

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DEA

**EL VISUAL MERCHANDISING COMO HERRAMIENTA
DE COMUNICACIÓN DE LAS MARCAS DE MODA**

Directores de DEA: D.ª Paloma Díaz Soloaga y D.ª María José Canel Crespo

Alumna: Carmen Llovet Rodríguez

2010

Capítulo 0. Introducción	4
0.1. Contexto de la investigación	4
0.2. Objetivos de la investigación	7
0.3. Metodología del trabajo	10
Capítulo 1: Marco conceptual: el estado de la investigación sobre el punto de venta	13
<u>1.1. El punto de venta en la teoría de las “4 Ps” del Marketing: la tienda como <i>place</i></u>	13
1.1.1. Definición de las 4 “Ps” del Marketing	13
1.1.2. El producto	13
1.1.3. El precio	15
1.1.4. El lugar	17
1.1.5. La comunicación	20
<u>1.2. El punto de venta en la literatura de las comunicaciones integradas de marketing: la conexión emocional con los públicos</u>	31
1.2.1. Definición de comunicaciones integradas de marketing	31
1.2.2. La tienda como herramienta de comunicación	37
<u>1.3. El punto de venta desde el enfoque stakeholder</u>	39
1.3.1. Definición de los públicos	39
1.3.2. El diseñador y sus empleados	40
1.3.3. Las asociaciones profesionales	40
1.3.4. Los proveedores	41
1.3.5. Los distribuidores	42
1.3.6. Los consumidores	43
1.3.7. Medios de comunicación, líderes de opinión y prescriptores	47
Capítulo 2: Marco conceptual: el estado de la investigación del <i>visual merchandising</i>	50
<u>2.1. Concepto de <i>visual merchandising</i></u>	50
<u>2.2. Orígenes y desarrollo inicial</u>	62
2.2.1. Introducción	62

2.2.2. Las tiendas estructuran la ciudad	63
2.2.3. Los escaparates. Un paso en la creatividad, un nuevo arte	64
2.2.4. Los maniquís: el visual merchandising original. Evolución de figuras y materiales	66
<u>2.3 Actual interés por el estudio y la aplicación del <i>visual merchandising</i></u>	70
Capítulo 3: La dimensión comunicativa del punto de venta: la estrategia del <i>visual merchandising</i>	72
<u>3.1 Los actores del <i>visual merchandising</i></u>	72
3.1.1. El Arquitecto	72
3.1.2. El Director del departamento de visual merchandiser	73
3.1.3. El Gerente	74
3.1.4. El Visual merchandiser	74
3.1.5. Otros	75
<u>3.2. Elementos del <i>Visual Merchandising</i></u>	75
3.2.1. Elementos externos: localización estratégica, diseño de la tienda y diseño del escaparate	76
3.2.2. Elementos internos: elementos motivacionales e informativos	88
<u>3.3 Efectos del <i>visual merchandising</i> en los públicos</u>	96
3.3.1. Cobertura informativa	97
3.3.2. Incremento de las ventas y mejoras económicas	99
3.3.3. Mejora de la imagen de marca	100
<u>3.4. Propuesta para el análisis de los efectos de <i>visual merchandising</i> como herramienta de comunicación</u>	102
Conclusiones	104
REFERENCIAS	108
FUENTES ELECTRÓNICAS	111
ANEXOS	113

Capítulo 0. Introducción

0.1. Contexto de la investigación

La moda es un fenómeno que abarca aspectos económicos, socioculturales y comunicativos. Por una parte, la moda entendida desde el punto de vista de un negocio, arroja cifras relevantes pues es un gran sector empresarial que sustenta la economía de muchos países; en concreto la española, generando en 2009 unos 5.200 millones de euros según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Prueba de ello es que este mismo Ministerio –a través del plan *Made In/Made By Spain*- ha previsto impulsar la presencia de marcas líderes españolas en el exterior, con la dotación de más de 20 millones de euros entre los años 2009 y 2011. La moda está presente entre los sectores que impulsa este plan –la tecnología de la información aplicada a la salud y educación, las infraestructuras, la gastronomía o la cultura educativa-. En concreto EE.UU ha sido durante 2009 el primer destino de este proyecto no solo por el alto porcentaje de consumidores potenciales sino también por su interés en ámbitos donde España es líder, como la moda. El objetivo específico que ha puesto en marcha el Instituto español de Comercio Exterior junto a organismos de comercio de ambos países, es “promover la moda española en la gama alta del mercado a través de atributos como marca, diseño, calidad e innovación”.

Otro aspecto económico a tener en cuenta es la cantidad de puestos de trabajo que la moda genera en la larga cadena de diseño, producción, fabricación, distribución y comunicación. Reúne a profesionales tan variados

como el diseñador, el patronista y la costurera, el director de marketing y el financiero, el periodista o el cazador de tendencias.

En el balance negativo, la coyuntura económica más reciente –con los datos de la encuesta sobre estrategias empresariales de 2008-, “los sectores de textiles y vestidos, cuero y calzado, continúan presentando una negativa evolución en ambos tramos de tamaño que continúa la tendencia”. Además, el impacto de la crisis económica arroja la cifra de que “por primera vez en los últimos años se aprecia en el consumidor español una mentalidad de rebajas y de ahorro –en uno de cada cuatro euros percibidos-” (Muller, 2010). En el sector de la moda, desde el año 2007 el gasto en textil desciende en términos absolutos –un 7% respecto del gasto total-, aunque sube en términos relativos “por la tendencia del consumidor a comprar un mayor número de prendas de menor precio y peor calidad” (Ortiz, 2009).

Otra palabra clave para contextualizar este trabajo es *retail*, que denomina la venta al por menor: un modelo de venta al público que en el sector de la moda está muy extendido. El comercio minorista abarca desde tiendas de una sola marca hasta grandes superficies como los centros comerciales. La web <http://lamodaretail.com> es una demostración de la actualidad española de marcas de moda, eventos, ferias, escuelas e informes centrados en *retail*.

Por último, aunque puede decirse que es lo primero en nuestra mente, este trabajo se encuadra desde el patente aspecto comunicativo de la moda. Su espectacularidad –mostrada en la publicidad, desfiles, fotógrafos, series de TV, películas, concursos y premios en torno a la imagen y la moda- ha creado un debate en la opinión pública sobre la influencia de la moda en los estilos de

vida. Desde esta perspectiva se plantea una ruptura entre el tiempo fugitivo de la moda –plasmado en la cultura objetiva del consumo “a cualquier precio” y del diseño cambiante que debe adaptarse al mercado-, frente al estilo subjetivo o personal, duradero, que quiere integrar la estética o las modas en un concepto amplio de belleza personal. Por lo tanto, en cuanto a las implicaciones socioculturales del fenómeno de la moda, se puede destacar especialmente una doble función: ya sea en la configuración de la identidad personal, ya sea en la justificación de la distinción social –por el reconocimiento del grupo social al que se pertenece o por el deseo de emular a otro grupo social-. Las tendencias del deseo de lo nuevo y el consumo compulsivo se ven especialmente favorecidas en un entorno de producción masiva y barata y por un sistema cómodo de créditos bancarios.

A partir de este marco, se observa cómo la tienda de moda ha superado el concepto meramente comercial, pues se configura como un nuevo espacio social situado en lugares en los que es posible contactar con la cultura y el arte de una ciudad. La marca, sus productos y espacios, se hacen deseables al consumidor por la repercusión que tienen en los medios de comunicación los actos donde participan las *celebrities*. Ejemplo de ello pueden ser las aperturas de Tiffany, Óscar de la Renta ó Pretty Ballerinas, ó la Fashion’s night out –la noche en blanco de la moda–, todas ellas sucedidas en Madrid durante el año 2009. Esta última, una iniciativa de la revista especializada Vogue para celebrar a la moda e impulsar la venta en un momento de crisis económica, consiguió el objetivo citado en gran medida porque los diseñadores y sus amigos célebres saludaban a los clientes en los propios puntos de venta.

La coherencia del mensaje que dan las marcas es clave, y la tienda ayuda a enviar un mensaje uniforme en cualquier lugar del mundo. Esto sucede con Zara, que mantiene la misma “cara visible” en todas las ciudades donde está presente. La forma de atender de los dependientes, la identificación del escaparate e interior de la tienda con un estilo propio del lujo, o la situación en lugares emblemáticos de la ciudad, son algunos de los rasgos definitorios que lo completan.

0.2. Objetivos de la investigación

A través de la revisión bibliográfica, este trabajo pretende identificar al *visual merchandising* como una herramienta de comunicación propia de la estrategia de la marca en el sector de la moda. La perspectiva de las comunicaciones integradas de marketing permite superar la tradicional identificación de la tienda como un mero lugar de distribución del producto.

El objeto de estudio por lo tanto es doble. En primer lugar, dar a conocer el *visual merchandising* en el contexto de las marcas de moda (más adelante en la tesis doctoral se delimitará la observación de cada uno de los aspectos tratados en este trabajo a marcas paradigmáticas). En segundo lugar, se pretende analizar la tendencia que en el sector de la moda ha llevado a considerar el punto de venta como una herramienta de comunicación que conecta emocionalmente al consumidor con la marca: a través del marketing experiencial. La realidad de la tienda se presenta como una herramienta con tanta o más eficacia que cualquier otra para reforzar el mensaje de la marca y darle coherencia al mismo tiempo. Más allá del objetivo comercial, la venta al

por menor o *retail*, se convierte en el sector de la moda en un concepto nuevo: en una experiencia de compra unida al ocio, la cultura, o simplemente la contemplación del paisaje urbano.

El presente trabajo de investigación elabora un marco teórico para definir conceptos clave como *visual merchandising* (venta visual), comunicaciones integradas de marketing y marketing experiencial. Aunque también se pone el acento sobre el *visual merchandising* como herramienta de comunicación de las marcas de moda, por las características más específicas del sector ya citadas. El trabajo por lo tanto describe la actuación del sector textil en un entorno y una época donde el consumidor no compra por necesidad sino para vivir una experiencia única con los cinco sentidos. Esa experiencia es proporcionada por la tienda al posibilitar al cliente ver de cerca la marca que se ha anunciado en una revista ó en la calle, o es conocida al admirar el edificio artístico de localización estratégica donde se ponen a la venta sus productos; se transmite también al escuchar un tipo de música que potencie las luces, colores y materiales empleados; por último es la vivencia experimentada al oler un aroma específico que incentiva la compra en el interior de la tienda, o al tocar el tejido de las prendas.

Por lo tanto, se trata de descubrir qué patrones definen la actividad del *visual merchandising* y qué profesionales hacen posible que más del 60% de las decisiones de compra se tomen en la tienda (Marketing Directo, 2009). Tras la revisión bibliográfica realizada en esta investigación, los rasgos a analizar son los que se citan a continuación:

- Emplazamiento de la tienda en zonas estratégicas (culturales, artísticas)

- Estudio del consumidor en el punto de venta (que permitirá definir la influencia de la venta visual en el consumidor o conocer si vincula el elemento de la tienda con los valores que percibe de la marca),
- Experiencias relevantes de marcas de moda en *visual merchandising* (inauguraciones ó *happenings* que posicionan la marca en la mente del consumidor; el boca-oreja del universo Zara),
- Visión de los profesionales expertos en crear el universo ó ambiente de la marca en el punto de venta.

Las líneas de estudio desarrolladas, son por lo tanto tres:

- Evolución del punto de venta a partir de las 4 “Ps” de Mc Carthy: del *place* al *promotion*. Estrategia de comunicación integrada de marketing de la que forma parte la tienda
- Concepto y naturaleza del *visual merchandising*: una nueva herramienta de comunicación. Origen, desarrollo y evolución del *visual merchandising*
- Estrategia del *visual merchandising*: actores, elementos y repercusión

La motivación principal para desarrollar este proyecto es dar a conocer la importancia del uso de esta herramienta. Ha sido aplicada en el sector de la industria de la moda y se hace extensible a otros sectores aliados a la moda y la tendencia (como es el caso de muchas marcas que sin ser de moda, observan y aprenden de este sector). El trabajo de investigación además pone de relieve la necesidad de estudiar a fondo el vínculo emocional creado con el consumidor a través de la tienda, de cara a la repercusión que supone. No solo mejora la imagen y la presencia en los medios de comunicación, sino también

la facturación o los beneficios, que es la principal preocupación de cualquier empresa.

0.3. Metodología del trabajo

Se hace necesario aplicar un conjunto de métodos de investigación al análisis de los distintos públicos involucrados en los objetivos marcados (tarea que se abordará en la tesis doctoral). En este trabajo se ha procedido a realizar una revisión bibliográfica que estructure el enfoque de los autores respecto del marco teórico que queremos definir. Tras la revisión de literatura científica (Healey, Kotler, Jobber, McCarthy, Martínez, Schmitt, Schulz o Yeshin), se puede concluir que aunque hay trabajos aislados sobre aspectos relacionados con el objeto de estudio, ninguno aborda específicamente el *visual merchandising* como herramienta de comunicación aplicada al sector de las marcas de moda. El recorrido para valorar la aportación de este trabajo, ha pasado por las siguientes fases:

- La documentación bibliográfica arroja una lista de temas y contenidos relevantes que coinciden en considerar el punto de venta desde la perspectiva del marketing
- El diseño de la investigación se realiza partiendo de la bibliografía más especializada del sector de la moda sobre el estado de la cuestión. Papers del Journal of Retailing and consumer services y el Journal of Retail and distribution management; revistas y artículos del sector; consulta en Internet de de revistas y consultoras de *visual merchandising* y de páginas web de firmas de moda que dan gran importancia a la tienda.

- El método empleado ayuda a contrastar la hipótesis de que el *visual merchandising* no ha sido considerado como efectivamente funciona para las marcas de moda: como herramienta de comunicación. Otros materiales utilizados a través de la observación participante son las fotos tomadas a pie de calle; la asistencia a eventos como la Fashion's night out; o la participación en cursos como el reciente *¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución*. Además, el hecho de formar parte del equipo que coordina el Título Comunicación y Gestión de la moda en el Centro Universitario Villanueva, me ha permitido conocer personalmente a gran parte de los protagonistas de este trabajo. La colaboración en los cursos que organiza el Título, el contacto con sus profesores – profesionales que actúan como fuentes autorizadas en la materia-, ó la codirección de este proyecto a cargo de la profesora Paloma Díaz Soloaga, han sido fundamentales para haber recorrido parte del camino académico. Al mismo tiempo, la asistencia a Congresos como el de Ciudades creativas organizado por la UCM ó las estancias de investigación en la Universidad de Navarra y el Fashion Institute of Technology de Nueva York, han hecho posible que participara de una realidad que suscita gran interés y que tiene mucho trabajo por descubrir.

Todas las fuentes analizadas sirven para abordar el objeto de estudio desde una perspectiva interdisciplinar, donde confluyen la comunicación con el arte, y el diseño con el marketing ó las relaciones públicas. Si bien es necesario aclarar que muchos de los ejemplos empleados se sitúan en el sector de las marcas de moda, pues como se ha apuntado ya y se intentará demostrar a lo largo del trabajo, es el que se adelanta en el objetivo de la investigación. Por la dificultad de abarcarlo todo, se han escogido ejemplos de grandes almacenes

–por su carácter pionero en el uso del *visual merchandising*–; de las tiendas de las marcas de lujo –por la espectacularidad de la puesta en escena de esta herramienta–; y de una marca como Zara –elegida por su representatividad en el sector, y en concreto, por la posición privilegiada de la herramienta *visual merchandising* dentro de su estrategia de comunicación integrada de marketing.

Capítulo 1: Marco conceptual: el estado de la investigación sobre el punto de venta

1.1. El punto de venta en la teoría de las “4 Ps” del Marketing: la tienda como *place*

1.1.1. Definición de las 4 “Ps” del Marketing

Díaz Soloaga (2007) recoge en su manual la actualización del concepto *marketing mix*. A la estrategia conjunta de la marca que implica la toma de decisiones en las llamadas por el americano McCarthy “4 Ps” del marketing – producto (*product*), precio (*price*), lugar (*place*) y comunicación (*promotion*)-, considera también la tres “Ps” que añade la consultora de comunicación y marca Interbrand. Son la “P” de *people*-que hace referencia a los representantes de la marca-, la “P” de *process*-que define los canales por los que la marca se relaciona con el cliente- y la “P” de *physical evidence*-, que alude a la experiencia física de usar el producto o servicio-.

A continuación, se analiza el enfoque tradicional que describe a la tienda como mero lugar de distribución del producto. Para ello, previamente se explicará qué significa tomar decisiones sobre el producto, y qué implicaciones tienen éstas en la determinación del precio (*price*) por el que se va a vender el producto, en el lugar (*place*) donde se puede encontrar y en la forma (*promotion*) en que se ha atraído a su venta.

1.1.2. El producto

Esta cualidad se refiere tanto a los componentes, prestaciones o servicios de lo que se oferta, sus garantías y envasado, como a los nombres de las marcas. El

envoltorio del producto –también llamado *packaging*- influye decisivamente en la compra, especialmente de determinados productos –perfumería, objetos de decoración, chocolates o caramelos- y en determinadas ocasiones –sobre todo regalos-. Es fundamental que la calidad del producto responda a las expectativas generadas en el cliente tanto antes de la compra –en el escaparate de la tienda o en la publicidad que lo anuncia-, como cuando ya ha pagado un determinado precio por él. En la industria de la moda, este aspecto es cada vez más el objeto principal de la comunicación de la marca, pues si bien el diseño del producto es la forma de distinguirse frente a la competencia, la calidad es el elemento diferenciador respecto a las falsificaciones. Y en concreto el sector del lujo apela especialmente a este elemento a la hora de definir su marca recordando la tradición, la experiencia y el proceso artesanal de producción que avalan la exclusividad del producto. En el sector contrario, el de la moda rápida –entendida por Martínez Barreiro (2007) como el “flexible proceso de producción y distribución” que permite reducir al 80% el tiempo de acceso al mercado de las prendas respecto de la competencia-, algunas marcas como Zara consiguen dar el valor de exclusividad a sus productos por el diseño único de su doble colección semanal. La producción masiva y barata propiciada por el desarrollo tecnológico actual es un factor estudiado también por Lannelongue (2008) y Díaz Soloaga y Muller (2009).

Centrar los esfuerzos en el proceso de producción flexible, tiene implicaciones en el comportamiento socioeconómico, y es considerado desde la sociología de la moda como acelerador del consumo por impulso. Si bien sobre este término García Ruiz (2009) hace una distinción entre el modo irracional de gastar dinero, y el consumo que se explica por razones muy

diversas: “desde la comodidad, la exhibición personal, el capricho o la emulación”, hasta “el logro de objetivos no triviales y la realización de valores personales” (p.85). Para García Ruiz, “la descontextualización de estas decisiones produce la sensación de un consumismo desenfrenado”, pero son decisiones de compra que van más allá del ámbito económico, pues remiten “al tipo de vida que la gente quiere llevar”, a una práctica cultural (p.86).

1.1.3. El precio

Lo que la empresa recibe por el producto se cifra en el gasto de diseñarlo, la inversión en publicidad, el pago a los vendedores y el transporte y la distribución. Para fijar el precio de un producto en el sector de la moda, se atenderá a tres criterios:

- La relación calidad-precio,
- La situación en el mercado,
- La situación respecto de los competidores.

Como recuerda Keller (2009), el valor que las marcas dan a las organizaciones, se mide por los efectos beneficiosos que resultan del proceso de marketing de un producto o servicio, únicamente atribuidos a su marca. En concreto, respecto de los tres criterios citados para establecer el precio (la relación calidad-precio, su situación en el mercado y su situación respecto de sus competidores), la marca se beneficia en los siguientes aspectos: un consumidor que se hace más leal; experimenta menor vulnerabilidad a la competencia y a su marketing; y permite márgenes de beneficios más largos,

pues la respuesta es más elástica a las bajadas de precio y poco elástica a incrementos de precio.

Hay que tener en cuenta también un cuarto criterio para establecer el precio: la cualidad en la que las firmas de moda basan su diferencia, que puede ser “tendencia, calidad o marca” (Díaz Soloaga, 2007). El alto precio del producto en los tres casos se justifica en la imagen aspiracional que ha alcanzado la marca¹. La cualidad “tendencia” permite a las marcas establecer precios altos en temporada y muy bajos en rebajas para dar salida a las prendas sin acumular stock. La cualidad “calidad” fija precios más estables para mantener la exclusividad, y las rebajas son restringidas a un público – periodistas- y a un lugar –los *showrooms*- distintos al habitual. Por último, la cualidad “marca” se resiste a hacer rebajas porque no solo la empresa no lo necesita, sino que como su propio nombre indica, de hacerlas se dañaría la reputación de la marca. Muestra de ello son por ejemplo las partidas de prendas vendidas a mitad de precio o incluso al 70% en *outlets* o en Internet. Es en este último caso donde mejor se aprecia el valor aspiracional de la marca y donde mejor se entiende la exclusividad del producto.

En España un claro ejemplo de la apuesta del consumidor por la variable del precio, es el resultado de la empresa que mayor número de prendas vende: Carrefour. Como afirma Ortiz de Bethencourt (2008), en un sector como la moda donde la tendencia es efímera, y en un panorama de crisis económica, se explica que el consumidor prefiera cantidad a calidad.

¹ Es habitual escuchar en el público consumidor de moda, la simple explicación “pagas la marca” sobre un producto de alto precio, que aunque de buena calidad, excede con mucho su valor real y la suma de los gastos citados al principio de este apartado.

1.1.4. El lugar

Algunos de los aspectos a observar en un elemento clave como la tienda, al que se atribuye una nueva función en este trabajo, son:

- Los canales y la planificación de la distribución,
- La localización de las tiendas
- El merchandising en el punto de venta. Martínez (2004) lo define como “el arte de colocar el producto de tal forma que se venda por sí mismo en las mejores condiciones psicológicas y materiales” (p.395).

La gestión estratégica de los canales donde poner el producto a disposición del cliente –la logística- se complica en el siglo XXI por la globalización. Las nuevas formas de compra facilitadas por Internet y sus redes sociales, han cambiado la forma en que el mundo interactúa, en definitiva, la forma en que los consumidores procesan las comunicaciones (Keller, 2009). La tienda virtual parece amenazar la experiencia de compra en el punto de venta, especialmente en países de gran extensión o condiciones climatológicas adversas; o en sectores y marcas de moda singulares, aunque al mismo tiempo triunfen las compras en el punto de venta real (como sucede con el proyecto de Zara en la web para la temporada de otoño-invierno de 2010²). Martínez señala algunas estrategias de fidelización en el ciberespacio, donde parece que el principal obstáculo a la generación de valor y confianza en el público, es que la

² Recuperado el 17 de febrero de 2010 de

<http://www.rtve.es/noticias/20090916/zara-marca-insignia-inditex-comenzara-venta-online-otono-invierno-2010/292621.shtml>

empresa tiene la competencia “a un solo click”. Ejemplo de ello es el vertiginoso crecimiento del club privado de compras por Internet BuyVip, que en el primer trimestre de 2010 cuenta con más de 2,9 millones de usuarios únicos. La diferencia de facturación entre los años 2009 y 2007, son 70 millones de euros frente a 5 millones de euros respectivamente (Cotijoch, 2010).

Desde el enfoque tradicional de las “4 Ps”, la tienda se entiende como *place* o mero lugar de distribución del producto, aunque ya se han apuntado funciones adicionales como la importancia de su localización estratégica. Las tareas del marketing en el punto de venta denominadas merchandising –que apuntan a la presentación del producto de forma que motive la compra–, tienen como consecuencia permitir el contacto directo y personal de la marca con el cliente –un nuevo consumidor “menos leal, más exigente, con menos tiempo y más selectivo”(Ortiz de Bethencourt, 2009)-. Una consecuencia de esta relación es conocer a fondo tanto el producto, la marca como el tipo de cliente. Así por ejemplo, la política de promoción interna de Zara exige a sus jefes de producto haberse formado como asistentes o dependientes en el punto de venta. Un lugar único para conocer de primera mano las preferencias, hábitos de consumo y métodos de compra de sus clientes. Información valiosa que gracias a una adecuada gestión de la comunicación, llegará a oídos del director de tienda y a su vez, de la oficina central. Hechos como el que una prenda se retire por las quejas de tan solo siete clientes (O’ Shea, 2009), demuestran la efectividad de la gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management o CRM), otro de los aspectos a analizar en el punto de venta.

El merchandising en el punto de venta (aplicando elementos como pueden ser un buen expositor, una rotulación acertada, la degustación o demostración, el uso de banderolas, *display* o porta folletos luminosos) incide en el recuerdo de marca y de mensajes ya establecidos por la publicidad; por eso se constituye como una de las ramas más importantes en la comunicación integral de mensajes. Teniendo en cuenta datos que arroja Martínez (2004) para el sector del consumo, el 78% de las compras que se realizan son imprevistas (64% imprevista la marca, no el producto, y 14% imprevista la marca y el producto). Por lo tanto la política de posicionamiento –la forma en que la marca se define en la mente de los clientes– descubre al punto de venta como un lugar que expresa y conecta con la personalidad de un individuo: sus cualidades funcionales y psicológicas. Aires (2008), experto en *visual merchandising*, ha definido los valores de algunas marcas por sus escaparates.

Desde este punto de vista, todos los elementos de comunicación que informan sobre el tipo de tienda “se deben adecuar al producto e imagen de la marca y crear un ambiente agradable para el cliente” (Díaz Soloaga, 2007). Así por ejemplo el escaparate se erige en la promesa de la tienda, una herramienta de la estrategia comercial y de la animación del punto de venta para presentar la mercancía y sus precios emocionalmente deseables. Cuando una marca elige para su punto de venta un escaparate abierto, que muestre los productos más lejanos a él y con ello el ambiente de la tienda, informa y provoca un deseo inicial de compra; también sugiere al cliente los beneficios de entrar en la tienda –por citar algunos, confort o placer-. Martínez (2004) encuentra que este elemento con tanta capacidad de persuasión debe ser renovado con frecuencia, poniendo especial atención a maniquís, expositores, luz y color.

1.1.5. La comunicación

El mix de la promoción incluye actividades para que la audiencia conozca la existencia del producto y sus prestaciones. Estos objetivos se pueden conseguir mediante técnicas de comunicación como la publicidad convencional, la *publicity* (información editorial no pagada) y el patrocinio; o bien, mediante comunicaciones dirigidas a individuos particulares con el objetivo de impulsar la compra rápida –con la promoción de ventas, la venta personal, el uso del marketing directo o el marketing en Internet, la comunicación corporativa, ó el boca-oreja-. La comunicación corporativa se enfoca aquí como una acción de relaciones públicas consistente en crear y mantener buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa (Wilcox, 2006).

La comunicación por lo tanto no se plantea exclusivamente como la actividad para dar a conocer las características y beneficios del producto para provocar su compra. La comunicación consigue crear un vínculo emocional con el cliente, mejorar sus percepciones e incrementar la lealtad. El consumidor actual y potencial de una marca responderá de forma positiva a las distintas formas de comunicación sólo si se ha construido una marca fuerte en su mente. Los responsables de marketing tienen por lo tanto la misión de elegir las herramientas de comunicación, y decidir a cuál de ellas dar mayor importancia en cada fase del proceso de compra. Para ejemplificar el cambio del entorno de un tiempo a esta parte, Keller (2009) cita que en el año 1994 compañías como Procter&Gamble invirtieron más de la mitad del presupuesto de la promoción en publicidad anunciada en televisión, y quince años más tarde solo va

destinada la cuarta parte. La explicación que da Healey (2009) es que este medio cada vez más pierde eficacia en estimular a las ventas y aumentar beneficios, así como en generar notoriedad sobre la marca y en posicionar los productos. Un fenómeno que Keller (2009) atribuye a la saturación de este negocio. En concreto, se calcula que un ciudadano americano se expone de 3.000 a 5.000 anuncios televisivos al día, debido a la revolución en los canales producida por Internet –que se puede eliminar pulsando un botón- y a la fragmentación de las audiencias.

Dentro del conjunto de herramientas claves de la *promotion* ó comunicación sobre las que una empresa de cualquier sector tiene que decidirse, como acabamos de señalar, figuran la publicidad, la información editorial no pagada, el patrocinio, la promoción de ventas, la venta personal, el marketing directo o la promoción por Internet. Además, la autora Paloma Díaz Soloaga (2007) añade a estas actividades generales, las específicas de la comunicación del sector de la moda: el evento especial, la pasarela, la feria SIM (Salón Internacional de la Moda), el *showroom*, el *visual merchandising*, las *celebrities*, el catálogo, los premios o concursos y la bolsa. Aunque no es el objeto de este estudio analizar cada una de ellas en profundidad, se irá perfilando más adelante la forma en la que estas actividades generan impacto en los diferentes públicos: consumidores, medios de comunicación y expertos principalmente.

En cuanto a las ventajas básicas de las actividades de comunicación generales citadas anteriormente, se detallan a continuación:

-La publicidad, “forma de comunicación no personal de ideas o productos pagados a través de los principales medios” (Díaz Soloaga, 2007), estimula a la prueba así como posiciona los productos en la mente del consumidor. Su objetivo es dar personalidad a la marca, haciendo que sea reconocible con unos valores, mientras apoya al resto de herramientas del mix de comunicación porque recuerda los mensajes recibidos a través de otros medios. Mensajes que tienen que ser coherentes con la política del punto de venta. Como explica Díaz Soloaga (2009), “el propósito del anuncio es vender la marca por sí misma, de manera que el lector asocia la marca con un universo de glamour y lujo y es motivado a buscar esa marca cuando entre en una tienda.” No tendría sentido que un anuncio apelara a valores como la elegancia, la exquisitez y tradición de la marca, y la tienda sea poco acogedora, esté atendida por personal mal educado o venda productos de mala calidad. Un aspecto interesante que se acaba de sacar a traslucir es la importancia de formar a los empleados, tarea que en países como España se hace especialmente complicada dado que los puestos en tienda suelen ocuparse por personas que trabajan de forma temporal, que tienen poca vocación a esta profesión, con bajo sentido de pertenencia a la empresa y poco remuneradas.

Dentro de esta categoría de comunicación, se incluye la publicidad permanente en el lugar de venta (PLV) y la publicidad exterior, que se localiza en vallas en la calle. Ésta se distingue de la primera también por su presencia más breve, y en consecuencia, por utilizar un material menos resistente y complejo que el usado en tienda actualmente –desde poliestireno en planchas o en piezas moldeables al vacío, a muebles de materiales nobles o aparatos de alta tecnología-. Para atender a las necesidades del cliente y según el tipo de

producto, Liria (2000) encuentra que los equipos de diseñadores y fabricantes de material para la PLV pueden ofrecer un servicio integral que reúna diseño, fabricación, manipulación, transporte y montaje, almacenamiento, reposición del producto y retirada del material.

- La *publicity* o información editorial no pagada asegura la credibilidad del mensaje, dado que la comunicación sobre un producto o idea en los medios de comunicación social, no es pagada directamente por el espacio y tiempo empleados, sino que se publica o emite por el interés informativo que suscitan en los lectores o la audiencia de esos medios. Uno de los objetivos principales de las marcas de moda es estar en la mente y en boca de todos los públicos. Algunos de los ejemplos de acciones de *publicity* en este sector son regalar o prestar un traje a una actriz que participa en eventos publicados por numerosos medios de comunicación como los festivales y premios del cine y la música –Cannes o los Oscar por ejemplo-. Lannelongue (2008) explica la eficacia de estas acciones a la hora de hablar de la marca en los pies de foto; otro ejemplo de *publicity* son las entrevistas preparadas con los diseñadores durante una feria o una pasarela; también es una labor de *publicity* invitar a las estilistas de revistas especializadas a tomar prestadas prendas del *showroom* de la firma que vestirán las modelos en los reportajes de moda; como último ejemplo, genera también mucho interés en los medios de comunicación coordinar encuentros con los periodistas o bien en la sede del taller o de la fábrica tanto para informar del proceso de producción de una colección como en la inauguración de las tiendas.

- El patrocinio, definido como la “asociación de una empresa o sus productos con un individuo, acontecimiento u organización” (Díaz Soloaga, 2007), permite la financiación de actividades externas a la compañía en las que ésta quiere participar por los valores culturales o artísticos que conlleva la persona o evento con el que se vincula. Un ejemplo claro en el sector de la moda es el apoyo económico que marcas como la telefónica Nokia, la electrónica Hewlett Packard o el vodka Gree Goose dan a la pasarela Cibeles Madrid Fashion Week para vincular los distintos sectores a los valores tendencia y actualidad. Una oportunidad que surge durante la presentación de las colecciones dos veces al año (en septiembre la colección primavera-verano, y en febrero la colección otoño-invierno). La información será convertida en noticia por los medios de comunicación invitados al evento.

-La promoción de ventas atrae a nuevos compradores de una marca a través de los incentivos a corto plazo que producen el suministro de cantidades extra, los regalos ó la realización de descuentos. El objetivo es asegurar la presencia de la marca y la promoción de la prueba del producto. Como ya se ha explicado en la “P” del precio, esta herramienta corre el riesgo de devaluar la marca si no se utiliza adecuadamente, como sucede bajando el precio de un producto exclusivo. Esta categoría incluye actividades como por ejemplo “presentaciones en el punto de venta, concursos, demostraciones de producto, premios y cupones” (Kotler, 2000).

- La venta personal: el mismo autor define esta herramienta como la conversación entre comprador (potencial o actual) y las relaciones con el cliente. Una de las funciones de esta herramienta es conocer sus necesidades

y dar a conocer la forma en la que se serán satisfechas con la compra del producto. El vendedor representa a la compañía, y como tal, la atención amable que preste, el conocimiento e interés por el propio producto que vende y la capacidad de escucha a las sugerencias o inconvenientes que surjan, son algunos de los ejemplos de la fuerza de ventas. Sin embargo este esfuerzo supone un gran coste para la compañía y tiene mayor dificultad para modificar las ventas que otras herramientas como la publicidad. Como hemos adelantado anteriormente, se da la circunstancia de que en España la profesión de vendedor en el sector de la moda es menos valorada que en otros países como Francia o Inglaterra, y en muchos casos es ejercida temporalmente por estudiantes poco interesados en conocer la compañía, al producto o al cliente. Esta categoría, según Kotler (2000), incluye también presentaciones del producto en ferias y programas de incentivos.

-El marketing directo: personaliza la comunicación con el consumidor, consiguiendo una relación estrecha gracias a un contacto periódico a través de folletos, cupones con respuesta, uso del correo postal y electrónico, llamadas al teléfono móvil o al fijo, fax o catálogos. Le invita a dar una respuesta a corto plazo en forma de una visita al punto de venta o la prueba de un producto. Estos canales de comunicación se convierten en canales de venta directos, y en sectores como la moda el ejemplo más claro en España es el de La Redoutte.

-La promoción por Internet: la principal ventaja de esta herramienta es el bajo coste que supone, al ahorrar dinero en la contratación de personal y en la

explotación del punto de venta. Además, permite un gran alcance (no solo geográfico sino también en la gran cantidad de información que puede proporcionar) y da la posibilidad de actualizar a tiempo real la información sobre una empresa, catálogos y precios. El diálogo que surge en la red se produce con un consumidor que toma las decisiones de compra de forma rápida (pues apenas tiene tiempo y es más decidido), y solitaria (sin necesidad del consejo de ningún empleado de tienda). Los estudios de Martínez (2005) sobre el perfil del consumidor de comercio on-line, arrojan que es un consumidor mejor informado, pues la red hace más fácil presentar de forma atractiva y muy real (con gráficos y vídeos incluidos) todas las características de los productos o servicios que ofrece. Por otra parte es un cliente que quiere productos originales, e Internet le permite realizar compras de origen internacional en un negocio global. La generación de valor y la gestión de información serán las claves para conseguir maximizar la rentabilidad en casos de venta on-line, y por lo tanto, de la aplicación de comunicación y marketing en la red o *e-merchandising*.

Es muy interesante para este trabajo, la doble función que Martínez (2005) da al punto de venta online, pues plantea ampliar la función meramente comercial de la tienda física con una función comunicativa. Si por un lado las webs corporativas o de marca funcionan como puntos de venta on-line (tienda virtual), por otro lado esas mismas webs ofrecen servicios de venta y se orientan hacia la seducción y la construcción de imagen de marca o de producto/servicio. Es decir, ponen un importante componente de comunicación aunque se encuentran sometidas a la usabilidad y la eficacia, la atracción y la comodidad. “En un entorno comercial orientado a la venta y fidelización, la

comunicación se encuentra sometida al marco de una funcionalidad cuanto más intuitiva mejor”, más orientada a la eficacia que al disfrute. Pero la tendencia es el desarrollo de merchandising de seducción on-line donde la interactividad (reflejada a través de juegos, promociones, concursos, chats) y la creatividad en el diseño, quieren engrosar la experiencia sensorial para igualar el placer de una compra virtual al de un punto de venta físico. Es fundamental el llamado contexto psicosocial del acto de compra tradicional (por la relación tangible con el producto y el lugar, y relación social con el vendedor y otros consumidores), y trata de emularse con metáforas como la pantalla o el sonido y la personalización del producto en función del cliente. Si bien las dos formas de compra no pueden igualarse como demuestra la siguiente cita:

“La tienda on line nunca podrá competir con el comercio tradicional en la seducción a través del tacto, gusto y olfato de los clientes (...) las únicas armas de las que dispone son la capacidad visual y auditiva (...) todavía un camino sin terminar de explorar”. (Martínez, 2005)

Y añadiríamos, sin posibilidad de explotar. Ni siquiera el esfuerzo audiovisual del ciberespacio que se nutre de la tecnología más reciente, es comparable con la sensación irreplicable del espacio y tiempo a la que trasladan los puntos de venta asemejados a museos, teatros, auditorios de música o cines. Precisamente es incomparable porque en la red no importa el lugar físico del comprador y vendedor, ni el momento en que se realiza la transacción comercial.

No se trata de plantear en este punto una disyuntiva entre los dos tipos de comercio, tradicional y on-line, sino de hacerlos complementarios

disfrutando de las ventajas y sinergias creadas entre ellos. De hecho, en empresas de productos y no de servicios (los más requeridos en la web son ocio, medios de transporte y banca) como por ejemplo Ikea, la tienda on-line es una antesala de la tienda física, pues sus catálogos de la web funcionan como un escaparate para dirigir al consumidor a la tienda física.

-La comunicación corporativa o institucional: la finalidad de esta actividad es transmitir la reputación de la empresa a los públicos externos de la empresa u organización y reforzar el orgullo de pertenencia entre los públicos internos (empleados, accionistas, proveedores o distribuidores). La ventaja actual de esta herramienta es su capacidad de respuesta a la petición del consumidor del siglo XXI, que reclama el compromiso de las empresas con la sociedad (Wilcox, 2006). Al estar más sensibilizado con la repercusión que pueden tener, y al disponer de más medios para informarse, pide cuentas a las compañías de los posibles errores que podrían llevarles a una situación de crisis. De hecho, el manifiesto *No Logo* de Naomi Klein (citado en Clifton et. al, 2004) puso en alerta a la opinión pública sobre el poder de las marcas y su influencia en las injusticias del entorno socioeconómico. A lo que *The Economist* contestó con el artículo *Pro Logo* (y posteriormente Chevalier y Mazzalovo con su libro), explicando los beneficios que los negocios de grandes marcas generan, como son los puestos de trabajo. También defiende Clifton (2004) los beneficios de orden sociopolítico, pues “las marcas más valoradas tienen más de 50 años” y eso implica estabilidad y sostenibilidad en negocios, viviendas, oficinas o tecnología, y a fin de cuentas mayor seguridad y estabilidad en el empleo. Como indica el mismo autor, en el caso de marcas americanas –muchas de las

que engloban el ranking de las más valoradas tienen este origen-, su predominancia ha sido utilizada como signo político para bien o para mal. En el lado positivo, su identidad personal es tan fuerte que traspasa fronteras, “uniendo a gente de culturas muy distintas más rápido que Gobiernos y leyes” (Clifton, 2004). Este factor se debe en gran parte a la predominancia de EE. UU en el mercado global de los medios y en concreto de la TV e Internet, instrumentos para generar oportunidades a marcas e instituciones. En el lado negativo, el mismo autor señala que son notorios muchos de los boicots que sufren los productos de grandes empresas americanas tras la intervención de sus soldados en las principales guerras.

Otras de las reclamaciones actuales del consumidor y usuario se basan en el impacto en el medio ambiente que supone la actividad de las grandes compañías que utilizan el branding. En concreto en el sector de la moda, son frecuentes los manuales de identidad corporativa que resaltan el uso exclusivo de proveedores que utilicen material no perjudicial para la piel ni que suponga la muerte de animales, así como que mantengan unas condiciones justas para trabajadores del tercer mundo y que no contraten a menores de edad. Compañías como Setem o Intermón Oxfam –con campañas de comercio justo y Ropa Limpia (del sitio web <http://www.setem.org>)- o WWF –con su informe Deeper Luxury sobre lujo y sostenibilidad, (del sitio web <http://www.noticierotextil.net>)- velan por el cumplimiento de los estándares éticos en los ámbitos económico, social y ambiental.

- El boca a oreja: como explica Kotler (2000), la empresa puede gestionar la comunicación averiguando qué se dicen unos consumidores a otros sobre sus productos para poder solucionar los problemas y comprar el producto. Quienes aconsejan el producto se llaman prescriptores, ya sean expertos independientes de la organización o bien amigos, parientes y vecinos que hablan con el comprador al que “prescriben” una conducta, como si de un medicamento se tratara. Si la fuente del mensaje son en cambio expertos intermediarios entre los medios masivos y los compradores, hablamos de líderes de opinión. El primer caso es un canal que no puede controlar directamente el comunicador, mientras que el segundo es contratado por la organización para suministrar información o provocar una motivación sobre el producto en términos atractivos. Ejemplo de ellos son personalidades de los medios de comunicación así como personajes de actualidad del ámbito del cine, el deporte o la música. El sector de la moda se sirve de estas personalidades en distintas herramientas de comunicación como la publicidad o la *publicity* generada tras los eventos. Así, la inauguración de la tienda de Giorgio Armani en la Quinta avenida, reunió junto al alcalde de Nueva York, a diseñadores y actores. En este último caso se representa que la comunicación de masas influye en el comportamiento del consumidor a través de un proceso en dos etapas, pues utiliza a los líderes para llegar a los consumidores (Wilcox, 2006).

1.2. El punto de venta en la literatura de las comunicaciones integradas de marketing: la conexión emocional con los públicos

1.2.1. Definición de comunicaciones integradas de marketing

Es fundamental que todos los elementos de una empresa comuniquen, para lograr que la experiencia de compra de sus productos o el uso de sus servicios no sea solo algo estético sino también atractivo.³ Este objetivo será alcanzado cuando se apliquen las comunicaciones integradas de marketing (en adelante CIM): el “sistema por el que las empresas coordinan sus herramientas de comunicación de marketing para transmitir un mensaje claro, coherente, creíble y competitivo sobre la organización y sobre sus productos” (Jobber y Fahy, 2007). Una definición que se ha optado por desgranar en tres partes estableciendo una comparativa con las 5 W de la noticia (que responden a las palabras en inglés *where, when, what, who, why*) a la que se añadió la pregunta “cómo” (*how*)⁴. Así, la primera parte de la definición (“sistema por el que las empresas coordinan sus herramientas de comunicación de marketing”) remite al cómo y cuándo se envía y recibe el mensaje⁵ -a través de las

³ Se pone de relieve el aspecto lúdico de la compra en el artículo del Dossier de Escaparatismo titulado *Un medio más* y publicado por la *Revista Estrategias (Madrid)* 154, 22-26.

⁴ El sistema sobre el que se ha basado la fuente se ha recuperado el 16 de febrero de 2010, de http://www.media-awareness.ca/english/resources/special_initiatives/wa_resources/wa_shared/tipsheets/5Ws_of_cyberspace.cfm

⁵ Como indica Wilcox en su manual *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas (2008)*, en una comunicación bidireccional, todas las herramientas de comunicación van dirigidas no solo a

actividades de comunicación elegidas y programadas en el tiempo-, y en función de quién se determina –empresa, mercado, sector, consumidor y distribuidor-; la segunda parte (“para transmitir un mensaje claro, coherente, creíble y competitivo”) hace referencia al porqué de esa elección –la coherencia- y al para qué lo recibe de una forma determinada –los resultados en términos de mejora de la reputación o imagen e incremento de ventas-; y la tercera parte (“sobre la organización y sobre sus productos”) expone qué abarca ese mensaje.

La primera parte de esta definición de CIM cita la coordinación de actividades de comunicación (las correspondientes a la “P” de *promotion*), lo que implica un primer paso: tomar las decisiones necesarias sobre las actividades a desarrollar. Esto se hará no solo en función de las otras tres “Ps” recién explicadas en el epígrafe anterior-*product*, *price* y *place*-, sino también de acuerdo a cinco factores:

1. Disponibilidad de la empresa de recursos y costes de las herramientas de comunicación; como indica Kotler (2000), “muchas empresas establecen su presupuesto de comunicación sobre el método de todo lo que se pueda” (sobre el nivel de gasto que pueden afrontar); como consecuencia, dedican a la publicidad los fondos sobrantes de deducir a los beneficios totales los gastos

enviar información al público, sino también a recibir información del público. Si además el sistema de comunicación es simétrico, el feedback del público puede configurar los siguientes mensajes de la organización. Esto sucede claramente con grupos de defensa que protestan por una acción de la organización y hacen que retire un producto en cuestión, o que exigen a representantes de la marca que expliquen su política mediante declaraciones en rueda de prensa.

operativos y la inversión en capital. Pero sucede que este método dificulta la planificación a largo plazo pues el presupuesto es incierto, y curiosamente consigue gastar en publicidad menos de lo necesario. Otro método de asignar presupuesto al plan de comunicación es sobre la cifra de ventas real o prevista o bien sobre su precio de venta; si bien este procedimiento favorece la estabilidad competitiva, (pues las empresas rivales suelen asignar el mismo porcentaje fijo), no obstante entre otras serias desventajas, desoye las oportunidades del mercado en ocasiones en las que sería necesario incrementar el presupuesto en comunicación para evitar la caída inminente en ventas. En tercer lugar se puede acudir al método de la paridad competitiva.

2. Tamaño y concentración del mercado, disperso geográficamente o no;
3. Necesidades de información técnica del consumidor, o uso de la simple imagen de marca;
4. Características del producto, industrial o de consumo; el sector de la cosmética puede asignar hasta el 30% de sus ventas a publicidad, mientras otros no llegan al 5%.
5. Estrategias para empujar la distribución a través de intermediarios del canal, frente a las que apelan directamente al consumidor, un factor que destacan Jobber y Fahy (2007).

Tras el estudio de Ortiz de Bethencourt (2008), parece necesario añadir a estos cinco criterios, dos más: las características o perfil del consumidor, y el estado de internacionalización de la marca, pues juegan un papel importante a la hora de dar cohesión a todos los mensajes que transmite cada actividad de comunicación. Como explica el experto en venta visual del Fashion Institute of

Technology de Nueva York, George Homer (citado en Magariño, 2007), “el principal frente de batalla para el *retail* es descifrar lo que espera un cliente sin cara, cultura o alma definida”; cada estilo de vida crea un consumidor distinto y la forma de sorprenderle es conocerle, innovando en el diseño, en el producto, en la tecnología y en el ambiente. De la misma forma los comunicadores tienen que “comprender a sus públicos objetivo antes de codificar los mensajes para que sean creíbles, o corren el riesgo de ser rechazados” (Jobber y Fahy, 2007).

La segunda parte de la definición de CIM remite al por qué o para qué de este sistema: el objetivo principal de la coordinación de actividades de comunicación es dar “un mensaje claro, coherente, creíble y competitivo”. Para crear un mensaje coherente, el autor Don E. Schulz (pionero en el programa de graduación en *Integrated marketing communications* de la Universidad Northwestern de Illinois), utiliza la expresión “asegurar que el mensaje es el mismo” (Schulz, D.; Tannenbaum, S.I. y Lauternborn, R.F. ,1993). Lograr posicionar a la marca de forma clara en la mente del consumidor, es un ambicioso proyecto que necesita gestionar de manera conjunta todos los servicios que se proporcionan a un cliente. Jobber y Fahy (2007) ponen como antítesis el hecho de que la publicidad esté controlada por el departamento de publicidad, mientras la promoción de ventas la dirija el departamento de ventas. Para solucionarlo, propuestas como la creación de un departamento único (Wilcox, 2006) hacen más posible la consecución de la coherencia de mensajes, diluyen los posibles conflictos entre departamentos (ya sean por asignación de presupuestos o de competencias), y ahorran tiempo y dinero al crear sinergias entre los recursos humanos, materiales y económicos de los que disponen. Para decir que se ha creado “un mensaje competitivo”, los

autores Yeshin y Fill (2001) se fijan en la capacidad del mix de la promoción de lograr medir los objetivos específicamente definidos.

La tercera parte de la definición de CIM se refiere al “qué” se comunica, es decir, al objeto del mensaje, que versa sobre la organización y sus productos. Pero como apuntábamos en el primer apartado, el conjunto de herramientas de las CIM va más allá de la simple propuesta de un mensaje al consumidor. Se trata de escuchar al cliente, de conectar con él a través de todos los sentidos, y de que este mensaje sobre la organización y sus productos conecte también con el universo de la marca. En definitiva, se trata de poner en práctica el marketing experiencial que Bernd H.Schimtt (2006) defiende argumentando que nuestras decisiones de compra ya no son decisiones racionales sobre las ventajas de un producto en términos de calidad-precio; se guían por aquello con lo que vivamos una experiencia, sintiéndonos atraídos por la parte intuitiva del cerebro. Esta línea de estudio la sistematiza el autor partiendo del descubrimiento por parte de la empresa de investigación Manning Selvage y Lee, de que las marcas líderes lo eran en gran parte por las experiencias que generaban, “no solo por su nombre atractivo y su imagen cuidada” (Healey, 2009).

El concepto *experiential marketing* en el sector de la moda se complementa con el de *retailtainment (retail+ entertainment)* –analizado detalladamente en el capítulo 2-, que describe la estrategia de marketing y comunicación basada en la experiencia y sensaciones que genera entrar en el punto de venta. Los autores están aplicando al *place* una cualidad del *branding* que funciona muy bien con el producto: conseguir que en la era del exceso de información y la masificación, el consumidor se sienta parte de una comunidad

relevante y reducida.⁶ Sirva como ejemplo un caso de éxito de la consultora Marketing Jazz para la tienda emblemática de la firma cosmética Sephora (en Barcelona) durante el día de la madre⁷. Preparó en los escaparates un panel de una estrella gigante que encuadraba en su interior la foto de una clienta real de la firma, y que albergaba tanto en sus vértices como en la estela –construida a modo de tira cinematográfica-, la sucesión de imágenes más pequeñas de otras muchas madres, clientas reales.

En el ámbito español, Gonzalo Brujó (citado en Díaz Soloaga, 2007) sostiene que el crecimiento de las marcas es imparable precisamente debido a una adecuada gestión de sus comunicaciones: “Es fundamental para una marca que su estrategia se refleje en cada punto de contacto con el consumidor”. Esta afirmación describe el logro de la experiencia integral de marca, que tiene como consecuencia mejorar las ventas y construir reputación. El punto de venta puede alcanzar especialmente el doble objetivo por su ventaja de contacto directo con el consumidor. La tienda supone una extensión de la marca, y por lo tanto, más que un punto de venta. Por eso debe reflejar sus valores y posicionamiento, al mismo tiempo que cumplir con las expectativas del consumidor. Las cifras lo avalan, ya que los autores (Martínez,

⁶ En Healey (2009) se habla por ejemplo de las técnicas de Marketing *underground* de las botas Martens, que convierten su uso de trabajos pesados a calzar a tribus urbanas como los punks, góticos, mods o skins en Inglaterra. Un caso similar es el de Blackspot unswosher, las zapatillas ideadas contra el logo de Nike, y fabricadas de cáñamo y neumáticos reciclados por mano de obra sindicada. También la marca Jones soda consigue hacer del consumidor un miembro de una comunidad alternativa, al incluir en sus botellas las fotos enviadas y votadas en la web por sus clientes.

⁷ Puede observarse una fotografía del caso de éxito en el Anexo 1.

2004) afirman que el 90% de la esencia de la marcas se encuentra en el punto de venta, y es precisamente éste el lugar donde se toman el 74% de las decisiones de compra. También corrobora este último dato la encuesta de la empresa Horizont a 1.000 consumidores alemanes; en ella se desvela que los escaparates son la fuente principal para comprar moda, hasta tal punto que influyen un 60,6% en la decisión de compra frente a un 31,7% de los catálogos y un 5,3 % de las páginas de moda de las revistas. La publicidad en TV solo es considerada como fuente de promoción de moda por un 1,8% de encuestados (Marketing Directo, 2009).

1.2.2. La tienda como herramienta de comunicación

El punto de venta se revela entonces como un medio de comunicación del producto y de la marca, que apoya y continúa las estrategias de publicidad, promoción, marketing directo o RR. PP, por citar algunas de las actividades del mix de promoción. La tienda se plantea hoy como una herramienta más de comunicación, por la vivencia emocional con la que construye la marca, consiguiendo reforzar la personalidad de la misma y fidelizar el cliente con igual o mayor fuerza que otras herramientas. Un ejemplo de esta comparativa lo aporta Bassat (2006) al describir que si bien las promociones –en forma de descuentos, cupones y devoluciones de dinero-, podrían conseguir aumentar la cuenta de resultados a corto plazo, pueden también devaluar la marca al hacerla accesible a todo tipo de consumidor y no al público objetivo de la firma.

Se desvela también la tienda no solo como una herramienta más de comunicación, sino como el último paso de la cadena de comunicación que posiblemente empezó en un anuncio en la televisión o en una revista así como en vallas publicitarias, en un reportaje generado por un relaciones públicas de

la marca, o vistiendo a los actores de una serie de televisión. Para que cumpla su función, Jobber y Fahy (2007) plantean una visión integradora de actividades tan complejas como marketing, publicidad, relaciones públicas y ahora, la propia tienda⁸. Estas actividades han de formar parte de un todo y en algunos casos, no se sabe dónde empieza y dónde acaba la tarea de cada una.

Un paso más allá de calificar a la tienda como otra herramienta de comunicación y no como mero lugar de distribución, a la que se han referido profesionales y estudiosos del sector de la moda como Blanca Moro, consiste en considerar al punto de venta como “sustituto de otras formas de comunicación o publicidad” (Aires et al., 2006). Es el caso de Zara, que presume de asignar un coste muy bajo a la publicidad (reducido al periodo de rebajas) y de concentrar sus esfuerzos de presupuesto en sus tiendas. El experto de la consultora Marketing Jazz Carlos Aires, llega a decir que el *visual merchandising* es tan fundamental para Zara, que “ha hecho su marca a través del punto de venta”. Esta afirmación lleva a reflexionar sobre el papel de la tienda como principal herramienta de comunicación de este sector. De hecho muchos diseñadores consideran que se pierden los efectos de un desfile que tiene lugar fuera del país de origen de la marca, si tras ese esfuerzo de comunicación, no existe una tienda donde el consumidor haga efectivo el

⁸ Como ejemplo de tienda que crea el ambiente de la marca, David Jobber y John Fahy (2007) definen la tienda de Louis Vuitton en Tokio como “museo, teatro y tienda”. Algunas de sus características representan el universo del lujo, como son el escaparate de 12,5 metros de alto por 36 de largo con 40.000 tubos de cristal, o la gran escalinata en su interior, así como el servicio de descarga de canciones de máquinas de música MP3.

deseo de compra que le suscitó observar el desfile. Como consecuencia, el proceso de internacionalización de las marcas conlleva considerar el aspecto del contacto directo con el cliente en el punto de venta, tanto como “conocer su cultura para poder satisfacer sus necesidades o transmitir la esencia de la firma de su lugar de origen” (Díaz y Müller, 2009).

1.3. El punto de venta desde el enfoque *stakeholder*

1.3.1. Definición de los públicos

El enfoque *stakeholder* según Wilcox (2006) considera a los públicos “a todos aquellos que pueden verse afectados o afectar a la organización”, constituyendo una de las diferencias fundamentales entre marketing y relaciones públicas. Schulz (1993) recoge la cita de Chris Whittle para definir las CIM como “el sistema de comunicación que ayuda a establecer un diálogo entre el marketing y un específico grupo de clientes potenciales.” A la cabeza de ese sistema que funciona como un conjunto funcional integrado, está el propio cliente del equipo de comunicación, que en nuestro caso es la empresa de moda o el diseñador en concreto. La actitud correcta de este cliente para con su equipo de marketing es escuchar la recomendación de Schulz: “no nos digas qué medicina darte; dinos qué te duele y te prescribiremos desde el remedio hasta la rehabilitación”. Una metáfora que resume precisamente la necesidad de que todas las acciones del plan de comunicación se guíen por una estrategia conjunta que consiga coordinarlas y hacerlas eficaces.

1.3.2. El diseñador y sus empleados

El plan empieza con el equipo del diseñador, los propios empleados de la empresa de moda así como los profesionales encargados del escaparatismo o de la disposición del producto en el interior de la tienda. La creatividad del diseñador está sometida a la presión de la pasarela y a “las últimas cuentas de resultados” (Lannelonge, 2008). Como recuerda Campos (2010), el negocio de la moda ha establecido como mínimo dos momentos al año para presentar las nuevas colecciones (añadiendo la colección crucero a las de primavera-verano y otoño-invierno). Por otra parte, la creatividad del diseñador se ve cuestionada en casos como el español, por la excepcional subvención de esta pasarela –en un 85% del total y el patrocinio en el 15% restante (O’ Shea, citada en Riaño, 2010)-. Por último, el diseñador se somete a la decisión del consumidor (en muchos casos expresada a través de los blogs y redes sociales como Facebook), y se guía por los libros de tendencias que elaboran las agencias de investigación como Future Concept Lab o Peclers Paris.

1.3.3. Las asociaciones profesionales

A su vez, para compartir recursos, conseguir el apoyo económico de la Administración y ganar competitividad en el comercio internacional, las asociaciones representativas del sector textil juegan un papel importante. Del sitio web dependiente del Instituto Español de Comercio Exterior (<http://www.fashionfromspain.com>) se han extraído tres ejemplos de ellas: la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME) –la mayoría de los miembros presenta su colección en Cibeles Madrid Fashion Week–; la Asociación de Diseñadores Gaudí –que organiza la pasarela Novia España y

Pasarela Gaudí Novias-; y la Asociación Textil de Galicia, que representa a uno de los motores fundamentales de esta Comunidad Autónoma por la calidad, diseño y marca de 40 empresas líderes (Kina Fernández, Roberto Verino, Caramelo, Antonio Pernas o Adolfo Domínguez entre ellas). Además, se han formado otras asociaciones empresariales relacionadas con la industria textil como la Federación de Industrias del Calzado Español, la Federación Española de Empresas de la Confección, la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería, Artículos de Viaje y Afines, o la Agrupación Española del Género de Punto. Su presencia figura en ferias del sector como el Salón Internacional de la Moda de Madrid, Moda calzado, Iberpiel o Iberjoya, la mayoría organizadas por la Institución Ferial de Madrid (Ifema).

1.3.4. Los proveedores

El autor José Luis del Olmo (2008), describe también como públicos en el mercado de la moda a los proveedores, que clasifica en tres grupos:

- Las industrias de fibras, hilados, tejidos, tintura o acabados que producen las materias primas con que se fabrican las prendas. Las ferias de tejidos como Premiere Vision en París y Nueva York reciben la visita de agentes comerciales de las empresas de moda dos veces al año.

- Las empresas de producción de vestuario que directamente están presentes en el mercado o son subcontratadas, manufacturan los productos. Las primeras diseñan, producen y comercializan “los productos propuestos al mercado” (Del Olmo, 2008), o bien subcontratan una fase del proceso industrial como la

producción en regiones o países de mano de obra barata; las segundas se especializan en fases como patronaje, corte o confección.

- Las empresas de soporte especializadas en servicios de consultoría, tendencias, investigación comercial, gabinetes de estilismo o agencias de comunicación. En esta clasificación se incluirían a los profesionales encargados del escaparatismo y disposición del producto en la tienda si su colaboración fuera puntual y por lo tanto externa.

1.3.5. Los distribuidores

Otro de los públicos fundamentales de la tienda como herramienta de comunicación son los distribuidores, equiparados en importancia a los consumidores por la siguiente cita: “Mediante la comunicación, la empresa presenta y apoya el producto moda, tanto en el contexto del canal de distribución como en el de los consumidores (...) para mejorar la imagen de la empresa y apoyar la decisión de compra” (Del Olmo, 2008). Cuando se habla de distribución, se abarcan distintos sistemas –que serán definidos posteriormente– como son: mayoristas, gran distribución, la distribución organizada, detallistas, franquicias o la tienda propia. Si este último sistema lo utilizan empresas productoras, consiguen integrar producción y distribución en la actividad de venta. Es el caso de marcas españolas representativas como Zara o Mango. Una forma de mantener el prestigio para las marcas de lujo, como indica el fundador y director de Isolée Rodrigo Menéndez (2010), es controlar junto a qué otras marcas quieren ser vendidas en tiendas multimarca, así como la decoración. La presión no es solo para mantener la exclusividad,

también es económica, pues el distribuidor debe dar cuenta antes de ordenar un nuevo pedido y no puede negarse a acoger una colección que no le guste.

1.3.6. Los consumidores

En cuanto al consumidor del producto moda, interesa comprender su comportamiento, pues todos los demás agentes giran a su alrededor. Ese es el paso que se atreve abordar Pablo García (2009) en su libro en un periodo de crisis económica como el actual: no solo conocer las pautas de consumo, sino también pensar su significado, es decir, qué se espera conseguir de lo que se ha gastado. Su enfoque nos remite al consumidor como agente social, por las relaciones sociales que permite establecer la compra de objetos en compañía de otras personas, para regalar o para mostrar lo adquirido a los demás. En este trabajo se estudia la capacidad del marketing y la publicidad para elevar el consumo de lo que comunican, y por eso es preciso conocer también al consumidor como agente económico.

Según el comportamiento de los consumidores donde participan variables económicas y sociológicas, se pueden establecer siete tipos distintos, como así hace Del Olmo (2008):

- Pioneros (buscan la distinción social respecto de quienes han adoptado sus propuestas);
- Innovadores (son los que hacen moda pues buscan prendas exclusivas e incluso diseñan sus propias prendas);
- Seguidores (aceptan la moda algún tiempo después de su lanzamiento, por inseguridad o poca capacidad económica);

- Moda- dependientes (adaptan la moda a su necesidad, aunque compran de todo sin ofertas);
- Pasivos (no valoran el alcance de la moda, y engloban en ella todo lo que les proponen);
- Masivos (aceptan el producto cuando ha alcanzado la fase de máxima popularidad aunque el precio sea alto);
- Rezagados (compran la prenda cuando resulta accesible, destinada a desaparecer).

Esta clasificación lleva a la reflexión de que el comportamiento de compra está condicionado por el estilo de vida que se busca con la compra. Los factores que influyen en el consumidor pueden a su vez clasificarse según su procedencia, interna o externa:

Factores internos.- Según la pirámide del psicólogo Maslow (citado en Del Olmo, 2008), el consumidor realiza una compra para cubrir unas necesidades primarias (fisiológicas, de seguridad) o secundarias (sociales o de pertenencia, de estima, estatus o de autorrealización). De acuerdo con Del Olmo (2008), en la sociedad civilizada actual, nadie utiliza como argumento principal de su compra el hecho de cubrir su cuerpo del frío, del calor o de la lluvia, pues son necesidades satisfechas. Las motivaciones del consumidor van más allá, de acuerdo con su escala de valores. He aquí algunas propuestas:

-En unos casos necesita la aceptación por un grupo o categoría social, como sucede principalmente entre los jóvenes adolescentes, pues están desarrollando su personalidad. La moda de clase es una de las consecuencias necesarias, y su peligro, discriminar al que no va vestido o no se comporta

como el resto del grupo. Una función que recuerda al sentido funcional del vestido en la Edad Media, como elemento de coerción extraeconómica del poder político a los grupos menos favorecidos (citado en González y García, 2007).

- En otros casos, el consumidor necesita gastar para provocar admiración o reconocimiento, algo que sucede en muchas compras de lujo y entre los *fashion victims*, quienes dependen de la opinión ajena para sentirse seguros. El sociólogo Veblen define la moda como “mentira social” precisamente por el carácter ostentoso y estético del consumo y del ocio típicamente urbano (González y García, citados en González y García, 2007). En este caso la necesidad más alta es lo conspicuo o visible, única forma de juzgar la reputación; en este caso el trabajo se convierte en el medio para gastar en lo superfluo y poder dar envidia. Como resultado, el objeto de consumo “pierde su sentido material para alcanzar su significado social”, y se devalúa. Este fenómeno típicamente urbano recuerda a la etapa de la Edad Moderna donde la corte francesa puso de moda vestidos y costumbres –como llevar peluca, pasear o viajar, celebrar fiestas o entretenimientos caros- para ser vista. Se habla incluso del consumo vicario, aplicado a la mujer que es testigo del exceso de consumo del que su marido no puede disponer solo.

- Por último se encuentra el consumidor que desea satisfacer la necesidad de poseer un estilo propio que identifique todas sus facetas, independientemente de que case o no con las tendencias. De este último nivel más alto, se desprenden dos términos fundamentales. Uno de ellos es el estilo, que se

define por la RAEL (2008) como “gusto, elegancia o distinción de una persona o cosa”; y en otra acepción, como “carácter propio que da a sus obras un artista”. Aplicado al sector de la moda, recuerda al escrito de Lord Chesterfield sobre la cultura de los clásicos: “haceos valer por vuestras virtudes, la única y verdadera nobleza” (citado en González y García, 2007). Remite también a un rasgo de la Edad de civilización que propone Norbert Elias: la madurez del comportamiento humano, pues pasa de la coacción de someterse a un grupo, a interiorizar en la personalidad ciertas conductas que prohíben las normas. El otro concepto clave es el de la moda como “hecho social total” pues incide en todas las dimensiones del ser humano. Este tipo de consumidor se hace valer por todo lo que es, como indica Yepes (2008), integrando su dimensión física de la apariencia con sus pensamientos, sentimientos, creencias y prioridades en la vida.

Factores externos.- Influyen los factores fisiológicos, culturales, sociales, personales, psicológicos, racionales y emocionales. Dado que en la tesis doctoral el modelo de estudio será una comparativa con España, interesa conocer el perfil del consumidor español. En los últimos cuatro años e inmersos en la crisis económica, los datos que arroja la empresa de investigación de mercados TNS indican que cada vez se invierte una parte menor del presupuesto en textil. Un sector que continúa la tendencia de disminuir un 1'1 % de facturación que comenzó en el año 2006. Las consecuencias de estos datos las arroja la siguiente cita:

“El hecho de que en España gastemos el 20,6% del presupuesto en textil (en el 2007), y de que haya menor penetración de los individuos en las

tiendas (un 87,2% en el 2007 frente a un 87,7% en el 2006), significa que cada vez hay menos actos de compra. En definitiva, supone que se compre con menos frecuencia y menos prendas. Esto implica que los precios se sigan deslizando a la baja y que se imponga el producto rebajado”. (López, 2008).

Para confirmar este dato con otro criterio de valoración, se puede acudir al consumo medio por persona, que aumenta un 22,1% en Europa en términos constantes desde hace 25 años (en sector comunicaciones, tecnología, viajes, transporte), mientras en moda disminuye un 7% anualmente como indica Rocío Ortiz (2008), directora de la consultora Gesmoda. Otros datos cualitativos que esta autora aporta sobre el nuevo comprador, son su carácter infiel, selectivo y celoso de su tiempo. Sus patrones de compra responden a la necesidad de acaparar, y a la búsqueda no solo de una experiencia sino también de un momento de expresión de la propia personalidad. Las dos son cualidades que afectan a los modelos de logística y distribución y a los puntos de venta, interés primordial en este trabajo. De hecho, entre las obligaciones que Ortiz propone a los minoristas al poner una tienda, están la variedad, el uso fácil y el orden.

1.3.7. Medios de comunicación, líderes de opinión y prescriptores

Por último, y no menos importante, otro tipo de intermediarios entre la empresa y el consumidor final son los medios de comunicación y los líderes de opinión. Se ha expuesto con detenimiento en el apartado de la “P” de comunicación (*promotion*), la influencia que tienen en el consumidor las acciones que los relaciones públicas dirigen a los medios de comunicación. El hecho de que los

medios conviertan en noticia la información que les proporciona la marca –por ejemplo a través de los eventos-, se produce siempre y cuando se vincule a los valores de actualidad e interés del medio, y cuando se enfoque desde la objetividad (Wilcox, 2006). Si bien cada medio de comunicación decide en última instancia filtrar, modificar o reproducir de forma íntegra la información que le es proporcionada. A esto nos referimos cuando hablamos de que las relaciones públicas se consideran medios no controlados frente a la publicidad, cuya información es controlada por la empresa en su totalidad, dado que los medios reproducirán íntegro el mensaje a cambio de la financiación económica que reporta.

Otro aspecto a destacar de este público, es la notoria evolución del interés de los medios de comunicación por el fenómeno de la moda de un tiempo a esta parte. Podría decirse que si bien hace 10 años era objeto exclusivamente de la crónica social y del sector especializado (las llamadas revistas femeninas), hoy tiene un espacio asegurado en suplementos de diarios impresos, secciones de prensa de diarios internacionales –como ha sucedido con el New York Times en EE. UU–, y en telediarios. En concreto, las cadenas españolas dan cobertura informativa de las pasarelas internacionales más destacadas: París, Nueva York, Milán o Londres. Este cambio tiene nombre propio, pues son periodistas concretos quienes empiezan a considerar asuntos de interés informativo a los datos que arrojan las marcas de moda (no solo en el escenario mediático, sino también en el terreno económico, sociológico y cultural). Por ejemplo, en EE.UU Suzy Menkes es conocida por ser la crítica de moda más influyente. Otras iniciativas que demuestran la importancia de este sector son el coloquio anual sobre la moda coordinado por el International

Herald Tribune, así como la publicación diaria online Women's Wear Daily. Por su parte, la periodista de la revista Elle París, Marie-Pierre Lannelongue (2008), muestra en *Los secretos de la moda al descubierto* cómo las inauguraciones de tienda se han convertido en fenómenos, como por ejemplo la de Miu Miu en París en 2001. "La casa Prada se ganó un espacio incluso en el telediario de las ocho", dice la autora, al relatar una fiesta que tuvo lugar en el edificio construido por el arquitecto Oscar Niemeyer, en el barrio de la calle Grenelle y ocupado por invitados famosos. En España, diseñadores como Juanjo Oliva no consideran que haya una "verdadera prensa especializada" de moda. Sin embargo, las revistas femeninas o *lifestyle*, sí consideran a sus periodistas expertas en moda. Es el caso de la revista de origen español Telva o las sucursales de la americana Vogue y la francesa Elle, así como una de las primeras publicaciones especializadas a nivel mundial recientemente llegada a España, Harpers' Bazaar (Blanco, 2010).

Capítulo 2: Marco conceptual: el estado de la investigación del *visual merchandising*

2.1. Concepto de *visual merchandising*

El Fundador y Director de Marketing Jazz, Carlos Aires (2006), define el *visual merchandising* como “la herramienta estratégica de marketing y comunicación para todo negocio de *retail*” que constituye “uno de los principales modos de exhibir el producto y promocionar la imagen corporativa”. Su descripción resulta especialmente útil para considerar los dos enfoques desde los que se observa la venta visual. Hay que tener en cuenta que el

contexto donde se explica este término es el ámbito del *retail*, y en concreto aplicado a la industria de la moda. Precisamente en el sector de la moda, el punto de venta ha pasado de considerarse mero lugar de exposición del producto a “estrella de la campaña” (Aires, 2008) por su capacidad de invitar al consumidor a disfrutar de una experiencia de marca visualmente atractiva. Un fenómeno que se explica (a diferencia de otros soportes como la televisión o la prensa) por el “poder absoluto del *retail* sobre las imágenes y la percepción sensorial del consumidor”. Ejemplo de ello es la reacción que produce el escaparate, desplegando en la imaginación del consumidor la idea de que la prenda mostrada es suya, y asociando esa idea con un estado de felicidad.

Desde el departamento académico del Instituto Superior de Empresas de moda, Blanca Moro (citada en Aires et als., 2006) utiliza el término ya citado *retailtainment* para referirse a la estrategia de marketing y comunicación más importante del sector de la moda, donde el punto de venta es protagonista por la experiencia que genera tanto la compra como entrar en la tienda. En el contexto descrito en el primer capítulo, donde ir de compras se entiende como una forma de ocio, donde el consumidor compra por vivir una experiencia y donde la compra por impulso se facilita por la democratización de la moda, el concepto ya explicado *retailtainment* es una realidad palpable. Se habla incluso de la teatralización del punto de venta, en cuanto al papel activo de “ir a buscar” al consumidor recreando escenarios o sensaciones, abandonando el tradicional papel pasivo de esperarle limitándose a exhibir el producto. La forma

de concretar esta actividad es el uso de tecnologías interactivas⁹ o la animación –el llamado escaparate vivo consistente en el uso de maniquís vivientes o bien como escenario de una prueba de producto-, pero también el empleo de técnicas arquitectónicas en un entorno comercial. A ello se refiere el autor Ricardo Palomares al explicar la importante influencia psicológica de la arquitectura comercial en el comportamiento del consumidor, “apelando directamente a sus sentimientos, emociones, actitudes y creencias por su capacidad de crear atmósferas y entornos temáticos”.

Pero distingamos ya en palabras de los expertos, los dos enfoques. Desde la perspectiva del marketing, el *visual merchandising* es definido por Aires (2006) como la gestión del punto de venta o “el arte que engloba todos los aspectos para presentar un producto en el punto de venta”. Por lo tanto el gestor del punto de venta es un proveedor de servicios que asesora sobre los posibles errores y soluciones para mejorar el punto de venta. Para conseguir optimizar recursos –tiempo y dinero-, debe tener en cuenta en su ruta mensual de revisión los siguientes aspectos:

-Los objetivos claros sobre el servicio de cada cliente y los beneficios que proporcionará su asesoramiento al consumidor.

-Una actualizada base de datos, que incluye: zonas geográficas; interlocutores (como el jefe de tienda, de planta o de producto que tenga medios, autoridad y necesidad –MAN-); y notas o fotografías sobre el stock, el surtido o las promociones.

⁹ “El punto de venta es el canal más interactivo por la relación de tú a tú con el consumidor”, destaca Adolfo González, director creativo de WYSIWYG, recogido en el informe Sueños en el punto de venta publicado por la Revista Estrategias.

-La logística necesaria: elementos promocionales y publicitarios (PLV) para colocar, medios para transportarlos y espacios para almacenarlos.

-Los resultados y posibles incidencias que los hayan impedido: referencias agotadas, roturas o escasez de material.

Desde la perspectiva más amplia de la comunicación, el objetivo es explicar por qué “en el ámbito de la moda el *visual merchandising* no depende del marketing”, como señala el director de servicios de marketing del grupo Cortefiel, José Miguel Sánchez (citado en Aires et al., 2006). O bien, de entender qué significa que en ámbito del *retail*, el merchandising no se trate de “reponer o aplicar sofisticadamente programas de gestión, sino de crear y comunicar constantemente”, como afirma Eduardo Liria (2000) en su informe. Una respuesta a estos planteamientos la da el propio Liria al definir el *visual merchandising* como “presentación de una tienda y sus productos o servicios de forma eficaz y creativa para que atraiga a su público objetivo, comunique el concepto de la tienda o cadena, y les motive a la compra y a la identificación con su imagen de marca y sus productos”. Otra respuesta que ratifica la primera, la da Enrique Meyer, presidente de la empresa de campañas integrales de comunicación Meyer Action (citado en Liria, 2000), al definir el *visual merchandising* como “la capacidad de crear, planear y administrar el *look & feel* exterior de los puntos de venta” donde:

1. crear es concebir ideas de diseño único;
2. planear es modificar las ideas según el programa comercial;
3. y administrar es optimizar los dos primeros pasos para hacer efectiva cada campaña en términos de ventas, prensa e imagen entre otros. El *look and feel*

designa en el ámbito de gestión de marcas, al “estilo” o “forma de ser” de una marca, que asemejada a una persona, representaría sus valores; también se define como el “conjunto de reglas sobre colores, imágenes o ilustraciones” elegido para conformar el “parecer y la sensación” de una marca. Por lo tanto la definición de marca utilizada aquí no se restringe a valores tangibles sino que se entiende sobre todo como “un activo generador de experiencias en la comunicación con sus públicos” (Alloza, 2004). En nuestro caso, se generan a través del punto de ventas –sin olvidar la actitud de los empleados-, y debe reflejarse en todas las formas de comunicación con el cliente: publicidad, web, publicaciones o marketing. Cuando los elementos internos y externos de la marca implican de tal manera –innovadora, positiva y coherente- a todos los públicos de una organización, que como consecuencia le son leales, se deduce que se ha creado un vínculo emocional o la confianza necesaria para que se muestren favorables respecto de sus productos o servicios. En el caso del público consumidor, significa que están preparados para cambiar su actitud o comportamiento; que se traduce en realizar una compra o en mantener una postura de admiración o preferencia por la marca, aunque no llegue a comprarla.

Esta segunda definición de Meyer nos lleva a considerar de forma sistemática los objetivos o efectos del *visual merchandising*, que coinciden con los de cualquier otra herramienta de comunicación (publicidad, marketing y relaciones públicas sirven como ejemplo), e incluso que compiten con ellas a la

hora de asignar presupuestos¹⁰. Se citan a continuación, en concordancia numérica con las estrategias del párrafo anterior, los objetivos siguientes:

1. Diferenciarse de la competencia garantizando la identificación y definiendo el posicionamiento. Por ejemplo, la esencia de varias marcas se puede definir en función de su escaparate: “Hermés es saber viajar, Valentino es elegancia sofisticada, Loewe es arte contemporáneo y las comerciales Tommy Hilfiger o Stradivarius son estilos de vida” (Aires, 2008).

2. Aumentar el tráfico al interior de la tienda dentro de la estrategia general de *trade marketing*.

3. Desarrollar y promocionar una buena imagen para la marca que responda coherentemente a la imagen pública esperada (por los distintos públicos desglosados en el primer capítulo), e incrementar tanto las ventas como las oportunidades de venta. A la hora de crear imagen de marca a través del *visual merchandising*, Zara es el paradigma según Carlos Aires (2006) porque “ha hecho su marca a través del punto de venta”. Su estrategia de comunicación consiste en dar moda y lujo tanto por el emplazamiento de sus tiendas, como por la forma de exponer del producto espaciosa y luminosamente sobre colores neutros, o el trato de sus dependientes”.

Para conseguir estos objetivos o efectos –que serán descritos en próximo capítulo-, el profesional tiene una doble tarea: preparar el exterior y el interior de la tienda –que se estudiarán detalladamente en los siguientes apartados de

¹⁰ El responsable de Comunicación y RR. PP de la firma de moda Fornarina reflexiona sobre la dificultad de elegir una u otra herramienta, teniendo en cuenta por ejemplo que preparar 40 escaparates en España supone igual coste que insertar una página de publicidad en una revista de moda femenina.

este capítulo-. Los elementos que se utilizan en el exterior o escaparate –luz, color, animación, ambientes, claridad- recrean estímulos de forma artificial para atraer al comprador al interior de la tienda. Una vez allí, otros elementos –como la disposición de los artículos, probadores, uso de la tecnología, confort o la recreación de la colección en los maniquís- conseguirán animarle a permanecer en ella el tiempo suficiente como para realizar una compra. Si el *visual merchandising* consigue hacer disfrutar al comprador de una experiencia positiva de compra, le hará regresar a la tienda en otra ocasión. Si por el contrario las altas expectativas generadas por el escaparate se frustran en el interior, se pueden atribuir las pérdidas económicas a un error en este factor. Por ejemplo, “un alto porcentaje del comercio pierde oportunidades por pensar más en trámites que en las personas”, según el profesor anteriormente citado George Homer. El hecho de que afirme que es necesario “entrar cada mañana por la misma puerta que entra el público y percibir lo que piensan de mí” es una propuesta para investigar a los públicos en el punto de venta.

Cada marca, dependiendo de su posicionamiento y público objetivo, decidirá si en la práctica realiza un ambiente minimalista donde se da la apariencia de vender productos exclusivos, o bien un entorno sofisticado donde impere una organización más barroca. E incluso tendrá en cuenta la posibilidad de contar con un artista de renombre o el uso de la tecnología más avanzada para llamar la atención de un público intelectual o ecléctico. Coincide con los expertos citados Enric Casí, director general de Mango (citado en Universidad de Navarra, 2008), al afirmar que “el mejor estudio de mercado es el propio punto de venta” pues allí se genera mucha información que permite

personalizar la comunicación, “tratarle a él (el cliente) y a cada tienda de forma individualizada”.

Por eso para esta profesión se requieren cualidades como visión comercial, creatividad, comprensión, trabajo y amplio conocimiento no solo sobre las tendencias de moda, sino también sobre las corrientes sociales, políticas y económicas. Al fin y al cabo, para hacer atractivo el punto de venta con los cinco sentidos, es fundamental conocer el estilo de vida –por ejemplo la música, formas y lugares de ocio, el uso de Internet o redes sociales- de sus públicos actuales y potenciales para adaptarse a ellos. La diversidad cultural de los públicos impondrá el uso de esta técnica en uno u otro sentido. Aires (2008) defiende que “vende más aquel que transmite la imagen más clara para su cliente objetivo”. Si bien Homer (citado en Magariño, 2007) apunta precisamente a que “el principal frente de batalla para el *retail* es descifrar lo que espera un cliente sin cara, cultura o alma definida (...), lo importante es tener claro cuál es mi público objetivo para centrarme en él y sorprenderle”.

De hecho, la formación inicial de estos profesionales sobre el color, la iluminación, el estilismo o las tendencias cada temporada, se completa con la identidad de marca y visitas a otras tiendas. “Elaboramos unas líneas muy detalladas de los aspectos visuales y las enviamos cada mes a todas las tiendas de un país. Al final de cada temporada, evaluamos todos los establecimientos del país y elaboramos un informe crítico específico para cada instalación”, explica John Gerhardt (citado en Morgan, 2008). El diseñador creativo de la empresa Holt Renfrew, muestra con su cita la imprescindible coordinación y coherencia necesarias en la aplicación de esta herramienta de comunicación. Veámoslas detenidamente:

a) En cuanto a la coordinación, el trabajo del *visual merchandising* sobre la distribución del producto en las distintas plantas del punto de venta, requiere acuerdos con el departamento de compra para saber qué artículos se han adquirido y cuales hace falta reponer. Según Aires en entrevista a la investigadora, “si la filosofía de la empresa es clara, no tiene por qué haber conflictos entre *visual merchandiser* y departamento de compras, pues al fin y al cabo el objetivo de la empresa es vender”. Su trabajo conlleva además un seguimiento del ambiente que ha creado a través de la iluminación, la limpieza y la presencia, tanto por su supervisión directa de forma periódica como por la buena disposición de los encargados y trabajadores en tienda. De hecho, la eficacia del *visual merchandising* depende en gran medida de las llamadas listas de control que reúnen tanto los elementos citados como asuntos relacionados con la planificación, presupuesto, sesiones de formación, inventarios de material reutilizable, seguridad, posibles reacciones de los consumidores o localización del mensaje clave y de los puntos focales” (National retail merchants association, 1976). Aires alude por último aunque no menos importante, a enseñar al empleado a mirar la tienda, para detectar lo que funciona y lo que no, pues todos los elementos tienen que alcanzar el “calor comercial”. Su empresa Marketing Jazz diseña el programa “formación in company” en tres pasos: visita al establecimiento y entrevista con el dueño; sesión de cinco horas para enseñar a colocar el producto; y verificación de la aplicación correcta.

b) Respecto a la coherencia de marca que defiende Gerhardt (citado en Morgan, 2008), no se plantea exclusivamente como la suma de talento, tiempo

y recursos, sino que también es “el resultado de las sinergias entre departamentos y personas que saben ir en una dirección clara” (Aires, 2008). Si bien se ha hecho hincapié en la necesaria labor técnica de mejorar la presentación del producto, no es menos importante la tarea estratégica de enfocar las directrices en la tienda. Por lo tanto la coherencia se sostiene en dos planos: en primer plano, la coherencia en la forma de exponer el producto conforme al nivel de precio e imagen, y transmitir la esencia de la firma; en segundo plano, la coherencia respecto de todas las secciones y departamentos de la marca, independientemente de que el producto se distribuya tanto en tienda propia como en un *corner* de un gran centro comercial. Si bien debe mantenerse la misma imagen de marca en los dos puntos de venta citados, es comprensible que por los distintos recursos (como por ejemplo el espacio que disponen) la forma de aplicar el *visual merchandising* será distinta, y para ello se atiende a dos criterios:

- El primer criterio para aplicar el *visual merchandising* atiende a los sistemas de distribución. Se han distinguido cuatro tipologías:

- Tiendas multimarca. En España, según Hilario Alfaro, presidente de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (citado en Aires et al., 2006), se resiente el apoyo de grandes marcas a las “importantísimas” tiendas multimarca, lo que supone “ciudades muertas” y se pierde rentabilidad a medio y largo plazo.
- Tiendas independientes o propias de la marca, ya sea en régimen de propiedad o franquicias (*boutiques o fashion stores*).
 - Centros comerciales (*department stores, malls, shopping centre y big box store*). Los datos más recientes, como que en España durante 2009 solo

en La Vaguada entraron 32 millones de personas y supuso un gasto de 700 a 800 millones de euros; que tan solo los sábados entran 30 millones de personas en el conjunto de centros comerciales españoles; o que las ventas en centros comerciales supusieron en 2007 el 13% del comercio minorista (generando 297.116 millones de euros), los aporta el director de la Asociación española de Centros Comerciales, Javier García-Renedo (2010). El crecimiento de este formato de distribución también alcanza a los empleados- que han sumado 27.000 en un año, sumando la cifra de 314.390 en 2008- y su productividad-un 30% mayor que la de empleados de otros comercios tradicionales-, así como al número de locales y por lo tanto la superficie.

- Grandes almacenes (tiendas al por mayor o *wholesale*, restos de temporadas anteriores rebajadas o *outlet*). Ejemplo de este sistema que combina la distribución de marcas propias con marcas de producción externa, son Harrods en Inglaterra, Bloomingdales en Nueva York o El Corte Inglés en España. “La facturación de los grandes almacenes en España suma 17.000 millones de euros anuales y tiene en plantilla de cerca de cien mil empleados”. (Manresa, 2010). En una entrevista al equipo de publicidad adjunto a la gerencia de ventas y promociones de El Corte Inglés, se entiende su esfuerzo por realzar la comunicación del mix de medios (patrocinio masivo, publicidad en televisión y en pantallas gigantes, marketing en Internet) a la hora de impulsar la imagen de moda. La siguiente cita lo apoya:

“Nuestros propios centros comerciales funcionan como un medio publicitario en sí mismo, pues a través de las lonas de la fachada o los escaparates, el consumidor se encuentra con una prolongación del mensaje que recibe en los medios convencionales. Pero la tienda es un

medio decisivo porque en ella tiene lugar el acto clave de la decisión de compra”. (Juan José Gómez Lagares, citado en Aires et. als, 2006)

En estos grandes almacenes únicos en España, los servicios recientes de asesoría de imagen y de ayuda a la compra (*Personal Shopper* y Atención Personalizada), o los concursos y pasarelas ubicadas en las tiendas, alimentan la posibilidad de estimular a la compra.

-Una vez controlada la forma de distribución, el segundo criterio para aplicar el *visual merchandising* de una forma u otra es la categoría de producto. El sector textil es muy distinto a otros que no requieren tanto cambio, aunque las características del consumidor sean las mismas: quiere participar del proceso, ser informado y ser atendido en un lenguaje amable. Así por la necesidad de vivir emociones en su experiencia de compra se hace común a clientes de Apple (informática y electrónica), Ikea (hogar), Mini (automóvil), Nespresso, CAN (banca) que a los de Mango o Zara (textil). Por ejemplo Apple (citado en Marketing Directo, 2006) despliega desde 2005 uno de los escaparates más espectaculares en la Quinta Avenida de Nueva York; en un cubo de 10 metros de alto que permanece iluminado las 24 horas del día, se reconoce la manzana que identifica a la marca. Por lo general, Morgan (2008) recuerda que los *visual merchandiser* se forman y se convierten en expertos independientemente del área en que trabajen, pues en su carrera es frecuente la rotación de establecimiento y la elevada estacionalidad.

2.2. Orígenes y desarrollo inicial

2.2.1. Introducción

Se ha explicado en el primer capítulo que la tienda no es un mero lugar de distribución del producto, sino una forma de comunicación por sí misma. También se ha prestado atención a los cambios en los hábitos de consumo de moda –constatando que comprar se ha convertido en una forma de ocio para cubrir la necesidad de vivir experiencias-. A continuación se acometerá el estudio de los profesionales que se encargan de crear el ambiente de las tiendas que recrea los valores de la marca. El autor de la primera obra específica sobre *visual merchandising* en español, Tony Morgan (2008), indica que “los *visual merchandiser* de hoy son los escaparatistas de antes de 1980”, año en que cifra la aparición del *visual merchandising* como tal. Si durante el comienzo de su andadura su función se ceñía a hacer atractivo el escaparate para dirigir a los clientes al interior de la tienda y propiciar la compra, hoy su trabajo se ha ampliado porque cada “pieza” que está en contacto con el consumidor es clave para generar la experiencia de compra. Poner atención en los percheros, estanterías o en los probadores, demuestra que estos profesionales “no solo ofrecen un servicio, sino que potencian el componente comercial de cualquier producto”.

A estos profesionales se suman los diseñadores, interioristas y arquitectos de prestigio que diseñan las maquetas de las tiendas, que hacen posibles escaleras interactivas o probadores virtuales, que rehabilitan edificios históricos para convertirlos en buques insignia de la marca (las llamadas *flagship stores* o tiendas epicentro donde sus cuatro o cinco plantas las ocupan

las distintas secciones-mujer, hombre, niño, joven-de la marca). Sirva de ejemplo en Madrid el que destaca Cinco Días (2009): el antiguo cine Avenida de la calle Gran Vía convertido en enseña de H&M; o en Nueva York el edificio renacentista de la Avenida Madison que ocupa hoy la americana Ralph Lauren. Díaz Soloaga (2010) indica que Tokio es el lugar donde empiezan a surgir estos formatos de tienda en 1990, y que actualmente reúne los mayores *flagship stores* del mundo: Prada (por el arquitecto Jacques Herzog), o Chanel (por el arquitecto Peter Marino) son dos ejemplos situados en el barrio más comercial y estético, Ginza. Se trata de algo más que facilitar al cliente afín a la marca la compra de diversos artículos. El objetivo es que el consumidor conecte con la marca que ha visto anunciada en publicidad, preferida por sus celebrities favoritos, o simplemente reflejada en los medios de comunicación que acudieron a la inauguración de la tienda y publicaron una noticia sobre ella. Ejemplo de este último caso es la inauguración de la *flagship store* de 5.000 metros cuadrados de Armani en la Quinta Avenida de Nueva York, ampliamente seguida por los medios a nivel internacional como el New York Times (Wilson, 2009) gracias a la relevancia social de algunos de los invitados.

2.2.2. Las tiendas estructuran la ciudad

Las fuentes históricas como la pintura, la fotografía o la literatura que se citarán en este apartado, demostrarán que los primeros usos del *visual merchandising* van muy unidos al desarrollo de las ciudades. La moda es un rasgo de la modernidad por su carácter transitorio de rápidos cambios, como recuerda el sociólogo George Simmel en *La filosofía de la moda*, publicado en 1923. Pero no es la moda el único negocio que se muestra en los escaparates de las

primeras ciudades, pues la exhibición del producto que está a la venta o del servicio que se presta en el interior del local, se produce también en los sectores de la alimentación, las floristerías o las barberías. Desde el siglo XVIII en Francia, los artesanos de zapatos y sombreros son considerados artistas, y a comienzos del siglo XIX son constantes las miradas de los escritores y pintores hacia nuevas formas de vida de los ciudadanos, fascinados por las sugerencias ostentosas. Los impresionistas Degas y Manet retratan la cultura de la moda francesa como un signo y valor de identidad nacional y del consumo como valor supremo. En sus cuadros, las mujeres burguesas recorren las calles y los bulevares de París, mirando fachadas de tiendas que venden sombreros y tocados, y probándoselos. Actitudes como la citada reflejan la moda de clase que caracteriza a un grupo social que impone las tendencias y se distingue del resto de mujeres retratadas en otros menesteres, como las planchadoras. Berlín es otra de las ciudades que exportan tendencias, y el expresionista Macke lo plasma en títulos como *Gran escaparate luminoso*, *Mujer con niño delante de la sombrerería*, *Mujeres claras ante la sombrerería*, *Sombrerería o Tienda de Modas*; y posteriormente los fotorrealistas Estés, Atget o Tom Blackwell también retratan la tienda de moda vinculada a la vida moderna (Baudelaire, 1995), si bien el consumidor pasa a un segundo plano pues no se detiene o lo mira de reojo.

2.2.3. Los escaparates. Un paso en la creatividad, un nuevo arte

Las primeras experiencias del *visual merchandising* de mitad del siglo XIX están vinculadas a los grandes almacenes o galerías comerciales, entendidos por su creador Boucicaut como “una ciudad dentro de una ciudad”. En París,

los almacenes Bon Marché inaugurados en 1852, ponen en práctica la idea de reunir todo tipo de artículos a merced de los paseantes de las galerías. En EE.UU, despunta Macy's en el año 1858 y Bloomingdale's en 1872 en la ciudad de Nueva York; Marshall Field's lo hará en Chicago en 1865 y Wanamaker's en Filadelfia en 1876. En Londres, Selfridges introduce durante 1909 la iluminación del escaparate, utilizándolo como elemento publicitario cuando el establecimiento cerraba o era de noche; además, cuida el interior de la tienda al incluir un mostrador para bebidas y una sala para compradores más tranquilos. En España en 1892 la tienda Loewe se instala en la calle Príncipe de Madrid como taller de marroquinería, pero no es hasta el año 1960 cuando sus escaparates son usados como el mejor reclamo para los viandantes.

Las nuevas tecnologías de 1840 que permiten fabricar lunas de vidrio de gran tamaño dan a los escaparates un aspecto de escenario. El visual pasa de considerarse un mero soporte de artículos a un arte: el de provocar reacciones que dan paso a la experiencia comercial. La idea de unir el *visual merchandising* al arte nace también en los grandes almacenes y de nuevo en París, si bien recién entrado el siglo XX, EE.UU da la pauta pues los artistas quieren mostrar su creatividad al gran público y se convierten en *visual merchandisers*. Así, en Nueva York el surrealista Dalí realiza montajes para la tienda Bonwit Teller en 1930 y Warhol, Jasper Johns o Robert Rauschenberg para otras tiendas de la Quinta Avenida en 1950. En seguida Harvey Nichols adapta la idea a Londres. También el elemento de la localización estratégica en las principales calles de la ciudad, y el uso de edificios arquitectónicamente imponentes empieza a despuntar a mitad de este siglo.

A medida que la moda se hace más democrática, no son solo los grandes almacenes ni la moda de lujo los que utilizan el *visual merchandising*. Pasado un siglo desde sus comienzos, las primeras tiendas propias utilizan el escaparate para presentar sus colecciones, como hizo la diseñadora Mary Quant en Londres en 1959. Las boutiques inglesas como la de Terence Conran representan los cambios de tendencias sociales a través del mobiliario: lámparas de techo o pavimentos de baldosas siguen presentes en Inglaterra en establecimientos como Harvey Nichols, y son reproducidos en Barneys en Nueva York.

2.2.4. Los maniquís: el visual merchandising original. Evolución de figuras y materiales

Este elemento reiterativo tanto en el exterior como en el interior de la tienda, se crea atendiendo a los materiales y al estilo del punto de venta, y pasa a convertirse en el centro. Su presencia se remonta al diseño exterior de la tienda en los comienzos de esta disciplina, hasta tal punto que se entiende como el *visual merchandising* “original” por National Retail Merchants Association (1976). En su manual se describe cómo a principios del siglo XIX la firma francesa *The House of Worth* refina las figuras que se empleaban siglos anteriores para las procesiones religiosas en Europa y reutiliza los objetos que sirven de base durante la confección de las prendas. Los maniquís hacen su primera aparición en la exposición de París de 1894, y tan solo seis años después frecuentan las tiendas americanas más elegantes, las que se pueden permitir el pago de 15 dólares por pieza. Su apariencia victoriana, el material con el que se hacen –cera para el busto, ojos de cristal o pelucas- y una

expresión de las muñecas de la época, hace que la Asociación de comerciantes americanos describa al maniquí como: “un rostro estúpido, una burda difamación de la naturaleza”.

Si bien en 1914 también se recoge que “los maniquís, como la moda, deben cambiar: al fin y al cabo, son una herramienta a su servicio”. De hecho, la cera imposible de usar en verano por su textura frágil y difícil de limpiar, dio uso al papel maché, un invento parisino que encareció hasta 150 dólares la pieza. Pero el director de los grandes almacenes Macys, Irving Eldredge, lo copió al visitar la exposición de Arte Moderno en París en 1925. Este nuevo material que se encoge y deforma al poner pegamento entre capa y capa de papel, se complementa con el uso de escayola en la cabeza y las manos para poder detallar mayor realismo en las caras, parecidas a estrellas famosas del cine. El siguiente paso es el uso de plástico, con la tecnología de posguerra. Como este material contenía resina, y posteriormente la glicerina le hacía reaccionar con la pintura de laca, el maniquí se tornaba en color verde. El poliéster consiguió mantener el color del maniquí aunque resultaba muy caro aplicarlo a los distintos moldes de metal requeridos para conseguir cada pose que pedía el cliente. Entonces se empezaron a usar moldes de fibra de vidrio, más baratos y ligeros. En 1950 se recuperó el papel maché pero elaborado a base de celulosa, mejorado por su capacidad de resistencia al agua; al mismo tiempo las manos pasan de elaborarse con escayola a hacerse con látex, primero, y con vinilo en 1960.

En Europa en 1925 los maniquís siguen con apariencia de muñecos, como los que muestran los escaparates de la fotografía parisina de Eugene Atget *Almacén-Avenue des Gobelins* (citado en Colección Musée Carnavales,

1991). Aunque en esta época su estilo se adapta al Art Decó, estas figuras no alcanzan un parecido más humano hasta 1960. En concreto, el mérito de los maniquís comerciales y más adaptados a públicos jóvenes se debe a Adel Rootstein, quien al igual que los americanos, los moldea como los iconos de la época en Londres. En 1980 se usan también en el interior de la tienda y se perfeccionan rasgos como el peinado, pues son examinados de forma minuciosa, no a través del cristal del escaparate.

Hoy en día el proceso de modelado de un maniquí requiere tres meses; la escultura de arcilla sobre alambre se pasa al yeso para poder sacar el molde del maniquí de fibra de vidrio. Para apostar por poses complicadas que muestren los valores de la tienda (por ejemplo la elegancia en los de lujo) es necesario que el equipo que va a vestir a los maniquís esté suficientemente cualificado. El estilismo de los maniquís más sofisticados (usados por grandes almacenes londinenses como Harvey Nichols o Barneys, Selfridges y valorados en 1.000 euros la pieza) puede requerir de un mes de preparación, contando con que en un escaparate grande se colocan al menos tres figuras. Vestir pieza por pieza las prendas planchadas, montando y desmontando articulaciones; ajustar con alfileres o gomas elásticas las prendas holgadas; o actualizar peinados y maquillajes (aplicados con pintura) en los maniquís, son tareas minuciosas que requieren del tiempo y experiencia de varias personas a la vez. La desventaja de optar por maniquís más llamativos es que difícilmente podrán ser reutilizados, pues sus poses no resultan adecuadas para estilismos distintos para los que fueron creados (por ejemplo, deportivo o de fiesta); si bien en otros más sencillos es posible la renovación del maniquí (valorada en torno a 100 euros) retirando el maquillaje anterior y rellenando las posibles

grietas. Por eso en algunos casos, en especial para mostrar ropa masculina, se opta por bustos sin expresión facial ni peluca, donde los brazos articulados pueden generar alguna pose más original.

Otra de las técnicas para distinguirse a la hora de crear volumen es el uso de alambres en las costuras del dobladillo o pegar papel de seda. Si el objetivo es la interacción, es necesario del uso de agrupaciones de maniquís. Por último, para sujetarlos al suelo hay dos técnicas: el espigón de metal fijado a la pierna se une con la placa base del suelo, o a través de dos cables fijados en la cintura y clavados en direcciones opuestas en el suelo (técnica del triángulo).

El paso de usar el maniquí del escaparate a utilizar la fotografía de la modelo más cotizada o el vídeo de la pasarela de la última colección, llega en 1990 de la mano de las marcas con presupuestos muy elevados. Marcas como Zara siguen invirtiendo en técnicas tradicionales y estilismos de lujo, y otras como las que se encuentran en los espaciosos centros comerciales recurren a integrar en su local desde un restaurante, una biblioteca o incluso un espacio para un desfile con el propósito de captar mejor la atención del público. Recordando en concepto de marketing experiencial, la explicación de estas apuestas reside en que la emoción que suscita ir de compras siempre será el elemento esencial de la experiencia del consumidor. Así por ejemplo, en la noche en blanco de la moda española anteriormente citada, las marcas participantes pusieron en juego muchas técnicas de *visual merchandising* como el uso de *disc jockey* para ambientar la boutique de LouisVuitton; el uso de maniquís reales en el escaparate; o el desfile de modelos en el recorrido de la tienda de Carolina Herrera.

2.3 Actual interés por el estudio y la aplicación del *visual merchandising*

La primera asociación de *visual merchandising* que sirve de referencia a los profesionales dedicados en España a su puesta en práctica, es Retail Design Institute. Esta asociación americana cuenta con más de 60 años de experiencia. Si bien las técnicas más específicas de escaparatismo, disposición de producto en el exterior e interior de la tienda y marketing visual aplicadas al sector de la moda se estudian en escuelas como el Fashion Institute of Technology de Nueva York, donde el profesor Martin Pegler ha sido editor de la revista Retail Design International. Otra referencia imprescindible junto a esta publicación especializada es *Visual Merchandising and Store Design* (con la web <http://vmsd.com/>) pues desde 1869 –en la versión impresa llamada *Display World*- ofrece casos de éxito de escaparatismo e interiores comerciales, así como informes del sector. Además, los portales recomiendan estudios de posgrado en Capella University, Walden University, Kaplan University, University of Phoenix o Saint Leo University. En Europa las universidades de referencia donde se desarrollan programas de grado sobre Fashion Retail Branding and *Visual Merchandising*, son: London College of Fashion; University of Hertfordshire; Central Saint Martins College of Art and Design o Hugh Baird College.

En España, también se observan dos vertientes: las que estudian el *visual merchandising* desde el punto de vista del negocio, y las que lo hacen desde el arte o diseño. Desde la perspectiva del negocio, la Cámara de

Comercio ofrece en Madrid programas de *visual merchandising* durante todo el año, combinando teoría y práctica. Dispone de una planta entera con clases repletas de escaparates de todas las formas utilizadas profesionalmente, como indica Javier Blanco, profesor y *visual merchandiser*. También en el ámbito de posgrado, el Instituto Superior de Empresa y Moda reúne a los expertos del sector (desde directores comerciales, de Marketing o de ventas, hasta *visual merchandisers* o directores de Comunicación) una vez al año desde 2006 para actualizar las técnicas en la gestión del punto de venta.

Desde la perspectiva del arte o al diseño, destaca la Escuela Superior de escaparatismo y *visual merchandising* Artidi en Barcelona. En cuanto a programas concretos e incluso en niveles de formación profesional, se imparten clases presenciales y on-line desde el Instituto Superior de Arte, el Instituto Europeo di Desig, IART, ESME o la New Art, escuela de escaparatismo y estilismo.

Capítulo 3: La dimensión comunicativa del punto de venta: la estrategia del *visual merchandising*

3.1 Los actores del *visual merchandising*

3.1.1. El Arquitecto

El diseño de los proyectos comerciales que llevan a cabo los arquitectos se realiza de forma coordinada con las decisiones sobre *visual merchandising*, por varias razones. La primera, porque el proyecto condiciona todos los elementos internos y externos de *visual merchandising*: desde el escaparate hasta la disposición del producto (por este motivo no tiene sentido que la acumulación de elementos haga que el producto no destaque); desde el mobiliario o la iluminación (es posible que un juego incorrecto de luces cambie el color de los productos) hasta el acceso o la circulación en la tienda (muy importante a la hora de rehabilitar edificios históricos no pensados para el acceso público). Una segunda razón que explica la necesaria coordinación del arquitecto con el resto del equipo, es que el diseño de la tienda tiene que ayudar a cumplir los objetivos del *visual merchandising*: mejorar la imagen de marca en todos sus públicos (consumidores y medios de comunicación principalmente) e incrementar las ventas. Así por ejemplo, la directora creativa de la zapatería de lujo Kurt Geiger, Rebecca Farrar-Hockley, reconoce que “es evidente que la correcta presentación del producto afecta a las ventas”. Especialmente en su sector, donde la exposición del producto acapara la mayor parte de la atención del cliente, pues no se manejan con la misma facilidad las tallas o parejas de un zapato que las de una prenda. Por último y como causa necesaria para que

estos efectos citados se produzcan, el hecho de que el arquitecto impregne su estilo característico en el diseño, no puede restar un ápice a la consonancia con el gusto de los públicos de la marca, con las necesidades de la colección que se expondrá (tendrá en cuenta la cantidad de artículos a exhibir o los que deben almacenarse) y con la imagen de marca o los valores de la compañía (la funcionalidad o la exclusividad, por poner un ejemplo, implicarían diseños muy distintos). El equipo de *visual merchandising* propio o habitual de trabajo de la marca le orientará en esta triple tarea destinada a dar mayor coherencia al concepto global. De hecho, como se indica en Marketing Directo (2010), para que la influencia del escaparate sea efectiva en el consumidor, es imprescindible “la coherencia con el interior de la tienda y con la marca”, como señalan expertos de la Fashion Management School en Londres.

Una vez el equipo aprueba el anteproyecto del arquitecto, se procederá a dibujar las plantas del establecimiento y a poner un calendario para la construcción y acondicionamiento del local.

3.1.2. El Director del departamento de visual merchandiser

Los grandes almacenes tienen equipo propio de *visual merchandising*, con un director a la cabeza para poner en práctica las indicaciones de la dirección regional en función del establecimiento principal de la cadena. Entre ellas, controlar el presupuesto y contratar personal; definir y supervisar que las labores de los principiantes –diseñar un proyecto completo de escaparates o vestir maniquís- coincidan con la apariencia visual del establecimiento; garantizar la correcta promoción de artículos orientada por los departamentos

de compras y de marketing; o asegurar al que la distribución por plantas sea la planificada. Así por ejemplo, en los grandes almacenes londinenses Harrods, se programa una reunión con los directores de equipo para transmitir conceptos y promociones futuras, pero sobre todo, para generar el sentimiento de pertenencia a la compañía, al hacerles partícipes de estas decisiones (Morgan, 2008).

3.1.3. El Gerente

En el exterior de la compañía, el gerente contacta con las marcas y conoce a la competencia. En el interior, coordina los departamentos de marketing, compras y visual para poder diseñar e implementar los escaparates y montajes interiores que los diseñadores prueban y editan en coordinación con los directores de planta.

3.1.4. El Visual merchandiser

En las cadenas de tiendas, este profesional es contratado desde la oficina central para asegurar que se mantiene la coherencia de la marca. En su viaje a cada tienda del país o del extranjero, comunica y supervisa a los encargados la aplicación de las directrices del gerente y del director de *visual merchandising* sobre las estrategias de marca y la identidad visual –diseño de escaparate e interior- de toda la cadena. Si bien este profesional se ve reforzado en épocas de mayor actividad –como las rebajas o la Navidad- por un equipo externo de *visual merchandising*.

Sin embargo, en otros sistemas de distribución como los pequeños establecimientos o los grandes almacenes, el profesional trabaja de distinta

forma pues las necesidades son otras. Las pequeñas tiendas recurren a un *visual merchandiser* independiente y especializado (en interior, exterior o estilismos de moda), para proyectos aislados como la renovación del ambiente de la tienda. Por su parte, los grandes almacenes cuentan con especialistas en cada uno de sus establecimientos, de dos categorías según las funciones que llevan a cabo:

-*Senior*: Para garantizar la adecuada calidad y representación del producto en la tienda, el *senior* está en contacto con toda la plantilla: se reúne con las marcas y les sugiere tendencias, sirve de enlace entre gerente y director de planta, coordina a los diseñadores y forma tanto el personal de planta como al visual junior.

-*Junior*. Realiza las funciones del senior pero con el personal de planta.

3.1.5. Otros

Las decisiones del carpintero superan la mera construcción de piezas, pues eligen los materiales aplicados a los montajes en función del lugar más o menos visible al público. El pintor aplica efectos pictóricos para hacer más atractivo el expositor o escaparate. Los mozos trasladan de una pieza los muebles maniquís y accesorios en montajes y desmontajes, y se encargan de ordenar el almacén.

3. 2. Elementos del *Visual Merchandising*

3.2.1. Elementos externos: localización estratégica, diseño de la tienda y diseño del escaparate

Otro factor con el que la marca juega a la hora de atraer al consumidor de hoy, además de la imagen del espacio comercial, es la localización estratégica de sus tiendas en las calles principales de la ciudad. La marca de moda consolidada acude a expandirse a las ciudades estructuradas, y si es posible prefiere situarse en la zona cultural o de tendencias para atraer a consumidores y turistas. Así por ejemplo Zara inauguró tienda en Japón, en una de las zonas de compras más visitada de la ciudad: el distrito de Shibuya (Fashionfromspain, 2009). Para algunas marcas, como es el caso de Zara, la localización estratégica de sus tiendas de 1.200 metros cuadrados en edificios emblemáticos y principales vías comerciales, es un elemento a presupuestar tan importante o más que el coste del diseño y de la producción de sus colecciones.

Los recorridos por las tiendas de marcas de moda que proyectan su imagen en las pasarelas o con elevadas cuentas de resultados, descubren por lo tanto la capacidad del negocio de la moda para impulsar el desarrollo económico de la ciudad. Desde las estrategias de un plan de comunicación descritas como valores o líneas generales por Wilcox (2006), podemos decir que “se consigue vincular la ciudad con valores como la moda, la creatividad o la sostenibilidad”. Un ejemplo donde se recrea este último valor es el de la marca Zara, que acaba de inaugurar su primera tienda “ecoeficiente” en Barcelona; se distingue por gastar un 30% menos de energía que el resto de las 4.530 boutiques, exceptuando una en Atenas, de arquitectura sostenible desde 2008 (Fashionfromspain, 2010).

En cuanto al diseño de la tienda, condiciona sobremanera los siguientes pasos, como demuestra la cita del *visual merchandiser* de Lane Crawford, Bartley Ingram (citado en Morgan, 2008): “si tienes un buen diseño de tienda, el *visual merchandiser* trabaja tan bien como un sastre con las mejores tejidos italianos”. Trabajar con los mejores materiales y diseñar un espacio comercial que tenga en cuenta espacio para almacén o la entrada de la luz natural, propiciará el entorno ideal para poder crear una experiencia sensorial en el cliente a través del resto de elementos del escaparate e interior. El diseño de la tienda en manos de arquitectos de prestigio para marcas como Chanel, Louis Vuitton o Alexander McQueen, es otro gran elemento a presupuestar junto a la localización estratégica ya citada. El concepto de la tienda-espectáculo, considerada como obra de arte al nivel de un museo, se ha fraguado gracias a proyectos que atraen a los consumidores por su carácter espectacular y representativo en la ciudad. Un ejemplo por dentro es la *flagship store* de Prada en el SoHo (Nueva York), donde el arquitecto Rem Koolhaas ideó en el año 2001 transformar el interior de la tienda en una sala de conciertos o escenario de una obra teatral. En cuanto al diseño exterior, el objetivo es hacer reconocible la tienda y atractiva la entrada en ella. También es representativa en este caso cualquier *flagship store* por las dimensiones que abarca (4.000 metros cuadrados en caso de Armani en la Quinta Avenida en el año 2008) o por el diseño peculiar del edificio (Selfridges en Birmingham en el año 2003). Muchas de ellas se han convertido en enclaves turísticos de las ciudades.

El tercer aspecto externo a considerar son los escaparates o *windows*. La estructura de las vitrinas o ventanales que se observan a pie de calle o a lo largo de un edificio, forma parte de la arquitectura de la tienda. Por lo tanto la

decisión previa sobre el edificio donde abrir un espacio comercial condicionará la posibilidad de crear el tipo de escaparate y que éste sea más atractivo que el propio edificio. Un segundo condicionante a este elemento de *visual merchandising*, es el sistema de distribución que acoja, es decir: grandes almacenes, cadenas de tiendas o establecimientos pequeños. El motivo sobre el que reclamar la atención puede ser desde un producto o un tema, hasta la promoción de una tendencia o de un artículo; en cualquier caso, deben tenerse en cuenta según Morgan (2008) once elementos:

1. La forma de exposición del producto en el escaparate, se realiza en función del espacio y la profundidad de la tienda, así como de la cantidad de producto a exhibir. Independientemente del escaparate por el que opte cada marca, se tendrá en cuenta en todo caso el uso de un falso techo y un pavimento de paneles desmontables en el suelo, con el doble objetivo de que puedan usarse para fijar tornillos y al mismo tiempo pasen desapercibidos. Asimismo, es necesario equipar el escaparate de otros elementos “silenciosos” como luminarias de calidad; tomas de corriente ocultas; estores para trabajar discretamente; altavoces para ser informados de lo que ocurre en la gran superficie; y sistema de extinción de incendios para prevenir accidentes.

2. Temas: Tras conocer el lugar y la estructura donde proyectar un escaparate, el primer paso para proyectarlo es definir la línea temática o concepto creativo, que se convierte en esquema si la tienda dispone de más de un escaparate. A modo de ejemplo, sirven los casos de éxito publicados por Retail Design International (2008) sobre los *visual merchandisers* de Marketing Jazz para la

firma Yusty en Madrid¹¹. Para encarnar un tema “artístico y sofisticado” que diera “aire fresco” a la marca de lujo masculina, se colocó un escaparate semiabierto por detrás; un puzzle hacía las veces de escenario, y a través de los cubos se dejaba entrever el interior de la tienda, iluminado por tubos fluorescentes.

Se trata por lo tanto de crear una historia particular, un argumento o hilo conductor basado en colores, imágenes o accesorios, que por un lado diferenciará a una tienda del resto, y por otro, apoyará la comercialización de la colección que se pone a disposición en ella. La forma en que se cumple esta doble tarea dependerá del *visual merchandiser*, aunque necesariamente éste se guíe por dos máximas: la primera es la necesidad de llamar la atención del consumidor en cada momento –lo que requiere conocer las tendencias socio-culturales y artísticas-; y la segunda, presentar claramente el producto que le indique el comerciante (en algunos casos se hace coincidir con el producto promocionado mediante otras herramientas de comunicación como el marketing o la publicidad). Esto último requiere conocer el producto, sus formas y estilo. Así, es frecuente encontrar un escaparate basado solo en la exhibición de saldos en época de rebajas, y sin embargo que ese mismo escaparate esté cargado de ideas más novedosas como montajes, maniquís vivientes u obras de arte el resto de la temporada. Por ejemplo, es natural que en Navidad, época del año donde se incrementa el consumo notoriamente, las marcas pongan mayor énfasis en decorar sus escaparates de forma llamativa. No es fácil atraer a un consumidor en el menor tiempo posible, pues en esta época transita con prisas por las calles llenas de gente, lo que puede obstaculizar la

¹¹ Puede observarse una fotografía de Yusty en el anexo 2.

visualización del escaparate. Una vez dentro de la tienda, el tema o la historia continúa plasmado en los elementos interiores que estudiaremos en el siguiente apartado, como los expositores.

3. Presupuestos: Es preciso calcular con la mayor exactitud posible la cantidad asignada anualmente a los escaparates de cada temporada y a cada punto de venta. Atendiendo a criterios teóricos, esta cantidad varía en función de las dos pautas ya explicadas: por un lado, la necesidad de llamar la atención (por eso en Navidad suele realizarse el mayor gasto), y por otro la de mostrar la colección o prenda seleccionada por el departamento de ventas. Si bien en la práctica estos factores dependen del lugar que cada marca otorgue a esta herramienta en su estrategia de comunicación. Es significativo también que las pequeñas tiendas de una sola marca se reconozcan por su dificultad de presentar el producto, sin que ello tenga una relación directa con un alto coste del servicio. Por poner un ejemplo ya comentado, los tres escaparates de Marketing Jazz para la firma Yusty rondan los 4.000 euros. Y por último, la situación del mercado también modificará el presupuesto. De hecho, en el entorno de la crisis económica del año 2008, han proliferado las “vitriñas seductoras” por su poder para “incrementar hasta un 30% el número de personas que entran a la tienda” y “de diferenciarse”, según las declaraciones de los expertos como Itz'ar Esteban Infantes y José Luis Martínez (citados en Domínguez, 2008).

4. Accesorios: el uso de “objetos que apoyan visualmente a los artículos que se exponen” (Morgan, 2008), ya sean otros artículos o bien piezas de un escenario, de carácter clásico o imaginativo, siempre debe supeditarse a la temática establecida, al tipo de escaparate y a la imagen de marca. Por ello es frecuente que a partir de los dibujos originales del *visual merchandiser*, se diseñen expresamente los accesorios y se personalicen los acabados. También son cruciales las indicaciones que dé en las visitas que realiza junto al fabricante al taller de producción o a la propia tienda. Aires (2010) llama la atención de la fuerza poderosa de algunos recursos como el llamado patrón interrumpido. Según este patrón, las series continuas de accesorios expuestos en la pared del escaparate, se rompen en un determinado momento por un espacio para atraer potentemente la vista del viandante y hacer que lo recuerde mejor como consecuencia de haber acertado un juego. La posibilidad de reutilizar los accesorios en el interior de la tienda o en otras temporadas, los hace más rentables, siempre y cuando tras su cambio de imagen (pintado, decorado o mezclado con otros) no sea reconocible por los clientes.

5. Proyecto: para comprobar si es posible presentar la mercancía elegida según la temática pensada y los accesorios que la recrean, los *visual merchandisers* realizan varios planos a escala. Aquellos que tienen más práctica o se limitan a repetir un escaparate probado de antemano, no necesitan estas guías. Por ejemplo, el equipo de Zara utiliza la recreación de sus tiendas piloto de la central de Inditex en Arteixo y envía las fotos a los puntos de venta como las directrices más rápidas. Puede decirse que existen

tres tipos de planos, cuyo objetivo es el de guiar la mirada del transeúnte hacia el producto elegido: el croquis, la composición y las agrupaciones.

6. Croquis: este dibujo consiste en una organización del espacio. En él se visualiza cómo quedará en la realidad gracias a programas informáticos como el CAD que aportan enfoques bidimensionales y tridimensionales y permite cambiar colores y texturas que no funcionan visualmente. El croquis debe prestar atención a dos factores: la composición y las agrupaciones. En primer lugar, la composición, que para Morgan (2008) permite adivinar el punto focal en el que se fija el viandante –situado justo debajo de los ojos para llevarle después a mirar el resto del escaparate-, y el equilibrio óptico-estético que debería producirle mirarlo –cuando “la disposición de los productos tiene un peso óptico equivalente”. En su determinación influyen tres circunstancias: si el escaparate está elevado respecto a la calzada, si el flujo de paseantes se acerca a él desde la derecha o desde la izquierda y por el último el tipo de producto u objeto. Como consecuencia, es desaconsejable situar los puntos focales en paredes laterales o en la pared de arriba, así como cerca del cristal en escaparates muy profundos. Así por ejemplo para dar notoriedad a una joya en un escaparate de grandes dimensiones, el director de *visual merchandising* para Lane Crawford-principal tienda multimarca en Kong Kong- Bartley Ingram, escogería de fondo una idea impactante que atrajera desde lejos, para luego “centrar el campo de visión en el producto y orientar la mirada del transeúnte hacia el centro, una esquina, el fondo o el suelo del escaparate”. En el equilibrio formal se utilizan los mismos objetos (ya sean productos o maniquís)

para crear una imagen refleja, y en el informal se agrupan varios objetos para encontrar el equilibrio.

El otro factor destacado por Morgan (2008) para realizar el croquis, son las agrupaciones, ya que para ganar calidad estética se recurre a la disposición de la mercancía en pirámide o en repetición tanto en el escaparate como en el interior. Es más complicado hallar el punto focal en la segunda forma de agrupar, pero crea mayor impacto visual que mostrar una sola unidad.

7. Color: Este elemento puede aportarse de cuatro formas: la pintura, el grafismo, la iluminación –paradójicamente necesita más iluminación un escaparate que reciba mucha luz solar porque compite con ella- o las telas –algunos tejidos absorben gran cantidad de luz-. Y a la hora de elegirlo, se tienen en cuenta dos criterios principalmente: el significado que posee en cada cultura y la reacción psicológica que provoca visualizarlo. Conocer la rueda cromática ayuda a ser efectivo al tomar esta decisión, y por ello los *visual merchandisers* atienden a tres clasificaciones del color:

- Por un lado, el criterio de los colores primarios (rojo, amarillo y azul) se distingue de los secundarios (el resultado de la combinación de dos primarios, naranja, verde y morado) y de los terciarios (la combinación de un primario con un secundario, hasta seis colores: marrón, granate, añil, naranja claro, verde claro y verde oscuro).

- Una segunda clasificación distingue a los de alta densidad o cromáticos (rojo, amarillo y azul) de los colores de baja densidad o acromáticos (gris, blanco o negro).

- Por último, todos ellos varían según la tonalidad aplicada (más oscura si se mezclan con negro, más clara si lo hacen con blanco) y en función de la intensidad de la luz en el color (denominada valor). Hay que tener en cuenta además, que hay colores que reflejan la luz y otros que la absorben.

La combinación de colores en los productos y artículos presentados da lugar a seis esquemas de color: complementarios (dos opuestos de la rueda cromática citada); color principal y dos terciarios; doble complementario (dos colores principales y sus tonos complementarios); triada (tres del mismo círculo cromático); análogos (dos o más situados al lado en el círculo cromático); y monocromático (blanco y negro). Otra opción es acudir a un solo color en varios tonos (especialmente si se quiere jugar con el efecto óptico de ampliar aparentemente la superficie de un escaparate usando blanco, o de reducirla usando negro), así como aprovechar los colores que han marcado tendencias, como el rojo para rebajas, el verde para ecológicos o el rosa para enamorados.

8. Iluminación: para Paul Symes, *visual merchandiser* de Fortnum&Mason (citado en Morgan, 2008) “se puede contribuir a mejorar un esquema o desbaratarlo completamente sin necesitar de gran coste, pero la regla es que deben mantenerse y ajustarse adecuadamente”. Este elemento posibilitará que un buen montaje llame la atención del público. Aunque se prevé de forma conjunta con el esquema general, se ajusta cuando todos los demás elementos –producto, accesorios y mobiliario- han sido preparados en el escaparate siguiendo este orden: techo, paredes y suelo. Para comprobar que el transeúnte tiene la imagen que se quiere transmitir, es fundamental que

durante el montaje el escaparatista salga varias veces al exterior de la tienda para ver si se ha conseguido atraer hacia el punto focal e iluminar el conjunto sin deslumbrar (tanto de día como de noche). Para controlar la luz natural (Aires, 2010), se usan sistemas de iluminación que la regulan automáticamente. Para hacer destacar un objeto pequeño, se juega con la potencia y anchura del haz de la bombilla; por último, en un gran escaparate hará falta añadir reflectores a los focos.

9. Señalización y gráficos: Las ilustraciones o imágenes proyectadas que se hayan elegido y la claridad de los textos, si se ha decidido introducirlos, se consideran componentes esenciales de la presentación. Al facilitar la comprensión del mensaje y del concepto del escaparate, el viandante se mostrará interesado por el producto, y por lo tanto, accederá a la tienda. Por ello, son elementos a considerar junto al esquema o tema del escaparate donde se prevé su localización –normalmente al nivel de la vista desde la calle- para poder interactuar con los productos sin restarles protagonismo. Entre las técnicas actuales para colgar los textos, predominan las letras de vinilo recortadas mecánicamente y pegadas al cristal y las etiquetas impresas e insertadas en soportes de plexiglás. En cuanto a las fotografías, es habitual su uso a gran escala gracias a la tecnología digital y por su fácil instalación -o bien pegadas al cristal o bien en papel para ser colgadas del techo-. En caso de las marcas de lujo, la señalización es especialmente discreta, pues queda en un segundo plano tras la imponente arquitectura o el producto; o bien inexistente, por ejemplo la señalización de los precios, pues no se considera una información necesaria para una marca exclusiva que se podría decir que “no

tiene precio” (que se consume por razones distintas al precio por el que se adquieren sus productos).

10. Calendario de escaparate: Las pautas que determinan la planificación temporal del proyecto son varias: desde las estaciones o acontecimientos de la temporada, hasta las tendencias o las promociones (de forma conjunta a los departamentos de compras y marketing). En general, los acontecimientos como Navidad se preparan con un año de antelación para investigar, diseñar y encargar la fabricación de accesorios con tiempo, mientras que el calendario del resto de proyectos es a seis meses vista. A partir de las fechas inamovibles se estructura el resto del año, apuntando el tiempo específico para instalar y desmontar cada escaparate, así como numerando los escaparates junto a la fecha asignada.

11. Control de calidad, mantenimiento y presupuestos: el fundador de la consultora de *visual merchandising* Marketing Jazz, Carlos Aires (2010) señala la importancia de que el diseño se mantenga tal y como se creó, y por ello forma a los empleados de las tiendas para las que prepara sus escaparates. Mantener limpio de polvo y suciedad el escenario iluminado artificialmente, dejar colocados correctamente los artículos y accesorios, así como conservar en perfecto estado los tejidos afectados por la luz solar, son tareas de revisión continua al alcance de los que más como son los dependientes. Las visitas de verificación por parte de los *visual merchandisers* completan la labor de mantenimiento de la calidad de los materiales. Por ejemplo, en la marca inglesa

Fortnum&Mason, los escaparates se revisan tres veces al día, se limpian diariamente y se actualizan cada dos semanas.

En función de los once factores necesarios en un escaparate, la investigación de Morgan (2008) reúne seis tipos de escaparate:

- Cerrado: la gran luna de vidrio que ocupa la fachada se cierra con una pared trasera y otras en los laterales, todas ellas lisas, opacas y suficientemente resistentes como para permitir la presentación de artículos pintando, forrando o clavando tornillos en su superficie. Una puerta camuflada, preferiblemente en una pared lateral, permite acceder para mantener y renovar el escaparate. El objetivo de este escaparate es orientar el montaje frontalmente al público que pasea por la calle; se elige para centros comerciales y objetos de lujo, pues impiden al consumidor acceder a ellos o manipular la presentación realizada. Es el tipo de escaparate que elige Zara, porque se deduce que mantener la presencia de la tienda siempre perfecta es un objetivo complicado en su caso, dado que sus clientes desordenan las prendas con frecuencia al buscar lo que quieren y además, podrían tocar los artículos expuestos en el escaparate.

- Abierto por detrás: es el favorito para mostrar el interior de la tienda pues como su propio nombre indica, no tienen pared trasera-aunque pueden tener laterales-; su objetivo es permitir que los usuarios accedan al producto de manera más cercana. Las tiendas que albergan la Quinta Avenida de Nueva York y calles adyacentes como Madison Avenue, eligen en muchos casos este tipo de escaparate dando una sensación de amplitud, transparencia y lujo.

- Vitrina o en miniatura: localizada a la altura de la vista, es el escaparate adecuado para mostrar productos que requieren admiración o detenimiento por su pequeño tamaño como es el caso de joyas, relojes o accesorios.
- En esquina: agrupar los artículos en esa esquina conseguirá dirigir al consumidor desde el extremo del escaparate donde estén colocados, hasta la entrada de la tienda.
- En arcada: tiene dos focos de atención, la parte de escaparate que ocupa el arco y la que se acerca a la puerta.
- Optar por no tener escaparate: esta fórmula se comprende por su objetivo: animar al acceso y la circulación dentro de un edificio-como puede ser un centro comercial-; por lo tanto sus productos se muestran justo en la entrada.

3.2.2. Elementos internos: elementos motivacionales e informativos

Son tres las características que definen la mejor forma de “exhibir el producto y promocionar la imagen corporativa” en el interior de la tienda: crear un espacio agradable (conseguido mediante la distribución en planta, la iluminación y el ambiente); facilitar la localización del producto (mediante expositores y sistemas murales); e informar claramente acerca de él (a través de gráficos y señalización). Los profesionales aluden a la necesidad de entender el producto que se está exponiendo para poder llegar a influir en el consumidor. “Sin conocer el producto no hay tienda”, explica el fundador de Atelier 1, tienda de la marca francesa Commes des Garçons.

Dentro de la tienda para lograr los objetivos del *visual merchandising* hay que tener en cuenta ocho aspectos:

1. Distribución en planta: este aspecto es el primer elemento citado por su gran importancia. Antes de organizar la distribución de los artículos, se resuelven cuestiones principales como: el esquema de la caja (es recomendable al fondo, como los probadores); zonas de productos con gran demanda; categorías de productos (se atiende primero a las formadas por un gran número de artículos); y marcas de las que se disponen (en espacios multimarca como los centros comerciales o grandes almacenes, se atienden los requerimientos de cada una de las primeras marcas). La distribución eficaz en planta de los artículos propiciará la consecución de los efectos descritos en el apartado 3 de este mismo capítulo, y especialmente el de impulsar las ventas. Para fomentar la circulación de los compradores, entendida como la ruta ideal que deberían tomar según el comerciante, se atenderá a dos puntos clave: el acceso o accesos a la tienda, (ya que en la superficie más cercana a ellos se localizarán los productos que más consumidores y por lo tanto más ventas atraigan); y los puntos de referencia o focales (expositores, marcas conocidas o estanterías) a lo largo de la tienda, para hacer permanecer al consumidor el mayor tiempo posible en ella y por lo tanto también aumentar las posibilidades de compra. Se establecen los puntos focales allí donde la mirada del consumidor (línea de visión) que accede a la tienda se pose, lo que implica que nada en su camino debe entorpecerlo. Funcionan como líneas de visión tanto los pasillos –delimitados con un color o material distinto en el suelo-, como las paredes donde se hacen visibles las marcas líderes –a través de logotipos, fotografías o rótulos coherentes con el entorno-.

Otros aspectos menos funcionales como la inserción de maniquís o presentaciones que ocupen un espacio considerable en el interior de la tienda, apoyan el objetivo de crear una experiencia de compra agradable sin renunciar a facilitar la localización del producto e informar adecuadamente sobre él.

2. Expositores: antes de su elaboración, se atiende a los requisitos estéticos o prácticos de la tienda, pues forman parte de un conjunto coherente y un aspecto global. El número de expositores dependerá del número de productos a exponer y este criterio a su vez del carácter funcional o exclusivo de la marca. Para exponer los productos se puede optar por lineales (expositores de vidrio) o exentos de vidrio (mesas, muebles, góndolas y objetos encontrados). La decisión dependerá del tipo de artículos a exponer y la cantidad, así como del cliente al que va dirigido. La ventaja de los exentos, siempre que su tamaño se adecúe a los objetos que presentan, reside principalmente en su capacidad de dar visibilidad al objeto desde todos los ángulos posibles, como sucede en los utilizados en las tiendas de Habitat. Los más usados en el sector textil son los muebles y las mesas. Los primeros son elegidos por su doble función, de expositor y para crear ambiente; funcionan siempre que la parte trasera del armario sea cubierta por otro igual o por una pared y aquello que encierra esté suficientemente iluminado. Las mesas admiten artículos doblados como vaqueros, punto y camisetas, así como accesorios. Juntar dos mesas de distintas alturas es un buen recurso para llamar la atención, si bien la cantidad de producto expuesta debe ser reordenada frecuentemente. Otro de los formatos de expositores que se utiliza en la joyería son las góndolas, estantes a modo de vitrinas rectangulares con luz interior para mostrar toda la

mercancía lo mejor posible. Por último, hay también baúles, cajas y peanas que aportan un cambio de ritmo en el interior, pues al igual que en el escaparate, es vital mantener la atención del comprador.

Para cumplir el objetivo de reforzar la imagen de la firma, algunas tiendas multimarca acogen expositores específicamente diseñados por las marcas que se vendan en el establecimiento, siempre que se ajusten al estilo del local. Otra posibilidad es acoger como reclamo de una planta de la tienda, el escenario que facilitan las marcas con clientela fiel: la concesión de expositores, estanterías, muebles o asientos. Las dos modalidades de colaboración son ventajosas para ambas partes (fabricante y distribuidor) por el ahorro de costes y la facilidad de hacer reconocible la marca. En el caso de las tiendas propias, si consiguen vincularse a un concepto o sector determinado, el diseño interior de la tienda será a base de “expositores a medida e identidad de marca potente” (Morgan, 2008).

Los percheros son el último elemento que se propone en la tarea de exponer la prenda textil cuando se pretende facilitar un acceso rápido y más cómodo. Suelen acoger una colección o bien un único tipo de prenda (los percheros lineales se reservan para ropa más exclusiva), así como reservar las barras de gran capacidad con perchas para artículos rebajados, esta vez en percheros metálicos y normalmente circulares, situados en el centro de la tienda. Otros percheros, colgados en las paredes o aislados en forma de “T”, son muy fáciles de manejar al situar las tallas más grandes al fondo.

3. Sistemas murales: con este nombre se designa técnicamente al uso que se hace con las paredes en el diseño de la tienda, que funciona como un telón de fondo muy apropiado para mostrar prendas de moda por encima del nivel de la vista. La marca Uniqlo es el paradigma en esta descripción¹². Los distintos sistemas son complementarios: si el objetivo es mostrar productos con gran volumen de ventas y gran peso, que requieren de fácil reposición y flexibilidad, se eligen los sistemas clavados directamente en la pared; pueden ser o bien panelados (tableros de madera pintados o laminados) o bien reticulares (compuestos de estructura metálica y ganchos de sujeción). A su vez estos sistemas pueden integrar distintos modelos de barras para varias prendas. Sin embargo, si el objetivo es mantener la estética, se puede optar por el sistema de la barra (perpendicular o longitudinal, metálica o de madera) sujeta a la pared por cada extremo. Una tercera opción que combina ambas ventajas, atractivo y flexibilidad, son los estantes; de distintos materiales –se añade a la madera y el metal de las barras, el plástico y el vidrio- en función del producto a exponer. Hay que tener en cuenta que las prendas se iluminan difícilmente si no se opta por localizar la luminaria bajo cada estante.

4. Presentación de los productos: la tipología de presentaciones dependerá del valor que se persiga en la estrategia de la marca. Cuando se prefiere la facilidad para mantener y reponer, se opta por presentaciones en grupos de colores, o bien por un estante de filas horizontales que acogen un estilo de producto colgado horizontalmente de izquierda a derecha. También se utiliza

¹² Pueden contemplarse dos fotografías de la tienda de Uniqlo en Nueva York en el anexo 3.

este formato en época de rebajas, reservando incluso una zona específica de la planta o una planta entera para la liquidación de existencias.

Si el valor perseguido por la marca es el impacto visual, la preferencia es alternar colores a lo largo de un expositor mural, alternar prendas tal cual se llevan puestas (presentación anatómica) o bien presentar una amplia gama de un tipo de productos.

Si el objetivo es educar al cliente sobre cómo combinar varios productos, se agruparán varios artículos (normalmente en maniquís) para crear un ambiente de conjunto preparado en función del estilo o tendencia elegidos (presentación coordinada); con este mismo objetivo se utiliza la adyacencia de productos a otros que podrían completar la compra de los primeros.

Para conseguir inspirar el valor de la exclusividad, se expondrán pocos productos. En este caso se debe tener en cuenta que la exclusividad va ligada a productos más caros y por lo tanto, esta presentación debe usarse solo si la marca se reconoce suficientemente por sus precios asequibles.

Por otro lado, es común a muchas marcas textiles, dar un valor funcional: facilitar al consumidor el traslado directo de las prendas al probador o a la caja. Para ello se presentará toda la gama de producto y se tendrá especial cuidado de reponer desde el almacén las tallas agotadas en el mostrador.

Por último, para motivar al consumidor y posicionar la identidad de marca del establecimiento, se realizan exposiciones interiores y stands de temporada con una selección de artículos y accesorios en un escenario artístico a admirar por el cliente. En el primer caso, continuando la línea de diseño del escaparate, este tipo de presentación alcanza mayor nivel de

exhibición; puede verse desde todos los ángulos y sin cristal de por medio, y sus maniquís están normalmente subidos en peanas de madera e iluminados con focos insertados en la malla del techo. Para elegir su ubicación, se atiende al final de las líneas de visión, por lo tanto suelen constituir puntos focales en el interior del establecimiento. A su alrededor se sitúan expositores donde se puede encontrar la mercancía exhibida que pertenece al mismo departamento; aunque en ocasiones estas instalaciones remiten a categorías de productos complementarias que se encuentran en otros departamentos o plantas de unos grandes almacenes. En caso de los estands de temporada, sus artículos sí son accesibles al tacto (y no solo la mirada) de los clientes; su emplazamiento estratégico en la planta se debe a su capacidad de crear “una pequeña tienda dentro de la propia tienda” (Morgan, 2008). Un nuevo producto sirve para mostrar una idea, temática o temporada, y de hecho esta instalación suele adoptar un nombre o marca por un tiempo limitado.

5. Señalización y etiquetaje: para cumplir el objetivo de informar adecuadamente sobre el producto, se recurre a indicaciones en distintos puntos, no solo en el escaparate y en el propio producto, también en el interior: paredes, techo, pasillos, escaleras mecánicas, expositores. Además del lugar donde colocar las explicaciones, hay que identificar los contenidos que precisa el comprador ya sean informativos, orientativos o motivacionales (precios en las prendas; directorios para localizar las secciones; paneles para localizar cada artículo; planos de los puntos clave del edificio; textos o imágenes que inviten a disfrutar de la experiencia de compra). Por otra parte, es preciso conocer los formatos en que se dan esas explicaciones (folletos, postes de

señalización exentos, etiquetas y pantallas de plasma o led, tubos de neón, rótulos –con serigrafías, fotografías impresas o transparencias retroiluminadas por fluorescentes-, dibujos, diseños gráficos de imagen y texto, o textos de vinilo, imágenes de la campaña publicitaria). Por último, en cuanto al cómo se da ese contenido en cada formato, hay tres claves: texto sencillo y letra clara, así como la transmisión de una personalidad y coherencia con el resto de indicaciones de cada artículo. Un último detalle en época de rebajas es el conocido recurso de la indicación en una etiqueta o cartel del porcentaje de ahorro, o bien el precio original de la prenda y el rebajado.

6. Iluminación: el objetivo de añadir luz artificial a la luz natural que acceda al establecimiento, es realzar los puntos focales e iluminar los expositores que muestran el producto. Los raíles electrificados contienen focos direccionales que iluminan un artículo determinado, y haces de luz para iluminar un conjunto; la eficacia varía según la potencia adecuada de las bombillas y el haz de luz proporcionado al conjunto de artículos a iluminar.

7. Ambiente: por este término se entiende a todos aquellos elementos que completan el sentido del tacto y la vista, ampliamente detallados en anteriores apartados. La música y los aromas también deben adecuarse al estilo de producto que se comercializa, al tipo de cliente y a los valores de la marca, para poder cumplir la función de hacer más agradable la compra; y en último término, para propiciar un incremento de las ventas y una mejora de la imagen de marca.

8. Mantenimiento: El control de la calidad de cada uno de los elementos del *visual merchandising*, se muestra tan importante que de no atender a esta cuestión, podrían perderse todos los esfuerzos humanos y económicos realizados. Por eso, para comunicar a los dependientes cómo mantener el trabajo del visual, es recomendable la creación de un dossier informativo y la convocatoria de una reunión semanal a los empleados y al equipo de ventas en la propia tienda. En esas sesiones formativas se habla de tres puntos básicos: reposición de existencias; limpieza de artículos, expositores y pasillos; y orden de caja. Todas ellas llevadas a cabo con la tienda cerrada al público.

3.3 Efectos del *visual merchandising* en los públicos

Es importante señalar la dificultad de atribuir a la labor del *visual merchandising* el cumplimiento de los objetivos que se van a citar. Así sucede con el incremento de ventas, éxito generalmente vinculado por las compañías a su departamento de compras por haberse encargado de elegir mostrar ciertos modelos en el escaparate; si bien se trata de un “logro compartido esencialmente con los *visual merchandisers*” (Morgan, 2008). Por otro lado, la segunda premisa a la hora de medir la eficacia del *visual merchandising* como herramienta de comunicación, como cualquier otra en el área de comunicación, es la necesidad de evaluar la mejora de la marca a largo plazo.

Para abordar este apartado, se distinguirán los tres efectos principales en función de los públicos con los que la marca contacta en cada caso, y se explicarán acompañados de los métodos para medir su validez.

3.3.1. Cobertura informativa

En el caso de los medios de comunicación, líderes de opinión y prescriptores de producto, el efecto que se quiere conseguir es la cobertura en los medios. Aunque este trabajo no se detenga especialmente en los medios de comunicación on-line, en el sector de la moda tienen especial relevancia los blogs. Desde el año 2010 son acreditados por primera vez en la Pasarela Cibeles Madrid Fashion Week. Son muchos los ejemplos desde los que se aprecia la repercusión mediática de distintos eventos especiales; las inauguraciones de tienda o presentaciones de producto en la propia tienda quieren provocar la aceptación del punto de venta. La presencia de líderes de opinión y embajadores de la marca que arropan al diseñador de marcas reconocidas, es el principal atractivo para los medios. Las televisiones también acuden a eventos institucionales y desfiles de temporada o a la apertura del periodo de rebajas en grandes almacenes. Ejemplo de ello es la tienda de Nike, que reunió a personajes del deporte profesional practicando una actividad de tecnología virtual; el *photocall* y los decorados sirvieron de telón de fondo para las fotos, y los protagonistas fueron los testimonios de los participantes que recibieron *flyers*, contactaron con los figurantes y animadores contratados, o participaron en el concurso que repartía material promocional.

Citando otros ejemplos, la inauguración de la tienda nº 3.000 de Zara, un Zara home en Valencia, fue acogida por periodistas, empresarios y fotógrafos

por la novedad de escuchar *in situ* a un consejero delegado de la empresa informando de los últimos resultados financieros. La cobertura mediática reunió a numerosos medios nacionales e internacionales y ocupó durante una semana “las páginas de las secciones más valoradas por las empresas: economía y sociedad” (Díaz Soloaga y Monjo, 2006).

Un último ejemplo es el de la firma de perfumes Sensuous de Estée Lauder protagonizada el 8 de julio de 2008 por las modelos y actrices presentes en la publicidad (Gynweth Paltrow, Elizabeth Hurley, Carolyn Murphy y Hillary Rhoda). Tuvo lugar en la *flagship store* de Bloomingdales en Nueva York, reuniendo a numerosos fotógrafos y periodistas de The New York Magazine, People, Marie Claire, VOGUE TV, TV GUIDE, TheModieereport.com, WWD.com (Women’s wear daily) o Sawfnews.com. Es interesante señalar que la convocatoria a este evento se realizó a través del propio escaparate de la tienda y mediante publicidad en los medios, pero también a través de la revista especializada Harper’s Bazaar, que dedicó 40 páginas de su número de julio de 2008 a contenido relacionado con el nuevo lanzamiento: estilismos o reportajes fotográficos con las modelos, entrevistas con las actrices o trucos de belleza. Por último, la fiesta celebrada tras el lanzamiento, el dossier de prensa y los vídeos sobre el cómo se hizo, ambos disponibles en la red a través de www.youtube.com, muestran la capacidad de generar noticias más allá del momento del lanzamiento (Wilcox, 2006).

El *clipping* de prensa o seguimiento de la información publicada o emitida por los medios, lo llevan a cabo empresas como Sofres o departamentos de comunicación propios de las marcas de moda. Se encargan de contabilizar tanto el número de apariciones y el espacio que ocupan, como

la audiencia, tirada o circulación de esos medios. Cualitativamente se estudia también si la información convertida en noticia se ha tratado positivamente, entendiendo el término positivo no como falta de objetividad por parte del periodista, sino por haberse transmitido de la forma en que se ha preparado, sin ser tergiversada o manipulada por el medio. Por otra parte, también se considera un resultado positivo el hecho de que el medio haya incluido imágenes de la presentación, lanzamiento o evento objeto de la noticia. Toda la información obtenida se resume en herramientas de trabajo como son los clippings de prensa –recortes, audios o vídeos como resultado de las relaciones con los medios-, los informes sobre reuniones mantenidas con los medios o las visitas de prensa organizadas, así como las memorias anuales.

3.3.2. Incremento de las ventas y mejoras económicas

En este caso el consumidor podrá experimentar los efectos del *visual merchandising*, y se podrá comprobar en el incremento de las ventas. Además de todos los consumidores de los medios de comunicación que se hayan hecho eco de las noticias publicadas sobre las tiendas, hay acciones de comunicación en la tienda específicamente dirigidas al consumidor que acude físicamente al punto de venta. En Diamond&Diamond (2007), se distinguen para el consumidor de moda rápida tres tipos de *fashion shows* o eventos de moda: *formal productions* –donde la música en directo, las azafatas o modelos y el uso de iluminación especial son algunos de los elementos que atraen al consumidor en los grandes almacenes-; *runway shows*, que son pasarelas organizadas en una zona de la tienda o en una carpa en su exterior –donde participan modelos profesionales, estudiantes o empleados al ritmo de música

grabada-; o *informal modeling*, entendiendo por esta modalidad que las propias dependientas llevan puestos diseños que están a venta en la tienda para que los consumidores puedan preguntar por ellos. Para los consumidores de moda de alta costura o productos exclusivos, los autores destacan los *trunk shows*, donde los consumidores pueden conocer al diseñador o a sus representantes y preguntarle sobre la colección o aprender más sobre la compañía y la moda. Además, el uso de días festivos o eventos institucionales de la marca son otras formas de eventos especiales que atraen la presencia de los consumidores e incrementan las ventas.

Las cifras de facturación y las cuotas de mercado indican la mejoría en el público final: los clientes. Cuando el balance económico es positivo, la marca se consolida y se puede plantear abrir nuevos puntos de venta en la misma ciudad o avanzar en su expansión internacional. Es objetivo del marketing vender más, pero a ello le ayudan las relaciones públicas cuando consiguen una opinión favorable al condicionar positivamente la entrada al mercado de un producto del que han gestionado un artículo sobre sus ventajas o propiedades, el apoyo de un líder de opinión o su vínculo con causas sociales (Wilcox, 2006).

3.3.3. Mejora de la imagen de marca

Tanto los empleados como los accionistas, los consumidores y la sociedad en general reflejan los efectos del *visual merchandising* en la mejora de la imagen de marca. Un ejemplo de ello es la acción de la marca *Commes de Garçons* al

recibir a sus clientes una vez al mes en la tienda Atelier 1 de Kiev para presentar los nuevos productos.

Es objetivo de las relaciones públicas generar un entorno favorable a los públicos. Algo que se puede comprobar cuando la compañía encarga una auditoría entrevistando a los empleados para saber si están satisfechos u orgullosos de pertenecer a la empresa –y en concreto de participar en las labores propias de coordinación y coherencia explicadas-. Otra forma de evaluar la opinión de los públicos respecto de la organización es encuestar a los clientes para comprobar si son conscientes de que la percepción que tienen de la marca mejora debido al uso que hace del *visual merchandising*.

La consultora Interbrand ofrece además de estas herramientas de evaluación, la posibilidad de aplicar a posteriori otras herramientas de investigación como los informes diagnóstico o el benchmarking respecto de la actuación de la competencia, sin dejar de estudiar el grado de adaptabilidad al mercado (tendencias, cambios, asociaciones) ni desvirtuar la estrategia de desarrollo de negocio. En su *storeboard* sobre retail, la consultora define los criterios para influir en el comportamiento del consumidor de tal forma que se maximicen los beneficios de la tienda. La estrategia varía en función de la marca (cómo se identifica el consumidor con los objetivos y promesas de la marca); el espacio (medir la contribución de cada grupo de productos o departamento en función de la productividad general); y los recursos financieros (define por cada categoría de producto su contribución a las ventas y al margen de ganancias). La frecuencia de visitas y de tiempo de circulación en la tienda, así como la coherencia de la tienda con la marca son otros de los criterios para medir la eficacia en ventas. También hay otros beneficios

derivados del buen funcionamiento de la tienda como la reducción de costes de inventario.

Por último, el accionista podrá seleccionar la empresa donde invertir, acudiendo al ranking con las marcas más valoradas de *retail* elaborado por Interbrand. Además, podrá tomar como referencia a las marcas premiadas por las asociaciones profesionales, o a aquellas sobre las que se han elaborado casos de éxito en las revistas o universidades de prestigio.

3.4. Propuesta para el análisis de los efectos de *visual merchandising* como herramienta de comunicación

Por una parte, es complicado conocer de primera mano la influencia de una herramienta que involucra directamente a los sentidos –sobre todo la vista- y su influencia psicológica. Si bien los expertos hablan de la necesidad de observación y exploración de los consumidores en el punto de venta. Por otra parte, resulta presuntuoso atribuir al *visual merchandising* toda la fuerza comunicativa de otras herramientas de comunicación sinérgicas que han llevado al punto de venta.

Es necesario hablar con cifras y datos, de marcas concretas y de estrategias o buenas prácticas. Tomando como punto de partida el presente estudio, en la tesis se podrán establecer elementos compartidos entre diversos emplazamientos y marcas. En concreto, se analizará el contexto en el que tiene lugar esta actividad en las empresas de moda en Madrid con la posibilidad de hacer una comparativa en Nueva York, Londres, Milán o París. Se elegirán

establecimientos situados en las calles denominadas “zonas oficiales de compras” y se identificará también su presencia o ausencia en las calles de tendencias.

Para el estudio del comportamiento del consumidor, se utilizará un método cuantitativo de observación de campo y encuestas ó cuestionarios. Para el estudio de la estructura y funcionamiento del *visual merchandising*, se aplicarán métodos cualitativos como la entrevista en profundidad, los grupos de discusión o el estudio del caso.

Al mismo tiempo, a la hora de generalizar el comportamiento observado, se aplicará el método inductivo y para elaborar el marco conceptual, el método que puede generalizarse: método deductivo. La posibilidad de combinar ambos métodos al abordar el objeto de estudio, hará más real y eficaz cada concepto definido.

Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada en el presente trabajo sobre *visual merchandising*, me permite llegar a la conclusión de que el punto de venta ha pasado de ser un lugar para distribuir el producto, a una herramienta de comunicación. A esta conclusión central y general llego tras la constatación de las realidades que expongo a continuación:

1. La industria de la moda es el escenario pionero de la tienda entendida como una herramienta de comunicación de las marcas, por la vinculación emocional que consigue este fenómeno con los públicos. La demanda de *visual merchandising* generalmente se sigue produciendo hoy desde el sector textil,

aunque otros sectores en los cuales el valor tendencia reviste gran importancia, han incorporado esta herramienta de éxito.

2. El merchandising –que el producto se venda por sí solo- da paso al marketing experimental- que el cliente sea el centro del modelo de tienda-. La tienda es el “nuevo producto” al que se dedican los mayores esfuerzos y presupuestos. Si la tienda es el producto, la calle es el mercado; luego la localización estratégica y el diseño de escaparates es tan importante como controlar qué sucede en su interior; se hace primordial por lo tanto la formación de los empleados en la observación del comportamiento cliente y el tratamiento de sus actitudes y preferencias (aunque sin olvidar el conocimiento del producto).

3. En la tienda no se consumen productos sino marcas, que representan valores o estilos de vida que se experimentan, no se compran. Ante la masificación, el consumidor quiere personalización y creatividad.

4. En un escenario competitivo y de crisis, las empresas de moda han apostado por invertir en lo que genera ingresos. Otros sectores aún son reticentes pues la imagen de la tienda debe renovarse periódicamente, ajustándose a los cambios continuos en los públicos, (lo que genera la sensación de mayor gasto que otras herramientas de comunicación tradicionales, aunque no se corresponda con la realidad).

5. El *visual merchandising* tiene la virtualidad de cambiar la percepción de las variables tradicionales del marketing mix, al convertirse de *place* en herramienta de *promotion*. De igual modo a como ha sucedido en las últimas décadas con la variable del precio, las marcas de moda rápida (*mass market*) han asumido parámetros o valores de las marcas de moda de lujo a la hora de diseñar sus escaparates y el interior de sus tiendas.

6. Aunque el 90% de la información que recogemos es visual, el esfuerzo en *visual merchandising* solo afectará a la percepción y al comportamiento activo del consumidor, si es coherente con la marca, es decir, si forma parte de las comunicaciones integradas de marketing.

7. Como una herramienta de comunicación, la tienda asume la cualidad de hacer al consumidor sentirse parte de una comunidad reducida y relevante.

8. El punto de venta físico no es una herramienta de comunicación más –a pesar de situarse en el último paso de la cadena (tras el diseño y la producción). Para algunas marcas de moda es una herramienta tan importante que incluso ha sustituido a otras formas de comunicación.

9. La tienda asume hoy un papel activo, al encuentro del consumidor, por el poder absoluto que tiene sobre la percepción sensorial en un entorno donde la compra se ha constituido como la satisfacción de una necesidad (de ocio o de vivir una experiencia) y no la adquisición de un bien.

10. La tienda ya no se limita a servir a la distribución del producto, sino que potencia el componente comercial de cualquier producto, llegando a convertirlo en único.

REFERENCIAS

AIRES, C.; MORO, B.; y SÁNCHEZ, J. M. (2006). Dossier Escaparatismo: Un medio más. *Revista Estrategias (Madrid)* 154, 22-26.

AIRES, C. (2008). *Ver para vender*. Enséñame tu escaparate y te diré lo claro que lo tienes. Madrid: Distribución Actualidad. Nº 395, pp. 96.

BASSAT OGILVY, L. (2006). *El libro rojo de las marcas*. Barcelona: DEBOLSILLO.

BAUDELAIRE, CH. (1995). *Le Peintre de la vie moderne*. Murcia: Ed. española.

BRUJÓ, G. (2010). IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.

CLIFTON, R., SIMMONS, J. y AHMAD, S. ET AL. (2004). *Brands and branding*. London: Bloomberg Press.

COLECCIÓN MUSÉE CARNAVALES (1991). *Eugène Atget. El París de 1900*. París: Apertura.

COTIJOCH, D. (2010). La tienda multimarca: crear espacios de encuentro con el consumidor. IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.

DEL OLMO, J. (2008). *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales universitarias.

DIAMOND, J. y DIAMOND, E. (2007). *Contemporary visual merchandising and environmental design*. USA: Pearson Prentice Hall.

DÍAZ SOLOAGA, P. Y MONJO, M. (2006). *Caso Zara. La empresa donde todo comunica*. Madrid: Caso de estudio para el ISEM.

DÍAZ SOLOAGA, P. (2007). El valor de la comunicación. *Cómo gestionar marcas de moda*. Madrid: CIE Dossat e Interbrand.

DÍAZ SOLOAGA, P. y MULLER V. (2009). Informe *Marcas de moda internacionales*. III Jornadas de Moda y Comunicación. Madrid: 23-25 de marzo.

DÍAZ SOLOAGA, P. (2010). El punto de venta como epicentro cultural y de tendencias. IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.

FILL, C. y YESHIN, T. (2001). *Coursebook Integrated marketing communication 2001-2002*. Oxford: The Chartered Institute of Marketing.

GARCÍA-RENEDO, J. (2010). La situación de los centros comerciales. IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.

GARCÍA, P. (2009). *Repensar el consumo*. Navarra: Ediciones internacionales universitarias.

GONZÁLEZ, A. M. y GARCÍA, A. N. (2007). Distinción social y moda. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra EUNSA.

H. SCHMITT, B. (2006). *Experiential marketing*. Barcelona: Ediciones Deusto.

HEALEY, M. (2009) *¿Qué es el branding?*. Barcelona: Gustavo Gili.

JOBBER, D. y FAHY, J. (2007) *Fundamentos del marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.

KOTLER, P. et al (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

KELLER, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15:2, 139-155.

LANNELONGE, M. P. (2008). *Los secretos de la moda al descubierto*. Barcelona: Gustavo Gili.

LIRIA, E. (2000). Del merchandising de reposición y gestión al merchandising visual. *IPMARK 551: 43-44*.

LÓPEZ, R. P (2008). El consumidor como centro de la cadena de valor de la marcas de moda. I Curso de moda y comunicación. Madrid, 22-24 marzo.

MAGARIÑO, J. (2007). *George Homer, experto en visual merchandising*. *MModa. Condé Nast*.

MARTÍNEZ BARREIRO, A.M.A. (2007). Un modelo de empresa innovadora y flexible: el caso Zara. *RIPS (Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas)*, 6, 001, 69-80.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I.J. (2004). La comunicación en el punto de venta: merchandising. En LOSADA DÍAZ, J.C (coord.), *La gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp.395-424). España: Ariel.

MARTÍNEZ, I.J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio Real y Online*. Madrid: ESIC Editorial.

- MENÉNDEZ, R. (2010). La tienda multimarca: crear espacios de encuentro con el consumidor. IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.
- MANRESA, S. (2010). El modelo de los grandes almacenes. IV Jornadas de Moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución, Madrid, 14-16 de abril.
- MARKETING DIRECTO (2006). El escaparatismo, cada vez más de moda, *Marketing Directo*, 26 de octubre de 2006.
- MORGAN, T. (2008). *Visual merchandising: escaparates e interiores comerciales*. Barcelona: Gustavo Gili.
- MULLER, V. (2010). Sistemas y procesos de logística, abastecimiento y punto de venta. IV Jornadas de moda y comunicación: ¿Cómo compramos la moda? El punto de venta y la gestión de la distribución. Madrid, 14-16 de abril de 2010.
- NATIONAL RETAIL MERCHANTS ASSOCIATION (1976). *Visual merchandising. Chapters by 24 display and store design professionals*. New York: National Retail Merchants Association.
- ORTIZ DE BETHENCOURT, R. (2009). El consumidor actual. III Jornadas de Moda y comunicación: Internacionalización de las marcas de moda, Madrid, 23-25 de marzo.
- O SHEA, C. (2009). *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*. Madrid, La Esfera de los libros.
- PALOMARES, R. (2005). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: Gestión 2000.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe.
- RETAIL DESIGN INTERNATIONAL (2008). *Sephora promotions in Barcelona*. Págs. 88-91. y (2009) *The cube and Justy*, volumen 71, nº 3, 104 y 105.
- SCHULZ, D.; TANNENBAUM, S.I. y LAUTERNBORN, R.F. (1993). *Integrated marketing communications: Putting it Together and Making it Work*. Chicago: NTC Business Books.
- WILCOX, D. J. et al. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

FUENTES ELECTRÓNICAS

ALLOZA LOSANA, A. (2004). *El caso de BBVA. La marca experiencia y la reputación corporativa*. MK Marketing + ventas, N° 189, pág.112. Recuperado el 112 de marzo, de http://www.esade.edu/pfw_files/cma/centromarca/newsletter/noticias/casobbva.pdf

BLANCO, L. (2010). La revista de moda 'Harper's Bazaar' lanza su edición española. *El mundo*, 23 de febrero de 2010. Obtenido el 3 de mayo, desde <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/11/24/comunicacion/1259087067.html>

C, M. (2009). H&M abre megatienda en un edificio singular de la Gran Vía de Madrid. *Cinco Días*, 1 de septiembre de 2009. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de http://www.cincodias.com/articulo/empresas/HM-abre-megatienda-edificio-singular-Gran-Via-Madrid/20090901cdscdiemp_24/cdsemp/

CAMPOS, A. (2010). Secretos de pasarela. *Revista Época*, 48-52. Recuperado el 8 de febrero de 2010 de <http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/sociedad/secretos-pasarela>

DÍAZ SOLOAGA, P. (2009). *Investigating Ad Imagery*. Nueva York: MURRAYHILL INSTITUTE. Recuperado el 17 de febrero de 2010, de http://www.murrayhillinstitute.org/html/featured_article.html

DOMÍNGUEZ, M. (2008). Vitrinas seductoras: las tiendas usan los escaparates para capear la crisis. *El Economista*. 11 de septiembre de 2008. Recuperado el 9 de abril de 2010 de <http://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/742459/09/08/Vitrinas-seductoras-las-tiendas-usan-los-escaparates-para-capear-la-crisis.html>

FASHION FROM SPAIN (2009). *Zara inaugura su 50 tienda en Japón. La cadena refuerza su presencia en Tokio con una flagship store en el distrito de Shibuya*. 27 de noviembre de 2009. Recuperado el 3 de febrero de 2010 de http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_55396_03_5527358_4270398,00.html

FASHION FROM SPAIN (2010). *Zara inaugura su primera tienda "ecoeficiente" en España*. 25 de enero de 2010. Recuperado el 4 de febrero de 2010 de http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_55396_00_5527358_4285718_0,00.html

GESTIOPOLIS.COM. (2001). *¿Qué es el look & feel de una empresa? Otros conceptos y herramientas de marketing*. Recuperado el 12 de marzo, de 2010 de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/no%2013/lookandfeel.htm>

MARKETING DIRECTO (2009). Los escaparates y los reportajes de moda, lo que más influye en la decisión de compra. 3 de junio de 2009. Recuperado el 13 de mayo de 2010, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/los-escaparates-y-los-reportajes-de-moda-lo-que-mas-influye-en-la-decision-de-compra/>

MARKETING DIRECTO (2010). *El escaparatismo, cada vez más de moda*. 26 de octubre de 2010. Recuperado el 9 de abril de 2010 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/el-escaparatismo-cada-vez-mas-de-moda/>

NOTICIERO TEXTIL (2009). *Informe de WWF sobre lujo y sostenibilidad*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de: <http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=89814>

RIAÑO, P. (2010). Covadonga O'Shea: "El talento creativo se está ahogando por el sistema público de subvenciones". *Modaes*, recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.modaes.es/back-stage/170510/covadonga-o-shea-el-talento-creativo-se-esta-ahoga>

YEPES, R. (2008). *La elegancia, algo más que buenas maneras*. Recuperado el 30 de enero de 2010, de: http://www.protocolo.org/social/codigos_y_usos_sociales/la_elegancia_algo_mas_que_buenas_maneras.html

UNIVERSIDAD DE NAVARRA (2008). *El mejor estudio de mercado es el punto de venta*. Recuperado el de marzo de 2010, de <http://www.unav.es/noticias/161107-10.html>

WILSON, E. (2009). For Armani, never enough troppo. *The New York Times*, Recuperado el 10 de marzo de 2010, de http://www.nytimes.com/2009/02/19/fashion/19ARMANI.html?_r=2

ANEXOS

Anexo 1. *Visual merchandising* en el escaparate de la firma cosmética Sephora el día de la madre



Anexo 2. Escaparates para la firma masculina Yusty en Barcelona



Fuente: Marketing Jazz

Anexo 3. Sistema mural de Uniqlo en el Soho de Nueva York



Fuente: elaboración propia

