (1999). *A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior*. Academy of Marketing Science Review, 99, 1–15.
- Vigneron, F. y Johnson, L. W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management, 11, 484–506.
- Wong, I. A., y Wu, J. S. (2013). *Understanding casino experiential attributes: An application to market positioning*. International Journal of Hospitality Management 35 (2013) 214– 224.
- Xperience Design. (2023). *El customer experience es el nuevo branding*. Recuperado el 16 de diciembre de 2024 de: <https://www.xperiencedesign.co/blog/branding-customer-experience>
- Zendesk (2023). *¿Cómo medir la experiencia del cliente? 4 métricas clave*. Recuperado el 10 de mayo de 2025 de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-medir-experiencia-cliente/>

VI. ANEXOS

Anexo I. Guion para entrevistas

Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es Adriana Pérez, soy una estudiante del grado de Marketing e investigación de Mercados en la Universidad de Zaragoza y estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado acerca de la experiencia del cliente. Para comenzar quería darte las gracias por aceptar participar en esta entrevista.

El propósito de esta conversación es entender mejor tu experiencia como cliente de Zara y Massimo Dutti, explorando las diferentes etapas de tu proceso de compra.

Quiero informarte que esta entrevista será grabada con el único propósito de analizar tus respuestas de manera detallada. Los datos serán tratados de forma anónima y confidencial, y la grabación será eliminada una vez completado el análisis. ¿Estás de acuerdo con que grabemos esta conversación?

Presentación del entrevistado

Para empezar, ¿podrías presentarte brevemente? Por ejemplo, tu nombre, edad, ocupación, hobbies.

¿Eres comprador/a habituales de Zara? ¿Y de Massimo Dutti?

Desarrollo de la entrevista

1. Compra de ropa en general

Vamos a comenzar hablando de tus hábitos de compra de moda en general para conocer un poco mejor tu proceso.

¿Sueles comprar ropa, accesorios, etc. a menudo? ¿Por qué?

- ¿Cuándo la compras o cada cuánto tiempo?

¿Cuál es tu principal motivación para comprar ropa? Te gusta la moda, solo lo hacéis cuando lo necesitáis...

¿En qué tiendas sueles comprar? ¿Por qué?

¿Puedes describirme los pasos que das desde que necesitas una prenda de vestir o ves algo que te gusta, hasta que la usas?

2. Etapa pre-compra (ZARA)

Para empezar, hablemos sobre cómo descubres marcas y productos.

Me has dicho que eres consumidor habitual/no consumes mucho/antes consumías más... pero también me gustaría saber si sueles ir de tiendas a pasar el tiempo, independientemente de que compres o no, o si tal vez lo haces por internet.

Es decir, me gustaría saber cómo inicias el proceso de compra de una prenda de ropa o si varía en función de la situación

Centrándonos en la marca Zara,

- ¿Recuerdas cómo descubriste Zara por primera vez? ¿Fue por publicidad, recomendaciones o alguna otra vía?
 - **Si no recuerda** → ¿La consideras una marca “de toda la vida”? ¿Alguna persona cercana a ti ya compraba en esta tienda o te animó a comprar?
 - **Si recuerda** → Indagar en la fuente por la que descubrió la marca
- ¿Te mantienes al día sobre sus novedades y nuevas colecciones?
 - **Si es afirmativo** → ¿Qué canales utilizas para mantenerte informado sobre sus novedades o colecciones (redes sociales, newsletters o visitas a la tienda)?
 - ¿Qué sientes cuando estás consultando información sobre moda, bien online o bien en tiendas físicas? ¿Cómo cambia esto en ambos entornos?
- Y... ¿recibes información sobre estas colecciones?
 - **Sí** → ¿Es algo que tú has demandado (o les has dado permiso previamente) o no? ¿Cómo te hace sentir que te envíen información?
 - **No** → ¿Y te gustaría recibir? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué te atrae más de esta marca cuando decides explorar sus productos: su estilo, reputación, precios o algún otro aspecto?
- ¿Hay algo que te atraiga en especial de esta marca en el canal offline, es decir, en la tienda física? Experiencia, ver nuevas colecciones... ¿Por qué?
- ¿Y en el canal online? Experiencia en la web a la hora de informarse

Ahora, hablemos de cómo decides si comprar en esta marca.

- Cuando piensas en comprar ropa, ¿es alguna de estas tiendas una de tus primeras opciones?
 - **Si es negativo** → ¿Qué es lo que hace que consideres otras tiendas antes?
 - **Si es afirmativo** → ¿Qué hace que te inclines por Zara? ¿Consideras su calidad, estilo o algo más?
- ¿Sueles comparar otras marcas antes de decidir dónde comprar? ¿Qué factores influyen más en tu elección final?

3. Etapa de compra (ZARA)

Perfecto, ahora que me has contado tu proceso antes de realizar una compra vamos a pasar a hablar del momento en el que efectúas la compra de verdad.

- Antes me has dicho... (PASOS ESPONTÁNEOS)
- **Si no han mencionado esos pasos**: ¿Qué tipo de canales usas para realizar tus compras en Zara? ¿Por qué?
 - **Si responde online** → ¿consideras que tu experiencia y trato como cliente cambia en el canal online y offline?

- Descríbeme el proceso de compra en la página de Zara, por favor. ¿Qué haces desde que entras en la página, hasta que te llega el mail de confirmación de compra realizada? ¿Qué aspectos destacarías de esta página? ¿Cómo es tu experiencia? ¿es fácil encontrar lo que buscas?
 - **Si todo es fácil y correcto** → ¿Qué te hace sentir esta facilidad en la navegación?
 - **Si es complicado** → ¿Por qué te resulta difícil?
- Pasando a cuestiones más concretas:
- ¿Comparas habitualmente Zara con otras tiendas, es decir, sales de la página web para mirar en otras marcas? ¿Pides opinión a amigos o familiares?
- ¿Usas opciones de guardado para después comparar o comprarlo más adelante?
- Y el proceso de pago, ¿te resulta fácil? ¿Qué opción sueles utilizar?
- En cuanto al proceso de envío, ¿lo envías a tienda, punto de recogida o a casa?
- ¿Te provoca alguna incertidumbre? (que no llegue, que llegue en mal estado, miedo a que no quede bien) ¿Qué sientes? ¿La página te ofrece alguna posibilidad para tranquilizarte (como tracking)?
- ¿Sueles realizar todo el proceso online?, Es decir, buscar información y comprar o mezclas ambos canales.
- Si compra en tienda física → Cuando visitas la **tienda física**, ¿cómo describirías el ambiente? ¿Hay algo que las haga destacar?
 - Normalmente, ¿vas solo o acompañado/a?
 - **Si va acompañado** → ¿Con quién sueles ir? ¿Cómo afecta este acompañante en tu experiencia de compra? ¿Te gusta ir acompañado? ¿Con quién te gusta más, con amigos o con familiares?
 - **Si va solo** → ¿por qué? ¿Te gusta más comprar solo o acompañado?
 - ¿Qué opinas del personal en las tiendas? ¿Te sientes bien atendido? ¿Solicitas ayuda de los dependientes? ¿Qué sensaciones tienes con cada una de estas actividades?
 - Al comprar, ¿te resulta fácil encontrar lo que buscas? ¿Y cómo es el proceso de encontrar tu talla?
 - ¿Qué te parece el orden de las tiendas de Zara? ¿Por qué? ¿Qué sientes (no encuentras lo que buscas, lo ves todo enseguida, si vas con abrigo, hace calor...)
 - ¿Te sueles probar la ropa en los probadores? ¿Qué puedes decirme sobre tu experiencia probándote la ropa? ¿Qué sientes en estos momentos? ¿Destacarías esto como algo positivo o negativo? ¿Por qué?
 - ¿Qué opinas del proceso de pago en la tienda física?
 - ¿Puedes pensar en una experiencia que fue especialmente positiva para ti en Zara (bien online o bien offline)? ¿Se te ocurre alguna? ¿Por qué fue positiva? ¿Qué sentiste en ese momento?
 - ¿Y negativa?

4. Etapa post-compra (ZARA)

Una vez que has comprado el producto ¿cuál es el siguiente paso? (Ponerselo, llevarlo...)

- ¿Alguna vez comentas lo que te has comprado con amigos o familiares? ¿Lo pones en redes sociales? ¿Presumes? ¿Te gusta compartirlo o dar información a otros? Cuéntame un poco sobre esto por favor.
- ¿Qué valoras a la hora de llevar una prenda de vestir? ¿Puedes pensar en alguna prenda de Zara que tengas y que te guste especialmente? ¿Por qué? ¿Qué sientes llevándola?
- ¿Y, al contrario, alguna que no te haya gustado, te ha defraudado y por qué? (comprar online y después que no te guste el tacto, te haga sentir incómodo, o que te parecía bonito, pero no te queda bien...)
 - **Si ha respondido con una experiencia negativa** → Imagino que en esta ocasión devolverías el artículo ¿cómo calificas el servicio postventa? ¿Es eficiente? ¿Por qué?
- Es habitual que las marcas, sobre todo comprando online intenten mantener relación contigo después de la compra ¿sientes que Zara lo intenta? Por ejemplo, enviándote promociones o invitándote a programas de fidelización. ¿Puedes ponerme algún ejemplo o contarme alguna experiencia que te haya sucedido?

5. Etapa pre-compra (MASSIMO DUTTI)

Ahora vamos a cambiar de tienda, vamos a hablar de tu proceso de compra en Massimo Dutti.

- Antes me has dicho que descubriste Zara ... ¿Es igual con Massimo Dutti, lo recuerdas? ¿Fue por publicidad, recomendaciones o alguna otra vía?
 - **Si no recuerda** → ¿Las consideras una marca “de toda la vida”? ¿Alguna persona cercana a ti ya compraba en esta tienda o te animó a comprar?
 - **Si recuerda** → Indagar en la fuente por la que descubrió las marcas
- En Zara te mantienes/ no te mantienes al día de sus novedades ¿y con esta marca?
 - **Si es afirmativo** → ¿Qué canales utilizas para mantenerte informado sobre sus novedades o colecciones (redes sociales, newsletters o visitas a la tienda)?
 - ¿Qué sientes cuando estás consultando información sobre moda, bien online o bien en tiendas físicas? ¿Cómo cambia esto en ambos entornos?
- Y... ¿recibes información sobre estas colecciones?
 - **Sí** → ¿Es algo que tú has demandado (o les has dado permiso previamente) o no? ¿Cómo te hace sentir que te envíen información?
 - **No** → ¿Y te gustaría recibir? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué te atrae más de esta marca cuando decides explorar sus productos: su estilo, reputación, precios o algún otro aspecto?
- ¿Hay algo que te atraiga en especial de esta marca en el canal offline, es decir, en la tienda física? Experiencia, ver nuevas colecciones... ¿Por qué?
- ¿Y en el canal online? Experiencia en la web a la hora de informarse

Ahora, hablemos de cómo decides si comprar en esta marca.

- Cuando piensas en comprar ropa, ¿es alguna de estas tiendas una de tus primeras opciones?
 - **Si es negativo** → ¿Qué es lo que hace que consideres otras tiendas antes?

- Si es afirmativo → ¿Qué hace que te inclines por Zara? ¿Consideras su calidad, estilo o algo más?
- ¿Sueles comparar otras marcas antes de decidir dónde comprar? ¿La comparas con Zara al ser de la misma compañía? ¿Qué factores influyen más en tu elección final?
- En tu opinión y en base a lo que me has dicho antes sobre Zara, ¿qué diferencia a estas dos marcas en términos de cómo te presentan sus productos o te hacen sentir como cliente? ¿Por qué?
- ¿Consideras a alguna de estas dos marcas en una categoría superior? ¿Por qué?
 - Si considera que Massimo Dutti es superior → Mejor comunicación, calidad, más exclusivo...
 - Si considera que Zara es superior → Mejor comunicación, sentirse parte de una comunidad, más moderno, al día de las tendencias...

6. Etapa de compra (MASSIMO DUTTI)

Perfecto, ahora que me has contado tu proceso antes de realizar una compra vamos a pasar a hablar del momento en el que efectúas la compra de verdad.

- Antes me has dicho... (PASOS ESPONTÁNEOS)
- Si no han mencionado esos pasos: ¿Qué tipo de canales usas para realizar tus compras en Massimo Dutti? ¿Por qué?
 - Si responde online → ¿consideras que tu experiencia y trato como cliente cambia en el canal online y offline?
 - Descríbeme el proceso de compra en la página de Massimo Dutti, por favor. ¿Qué haces desde que entras en la página, hasta que te llega el mail de confirmación de compra realizada? ¿Qué aspectos destacarías de esta página? ¿Cómo es tu experiencia? ¿es fácil encontrar lo que buscas?
 - Si todo es fácil y correcto → ¿Qué te hace sentir esta facilidad en la navegación?
 - Si es complicado → ¿Por qué te resulta difícil? (Fijarse si saca los mismos fallos que a Zara y como los penaliza)
 - ¿Consideras que Massimo Dutti tiene una página web peor o mejor que la de Zara?
 - Pasando a cuestiones más concretas:
 - ¿Comparas habitualmente Massimo Dutti con otras tiendas, es decir, sales de la página web para mirar en otras marcas? ¿Pides opinión a amigos o familiares?
 - ¿Usas opciones de guardado para después comparar o comprarlo más adelante?
 - Y el proceso de pago, ¿te resulta fácil? ¿Qué opción sueles utilizar?
 - En cuanto al proceso de envío, ¿lo envías a tienda, punto de recogida o a casa?
 - ¿Te provoca alguna incertidumbre? (que no llegue, que llegue en mal estado, miedo a que no quede bien) ¿Qué sientes? ¿La página te ofrece alguna posibilidad para tranquilizarte (como tracking)?
 - ¿Sueles realizar todo el proceso online?, Es decir, buscar información y comprar o mezclas ambos canales.
- Si compra en tienda física → Cuando visitas la **tienda física**, ¿cómo describirías el ambiente? ¿Hay algo que las haga destacar?
 - Normalmente, ¿vas solo o acompañado/a?

- **Si va acompañado** → ¿Con quién sueles ir? ¿Cómo afecta este acompañante en tu experiencia de compra? ¿Te gusta ir acompañado? ¿Con quién te gusta más, con amigos o con familiares?
- **Si va solo** → ¿por qué? ¿Te gusta más comprar solo o acompañado?
- ¿Qué opinas del personal en las tiendas (mayor atención)? ¿Te sientes bien atendido? ¿Solicitan ayuda de los dependientes? ¿Qué sensaciones tienes con cada una de estas actividades?
- Al comprar, ¿te resulta fácil encontrar lo que buscas? ¿Y cómo es el proceso de encontrar tu talla?
 - ¿Qué te parece el orden de las tiendas de Massimo Dutti? ¿Por qué? ¿Qué sientes (no encuentras lo que buscas, lo ves todo enseguida, si vas con abrigo, hace calor...)
 - ¿Te sueles probar la ropa en los probadores? ¿Qué puedes decirme sobre tu experiencia probándote la ropa? ¿Qué sientes en estos momentos? ¿Destacarías esto como algo positivo o negativo? ¿Por qué?
- ¿Qué opinas del proceso de pago en la tienda física?
- ¿Puedes pensar en una experiencia que fue especialmente positiva para ti en Massimo Dutti (bien online o bien offline)? ¿Se te ocurre alguna? ¿Por qué fue positiva? ¿Qué sentiste en ese momento?
- ¿Y negativa?

7. Etapa post-compra (MASSIMO DUTTI)

Me has dicho que tras comprar el producto el siguiente paso con Zara era..... ¿es igual con Massimo Dutti?

- ¿Alguna vez comentas lo que te has comprado con amigos o familiares? ¿Lo pones en redes sociales? ¿Presumes? ¿Te gusta compartirlo o dar información a otros? Cuéntame un poco sobre esto por favor.
- ¿Qué valoras a la hora de llevar una prenda de vestir? ¿Puedes pensar en alguna prenda de Massimo Dutti que tengas y que te guste especialmente? ¿Por qué? ¿Qué sientes llevándola?
- ¿Y, al contrario, alguna que no te haya gustado, te ha defraudado y por qué? (comprar online y después que no te guste el tacto, te haga sentir incómodo, o que te parecía bonito, pero no te queda bien...)
 - **Si ha respondido con una experiencia negativa** → Imagino que en esta ocasión devolverías el artículo ¿cómo calificas el servicio postventa? ¿Es eficiente? ¿Por qué?
- Es habitual que las marcas, sobre todo comprando online intenten mantener relación contigo después de la compra ¿sientes que Massimo Dutti lo intenta? Por ejemplo, enviándote promociones o invitándote a programas de fidelización. ¿Puedes ponerme algún ejemplo o contarme alguna experiencia que te haya sucedido?
- ¿Qué marca crees que hace un mejor trabajo para que vuelvas a comprar? ¿Por qué?

Cierre

Ya como última pregunta, ¿crees que alguna de estas dos marcas realiza alguna acción para posicionarse en tu mente como consumidor de alguna manera determinada?

Para finalizar, ¿hay algo más que quieras añadir sobre tu experiencia con Zara o Massimo Dutti? Por ejemplo, algo que no hayamos mencionado y que consideres importante.

Hemos acabado, de nuevo muchas gracias por tu tiempo y por compartir tus experiencias. Esto será de gran ayuda para mi investigación. Si tienes alguna pregunta puedes realizarla ahora sin problema. Muchas gracias.

Anexo II. Transcripción de las entrevistas

Todas las transcripciones de las entrevistas realizadas están disponibles online:

https://drive.google.com/drive/folders/17b0qwXd6k-ANG0Ka3ROxO-8_XKzfWgNv?usp=sharing

Anexo III. Tabla de códigos para la codificación de entrevistas

Los códigos y su definición pueden encontrarse online:

https://drive.google.com/file/d/1sdwtN9H9f-9e-SEG8CQ9YuQDsQ46_4TI/view?usp=drive_link