

LA TIENDA DEL FUTURO PARA LAS NOVIAS MILLENNIALS

Abril 2018

En el 2016, la Barcelona Bridal Fashion Week inició una actividad de estudios sectoriales dirigidos a convertirla en además de en líder como salón profesional, punto de encuentro y pasarela del sector, en referente del conocimiento de la industria del bridal. Para ello encargó al Profesor José L. Nueno el estudio “Millennial Brides, nacer en los 80’s, casarse hoy” que se convirtió en el texto más influyente del sector y el documento de referencia internacional. De hecho, es el libro de cabecera soportando el análisis y entendimiento de la estructura y las dinámicas del sector de moda nupcial. El eco que obtuvo entre las empresas del sector, las asesoras de operaciones corporativas y en los medios especializados y generalistas contribuyó a ese liderazgo de ideas que persigue la Barcelona Bridal Fashion Week.

En 2018, siguiendo con la aspiración emprendida hace dos años al lado del liderazgo sectorial, nuestro Salón ha continuado profundizando en el conocimiento de la industria de moda nupcial, y ha encargado de nuevo al Profesor José L. Nueno la elaboración de este estudio: “La Tienda del Futuro para las Novias Millennials”.

El objetivo de este estudio es doble: por un lado proporciona el análisis de los modelos actuales de distribución. Por otra parte, hacer una proyección de los futuros. Tal y como apunta el libro, en 2027 el 70% del retail seguirá siendo físico y el 30% restante será online. Más importante que dónde se dirige ese 30% digital, es cómo va a evolucionar la tienda presencial, ese 70% restante, para enfrentarse a ese futuro y sacarle partido.

¿Cómo serán las tiendas de moda nupcial del futuro? ¿Sabrán evolucionar al ritmo que lo hace el comercio electrónico y las expectativas y aspiraciones de las novias del futuro? En estas páginas encontrará nuestra perspectiva y planteamiento. Muchas gracias por su interés.

PRÓLOGO	4
CAP. 1: TODAS LAS TIENDAS DE NOVIA SON SIMILARES; LA DIFERENCIACIÓN, UNA VENTAJA COMPETITIVA CLAVE	5
ESTRUCTURA DEL SECTOR DE MODA NUPCIAL	5
EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA	9
1. Tiendas de lujo y premium	10
2. Tiendas segmento medio	12
3. Tiendas segmento básico y OPP	13
LÓGICA DOMINANTE, DOGMÁTICA Y OBSOLETA	14
CAP. 2: SI LA TIENDA ES IMPERATIVA PARA LA NOVIA Y HOY LA TECNOLOGÍA ES UNA NECESIDAD PARA CUALQUIER MILLENNIAL: ¿PUEDE LA TIENDA DE NOVIA MILLENNIAL ESTAR DESVINCULADA DE LA TECNOLOGÍA?	17
CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL	17
EVOLUCIÓN DEL SHOPPING JOURNEY DE LA NOVIA MILLENNIAL	19
Fase 1: Búsqueda y recolección de información y selección de candidatos	20
Fase 2: Generación de primeras visitas	21
Fase 3: Visitas, pruebas y selección final de producto	21
Fase 4: Modificaciones	22
Fase 5: Entrega	22
Fase 6: Prescripción	22
FUNNEL DE CONVERSIÓN	22
GENERACIÓN Y COMPARTICIÓN DE INFORMACIÓN: RELACIONES MARCA-DETALLISTA	24
SISTEMA DE IT CLAVE EN LA INTEGRACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR	29
CAP. 3: REVOLUCIÓN DIGITAL Y SUS OPORTUNIDADES	31
LOS DETALLISTAS DEL FUTURO	31
LA IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACIÓN Y NUEVOS FORMATOS DE TIENDA EN EJES PRIME	31
MÁS CANALES, MÁS VALOR	34
3 MODELOS DE RETAIL EN LOS QUE SER EXCELENTE	35
1. SHOWROOM	35
2. EXPERIENCIA	36
3. SUPPLY CHAIN: CLICK&COLLECT	36
CAP. 4: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PROPUESTAS	37
Principales herramientas de venta tecnológicas de punto de venta	39
1. <i>Videowalls</i> en escaparate o en el interior	39
2. Beacons	41
3. Dispositivos móviles y configuradores virtuales de producto	43
4. Estanterías, perchas inteligentes y otros sensores de movimiento	44
5. Probadores y espejos inteligentes	45
CAP. 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47



El advenimiento de las nuevas tecnologías y la digitalización ha impactado a todos los negocios y campos de actividad, entre ellos la moda nupcial. Difícilmente hay un sector más afectado que el retail, donde cada vez más encontramos puntos de venta físicos capaces de comunicarse con el consumidor y analizar sus pautas de compra de una forma digital.

El comportamiento del consumidor continúa cambiando y transformándose a una velocidad extraordinaria. En 2017, más del 70% de las nupcias fue de *Millennials*¹ y generación Z², todos ellos nativos digitales. Ambas generaciones van a consolidar en los próximos años casi la totalidad de las nupcias globales, siendo por tanto protagonistas indiscutibles de las bodas futuras.

Cada generación de consumidores ha tenido su forma de comprar, ha visto desaparecer una gran parte del comercio existente inicialmente y transformarse el modelo de aquellos que han resistido.

Este fenómeno no debiera resultar tan extraño para los detallistas, ya que, si nos detenemos a analizar la evolución del retail en los últimos 50 años, comprobamos que cada generación de consumidores ha tenido su forma de comprar, ha visto desaparecer una gran parte del comercio existente inicialmente y transformarse el modelo de aquellos que han resistido.

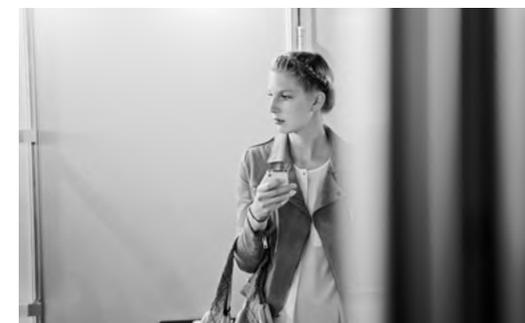
Prepararse para este nuevo escenario debe ser una cuestión estratégica para las marcas y detallistas de moda nupcial, continuando con los pro-

cesos de adaptación de sus modelos de negocio, de su oferta y finalmente de sus puntos de venta, ya que sus clientes –ahora *Millennials*, después generación Z y sucesivas– van a ser diferentes a los que ya se casaron.

El objetivo de este trabajo es identificar y caracterizar los cambios que se están produciendo en la experiencia de compra de las novias *Millennials* y su impacto en los modelos de distribución de la moda nupcial en España y en los principales mercados mundiales, así como entender cuáles son sus efectos en la transformación de los puntos de venta, con énfasis en las consecuencias y las alternativas estratégicas para marcas fabricantes y detallistas.

Este trabajo analiza esta transformación a través de cinco capítulos en los que trataremos de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Cómo son las tiendas de moda nupcial hoy y qué similitudes y diferencias presentan entre ellas
- ¿Continúan vigentes en 2018, los “mitos” o axiomas de este sector?
- El impacto de la tecnología en el *shopping journey* de la novia *Millennial*
- Revolución digital y sus oportunidades: ¿cómo son los detallistas del futuro?
- ¿Cuáles son las soluciones tecnológicas actuales y futuras para los puntos de venta de las marcas y detallistas de moda nupcial?



1- Nota: generación Millennial o generación Y es la cohorte de personas nacidas entre 1981 y 1995

2- Nota: cohorte de personas nacidas después de la generación Millennial, entre 1995 y 2015.

A woman with long dark hair, seen from behind, is wearing a long, flowing white lace wedding dress. She is standing in a bridal shop, surrounded by other wedding dresses hanging on racks in the background. The lighting is soft and warm, creating a romantic atmosphere. The text is overlaid on the lower right portion of the image.

**CAP. 1: TODAS LAS TIENDAS DE NOVIA SON SIMILARES;
La diferenciación, una ventaja competitiva clave**

ESTRUCTURA DEL SECTOR DE MODA NUPCIAL

Existen similitudes en los puntos de venta de las marcas de moda nupcial. ¿Por qué se parecen tanto unas tiendas con otras?

En este primer capítulo se partirá de la definición de la estructura actual del sector de moda nupcial, analizando los segmentos de marcas fabricante y su distribución a través de los canales, con el objetivo final de examinar la diferenciación entre los distintos elementos.

Uno de los temas más importantes del sector de moda nupcial es el entender su morfología actual de cara a poder analizar las tiendas existentes, visualizando el impacto y la magnitud de cada uno de los segmentos y canales

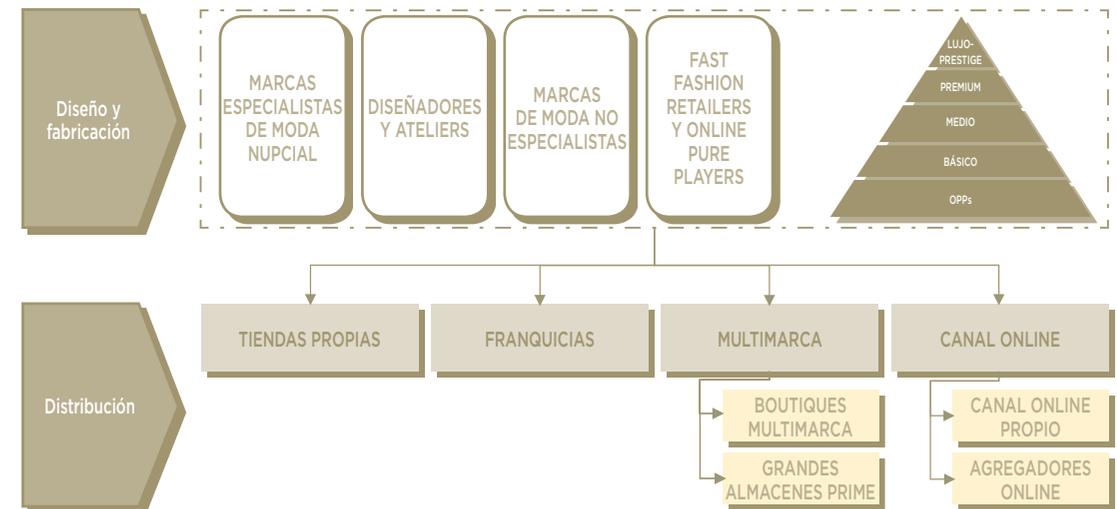
La Ilustración 1 muestra la configuración de la cadena de valor. El diseño y fabricación contiene cuatro tipologías de jugadores, que pueden pertenecer a uno o varios estratos de la pirámide de precio:

1. Marcas especialistas de moda nupcial: es la alternativa más utilizada por las novias, consoli-

dando el grupo de mayor cuota de mercado, relevancia en el sector y número de marcas (p.ej., Pronovias, Rosa Clará o Cymbeline). Están presentes en los cinco estratos de la pirámide.

2. Diseñadores y *ateliers*: son generalmente "talleres artesanales" que trabajan bajo demanda de pedido, a través de la hechura a medida, otor-

ILUSTRACIÓN 1: ESQUEMA DEL ECOSISTEMA COMPETITIVO DEL SECTOR DE MODA NUPCIAL Y SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: ABN Metrics 2018

gando exclusividad a cada uno de sus vestidos. Están presentes en los dos estratos superiores de la pirámide -lujo y premium- y son generalmente empresas de tamaño pequeño, de producción mayoritariamente local o con poca penetración internacional (p.ej., Jesús Peiró, Navascués o Raquel Ferreiro).

3. Marcas de moda no especialistas: en los últimos años una serie de marcas de moda han lanzado sus colecciones de moda nupcial a precios muy competitivos. Este grupo está constituido por empresas de tamaño mediano o grande generalmente en los estratos básico y medio (p.ej., Ted Baker, J. Crew o Intropia).

4. *Fast fashion retailers* y jugadores *online*: de forma similar a las marcas de moda, recientemente se ha producido la entrada (en algunos casos fallida) de algunas de las principales marcas de *fast fashion* y agregadores online, buscando un producto más sencillo que se adapte a las necesidades de una parte de la generación *Millennial* tanto en coste como en servicio (p.ej., Inditex, Mango, H&M, Asos o House of Brides).

Las marcas de moda nupcial segmentan la oferta por precio en cinco tramos: lujo, premium, medio, básico y OPP.

- El segmento de lujo o *prestige* aglutina la oferta de vestidos de novia de alto nivel y hechura a medida, con un precio de venta al público superior a 3.000 euros. Aproximadamente, representan el 8% de las ventas en valor en España y el 7% en el caso de EEUU (ver tabla 1).

En este grupo están presente desde marcas de diseñadores operadas bajo licencia, hasta diseñadores de alta costura tradicionalmente volcados en este segmento, así como nuevos diseñadores especializados en moda nupcial, como por ejemplo Vera Wang, Monique Lhuilliere, Lazaro, Inés di Santo, Anne Barge, Amsale o Elie Saab, entre muchas otras.

La tendencia global esperada es que este segmento se mantenga estable en los próximos cinco años.

- El segmento *premium* consolida el 15% del total de la venta en España y un 9% en EEUU con un precio de venta entre 2.000-3.000 euros. Marcas pertenecientes a este grupo son Watters o Allure Cotture.

A pesar del aumento de competencia en este segmento, se espera que continúe creciendo en los próximos años.

- El segmento medio abarca la oferta comprendida entre 1.500 y 2.000 euros, representando el 22% de las ventas totales en España. A este segmento pertenecen las ventas de la mayoría del top 50 español, siendo muchas de ellas segundas marcas de los operadores. Se espera un buen desarrollo del segmento en los próximos años.

En el caso de EEUU, representa el 11%.

- El segmento básico es el estrato más grande, representando el 31% de las ventas del sector en España. Lo constituyen los vestidos con precios entre 1.000 y 1.500€.

En EEUU, David's Bridal, Maggie Sottero, Casablanca o Allure Bridals son ejemplos de este segmento.

De forma similar al segmento medio, se espera un buen desarrollo del básico en los próximos años. No hay demasiada cesión de marcas de terceros en el mercado nacional (p.ej., licencias de marcas de lujo), pero sí en mercados como EE.UU., destacando el operador David's Bridal con colabora-

El segmento básico es el estrato más grande, representando el 31% de las ventas del sector en España.

ciones con Vera Wang (50 modelos \$700-2000) o Zac Posen (50 modelos \$1000-1.800) y su colaboración Disney.

- Finalmente, el OPP u "opening price point", agrupa los vestidos que oscilan entre 250 y 999 euros (24%) y lo integra un mercado muy atomizado de producto genérico o con marcas de conveniencia (industriales o tácticas).

Existen fórmulas de venta de OPPs en mercados como Estados Unidos -representa el segmento principal con el 46% de las ventas-, con operadores como David's Bridal, BHLDN, Willowby o Sweetheart, y donde también se encuentran las grandes ventas de bodas en descuento, así como los mercados digitales de stocks, ultra low cost (ULC), importaciones, y reventa (vestidos usados). A pesar de representar el segmento con mayor cuota de mer-

TABLA 1: CUOTA DE MERCADO DE MODA NUPCIAL EN VALOR

Cuota de mercado (en valor)		España	EEUU	UK	Francia	Italia	Alemania
Segmentación fabricación	Lujo-Prestige (>3.000 €)	8%	7%	3%	6%	9%	3%
	Premium (2.000-3.000 €)	15%	9%	6%	6%	24%	10%
	Medio (1.500-2.000 €)	22%	11%	17%	19%	27%	14%
	Básico (1.000-1.500 €)	31%	27%	28%	28%	21%	28%
	OPPs (<1.000 €)	24%	46%	46%	41%	19%	45%
Segmentación distribución	Tiendas propias + Franquicias	34%	20%	15%	23%	29%	21%
	Canal Mayorista (Multimarca)	65%	75%	80%	75%	70%	77%
	Canal Online	~ 1%	~ 5%	~ 5%	~ 2%	~ 1%	~ 2%

Fuente: ABN Metrics 2018



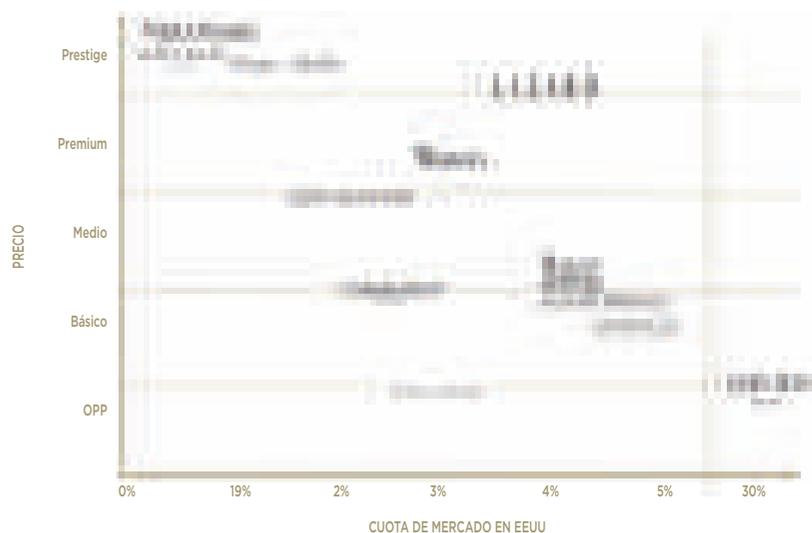
cado en la mayor parte de mercados analizados (a excepción de España e Italia) es seguramente, de los cinco, el que mayor presión de precios sufrirá en los próximos años debido al crecimiento del canal online y del fast-fashion. No se espera crecimiento del segmento en estos mercados.

En los mercados de moda nupcial, existe generalmente una gran fragmentación con una o dos marcas líderes cuyas cuotas de mercado son generalmente inferiores al 10% y una gran cantidad de marcas de tamaño mediano y pequeño. Por ejemplo, en el mercado estadounidense (ver ilustración 2), excepto David's Bridal con un 30% como resultado de su fuerte posicionamiento en el segmento OPP, ninguna otra marca tiene una cuota de mercado superior al 5%, evidenciando la gran fragmentación presente en este sector, donde existe un *long tail* de tiendas familiares multimarca (4.960 puntos de venta multimarca), y en el caso de las tiendas departamentales se encuentra una oferta polarizada, es decir, vestidos de bajo coste (p.ej., Kohl's) o de alta costura (p.ej., Nordstrom, Barney's).



ILUSTRACIÓN 2: MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES MARCAS DE MODA NUPCIAL EN EEUU SEGÚN PRECIO Y CUOTA DE MERCADO

POSICIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES MARCAS EN EL MERCADO NUPCIAL ESTADOUNIDENSE



Fuente: ABN Metrics 2018

EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA

Las marcas de moda nupcial concentran su red de distribución en el canal multimarca. Así Reino Unido es el mercado con mayor porcentaje de puntos de venta multimarca, con un 93% del total (2.070). De los seis mercados analizados, España presenta la menor cuota de tiendas multimarca, con un 83% de sus puntos de venta, un 14% de tiendas propias y un 3% de franquicias.

TABLA 2: NÚMERO DE TIENDAS SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCIÓN POR PAÍS

	Tiendas Multimarca (%)	Propias (%)	Franquicia (%)	TOTALES (%)
España	1.500 (83%)	243 (14%)	62 (3%)	1.805 (100%)
USA	4.960 (88%)	510 (9%)	180 (3%)	5.650 (100%)
Reino Unido	2.070 (93%)	120 (5%)	40 (2%)	2.230 (100%)
Italia	1.749 (86%)	250 (12%)	45 (2%)	2.044 (100%)
Francia	1.400 (85%)	215 (40%)	40 (2%)	1.655 (100%)
Alemania	1.649 (88%)	191 (10%)	33 (2%)	1.873 (100%)

Fuente: ABN Metrics 2018

Se ha realizado un análisis observacional de los puntos de venta de moda nupcial con el objetivo de identificar las similitudes y diferencias en atracción, experiencia de compra, tecnología y branding de las cincuenta principales enseñanzas españolas y que pueden extenderse a los principales mercados de moda nupcial.

Los cinco segmentos de precio definen a su vez tres tipologías o categorías de tienda distintas: 1) Lujo y *premium*, 2) Medio y 3) Básico y OPP, cuya morfología se muestra en la Ilustración 3.

En cada nivel de la pirámide, las similitudes entre las tiendas de las marcas que lo conforman son reveladoras de la falta de diferenciación presente en la industria, que se ejemplifica a continuación.

De los seis mercados analizados, España presenta la menor cuota de tiendas multimarca, con un 83% de sus puntos de venta.

1. Tiendas de lujo y premium

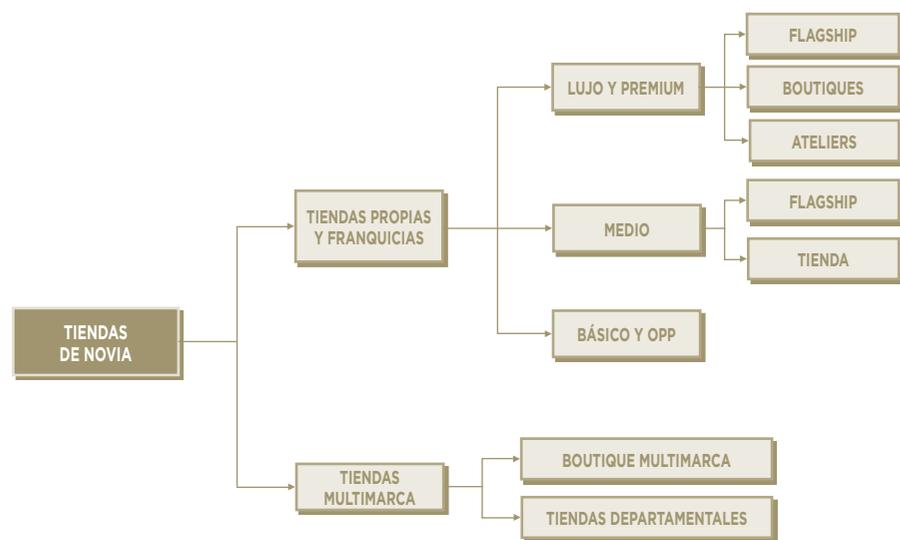
En el caso de las tiendas de lujo y *premium*, que representan en España el 23% de las ventas, se debe distinguir entre dos tipologías de tienda propia diferenciadas: aquellas que emplean tecnología y las boutiques tradicionales.

En el caso de las primeras, son *flagships* pertenecientes a marcas de lujo situadas en inmuebles emblemáticos de gran superficie situados en calles A³ o B+, con salones destinados a los distintos tipos de colecciones, en donde acomodarse tanto la novia como sus acompañantes. Presentan superficies superiores a los 600 m² con capacidad superior para atender un número elevado de novias de forma simultánea (número de empleados superior a quince y número de probadores superior a diez)

Aquellas novias *Millennials* que visitan directamente un *flagship* suelen ser las consumidoras de

3- Nota: Se definen como ejes "prime" o "A", aquellos ejes comerciales a los que acuden residentes y trabajadores de la zona, habitantes de toda la ciudad y turismo, tanto nacional como extranjero.

ILUSTRACIÓN 3: ÁRBOL TIPOLOGÍAS TIENDAS



Fuente: ABN Metrics 2018

mayor preferencia por la marca, donde encuentran presente la colección completa. Se utilizan principalmente para lanzar y testar nuevos productos, así como para desarrollar experiencias y notoriedad de marca. Deben ser capaces de trabajar con las tiendas multimarca locales para no canibalizar las ventas y crear conflictos de canal.

Generalmente los espacios son diáfanos, con una zona de entrada con mostrador, donde se recibe a la novia. Una vez dentro, se encuentra una zona para la selección de vestidos, donde se distribuyen mesas de tamaño similar con tabletas con el catálogo de vestidos. En las paredes y *displays* se alternan generalmente tres tipos de elementos: vestidos expuestos, pantallas de *digital signage*⁴ y espejos. Finalmente, la zona de prueba es probablemente la zona más tradicional, la que menor evolución ha sufrido: salas de prueba con espejos, pufs de descanso en los pasillos y vestidos de novia en las paredes conforman este espacio.

4- Digital Signage: la señalización digital es el uso de contenidos digitales emitidos a través de pantallas o dispositivos digitales en el interior o exterior de superficies comerciales y otros usos profesionales.

La zona de acceso ha de invitar a entrar en el interior, además de aprovechar ese espacio con producto para crear una primera impresión. La ilustración 4 muestra la zona de recepción de la tienda donde se concentra la fuerza de ventas para recibir a la novia en su llegada a la tienda.

Después de haber sido recibida por el personal en la entrada de la tienda, la novia y sus acompañantes pasan al área de selección de producto. En las *flagships* de las marcas lujo y premium se encuentran zonas “reservadas” con mesas y tabletas electrónicas en las que se visualizan las colecciones de los vestidos de las marcas.

Las áreas de prueba son la sección que presenta menor diferenciación en su experiencia de compra. Por riguroso que sea el trabajo que ponga un

En cada nivel de la pirámide, las similitudes entre las tiendas de las marcas que lo conforman son reveladoras de la falta de diferenciación presente en la industria.



Ilustración 4: Área de prueba

detallista en el diseño de la experiencia, por mucho que intente incluir en ella los beneficios más heterogéneos, se evidencia cada vez más la necesidad de su digitalización.

La segunda tipología de tiendas de lujo o premium, son las tiendas tradicionales, *boutiques*, talleres artesanales y *ateliers* en las que generalmente no se incluye tecnología ni en el diseño de la tienda, ni en la experiencia del consumidor.

Las tiendas tienen superficies menores que los *flagships* y, por tanto, sus áreas o zonas de experiencia presentan unos límites tan explícitos como en el primer caso. Sin embargo, es el segmento que mayor diferenciación presenta entre las distintas marcas y detallistas, ya que cada “taller” o tienda presenta características y estilos propios.

En el caso de los *ateliers* en el segmento premium, se encuentran generalmente en localizaciones B+ o B⁵ de las ciudades con dos opciones diferencia-

5- Nota: Componen los ejes comerciales “B” o “B+” aquellas calles que se nutren básicamente de residentes y trabajadores de la misma, aunque pueden atraer también a usuarios residentes en otros puntos de la ciudad

das: aquellos que están en local a pie de calle o en showrooms en primeros y segundos pisos (ver ilustración 5).

Es la alternativa “hecho a medida” con una atención mucho más personalizada. El modo de trabajo de estos talleres suele ser siempre el mismo: se fusionan las ideas de clienta y diseñador, y se va creando una *toile*⁶.

Se puede escoger, siempre dentro del marco de la costura a medida, entre tomar como punto de partida un vestido de colección o uno basado en la improvisación o las necesidades de cada novia. Como consecuencia de ser un proceso mucho más artesanal y con atención personalizada por parte del modisto es, seguramente, la categoría de tiendas de moda nupcial que menor desarrollo tecnológico en punto de venta tendrá en los próximos años, debido a tener una configuración de experiencia de compra más artesanal.

6- Nota: La *toile* es un boceto en tela más o menos rústica, con el que el diseñador realiza las primeras pruebas sobre el cuerpo de la futura novia, hasta dar con el patrón deseado.



Ilustración 5: Ateliers (área de prueba)

2. Tiendas segmento medio

En el segmento medio la diferenciación es menor que en el premium. Son tiendas cuidadas, cuyas configuraciones de zonas y experiencias de compra no presentan diferencias significativas. Se encuentran localizadas en ejes comerciales B o B+ de las principales ciudades de España.

Pueden o no contener dispositivos de *digital signage* y catálogos virtuales, sin embargo, estas tecnologías no responden a una estrategia digital y carecen generalmente de contenido relevante.

Solamente el 15% de las marcas analizadas presentan puntos de venta con tecnología de *digital signage*, presentando solamente el 6% del total una estrategia digital real.

Solamente el 15% de las marcas analizadas presentan puntos de venta con tecnología de *digital signage*, presentando solamente el 6% del total una estrategia digital real.



3. Tiendas segmento básico y OPP

En España, en el segmento básico no existe el concepto de tienda *flagship* y generalmente son locales ubicados en calles "Bs", "Cs"⁷ y en naves situadas en polígonos industriales. Esta tipología de locales, pueden tener una función de *outlet* o *Click & Collect*, pero nunca como tiendas *show-room* o de experiencia.

Las áreas de selección de producto de las tiendas del segmento básico no presentan zonas diferenciadas y, generalmente, no se emplean dispositivos digitales para la presentación y selección del producto.

⁷ Nota: se definen como ejes comerciales secundarios o "Cs", aquellas calles visitadas prácticamente en exclusiva por residentes de la zona.



Finalmente, en el caso de las tiendas multimarca la diferenciación es generalmente inferior a la de las tiendas propias, debido a una menor inversión en el punto de venta y a una estructura intrínseca de modelo, tener producto de distintas marcas, que da lugar en el área de selección a una menor libertad en el diseño del punto de venta.

Constituyen la mayoría de las ventas (en el caso de España, el 65%). Las tiendas multimarca encuentran nuevas marcas a través de ferias comerciales (p.ej., Barcelona Bridal Fashion Week), comprando, en promedio, 15 piezas por colección.

La ventaja de las tiendas multimarca es que, generalmente, las novias se aseguran una mayor variedad de estilos y opciones para poder escoger. Suelen ser detallistas independientes, propiedad de una familia y con un nivel de profesionaliza-

En España, en el segmento básico no existe el concepto de tienda *flagship* y generalmente son locales ubicados en calles "Bs", "Cs" y en naves situadas en polígonos industriales.)

ción en la fuerza de ventas generalmente menor que en el caso de las principales marcas de moda nupcial.

Por tanto, una vez analizadas las cincuenta principales enseñanzas en España, se puede deducir que "todas las tiendas de novia son similares", con un único *shopping journey* para cada uno de los tres segmentos definidos (lujo y premium, medio y básico).

Dentro de los tres segmentos, la tipología más diferenciada son los *ateliers* y la hechura a medida *premium*, mientras que los multimarquistas básicos son los que presentan menor diferenciación.

En el caso de la tecnología de punto de venta, generalmente las tiendas presentan experiencias de compra tradicionales, sin dispositivos de *digital signage*, tabletas o catálogos virtuales con los que presentar producto. Solamente las principales marcas del segmento *premium* utilizan pantallas de *digital signage* en sus *flagships*, tanto en escaparates como en el interior de la tienda. Además, existen casos de marcas que han realizado inversiones en estas tecnologías pero sin trabajar su contenido ni diseño y que, por tanto, no mejoran la experiencia de la consumidora *Millennial*.

Finalmente, las tiendas que quieran "sobrevivir" a la digitalización del comercio minorista deben poder dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Por qué una novia debe escoger mi tienda?
2. ¿Qué hace mi tienda diferente del resto?
3. ¿Son mis sistemas de información, comunicación, operaciones,... adecuados para una consumidora *Millennial*?



¿Por qué se parecen tanto unas tiendas con otras? La moda nupcial es, seguramente, la subcategoría de moda con mayor número de clichés o asunciones que se observan entre la mayoría de *stakeholders* de la industria.

Sin embargo, cuando una novia *Millennial* entra en una tienda, ¿percibe y valora esos clichés como imprescindibles para su experiencia de compra? O, por el contrario, en 2018 ¿puede existir un segmento de novias que valore negativamente esa ortodoxia en el diseño y propuesta de las tiendas?

A continuación, exponemos varios ejemplos de asunciones en cuestión:

- El proceso de selección y compra del vestido debe ser siempre el mismo. ¿Pueden acortarse los ciclos de producción?
 - La consumidora *Millennial* está demostrando que existe un mercado de ceremonias cada vez más simples o alejadas de los rituales tradicionales, cuyo resultado es una entrada de *retailers fast-fashion* (p.ej., H&M, Mango) y de agregadores online (p.ej., Asos, Zalando, House of Brides) al sector de la moda nupcial, centrándose en precios más bajos y procesos de compra más rápidos. A este fenómeno lo denominamos "Bridal fast fashion"
 - Por tanto, los tiempos y fases del proceso no siempre seguirán el *shopping journey* habitual (10-12 meses). Existen segmentos de las Millennials que demandan vestidos en tiempos de compra, prueba, modificación y entrega significativamente inferiores.
- No hay mercado para los vestidos de novias de segunda mano y *online*
 - El desarrollo del comercio *online* de vestidos de novia aún no ha afectado de forma excesiva a las ventas en comercio presencial, pero muchas marcas han abrazado esta tendencia como complemento en su omnicanalidad.
 - La mayoría de las novias prefieren ir a por la experiencia (y la respuesta en ese terreno de

Existen segmentos de las Millennials que demandan vestidos en tiempos de compra, prueba, modificación y entrega significativamente inferiores.

muchas marcas) y probarse vestidos, pero también utilizarán aplicaciones.

- La reventa de vestidos encuentra en el online su canal principal. *Preownedweddingdresses.com* no plantea dudas sobre su objeto de negocio. Las mujeres que venden su vestido suelen hacerlo cuando les costó mucho dinero y esperan recuperar una parte de su inversión, por lo que se confirma el hecho de que algunas novias quieren tener todo el lujo a su alcance, pero sin un desembolso completo.

Otro ejemplo de portal de reventa en EEUU es *Nearly Newlywed*, cuya propuesta es la compra-venta de vestidos de novia y accesorios nuevos o de segunda mano a precios reducidos. Además, consigue superar una de las principales barreras del comercio *online* para las novias, la devolución del producto, ofreciendo la opción de probarse en casa y en el caso de no ser adecuado devolverlo.

- El hedonismo de la experiencia de compra de vestidos de novia está reñido con la funcionalidad y, por tanto, la tecnología
 - De forma similar a lo que ocurre en las tiendas departamentales, existen novias para las que es imprescindible una atención personalizada extrema, sin embargo, hay otras que prefieren una menor atención y ser ellas las que lideren esa experiencia. Lo mismo su-

Es importante segmentar a nivel de servicio según las variables tiempo de compra disponible y preferencia por la interacción.

cede con sus acompañantes. Por tanto, es importante segmentar a nivel de servicio según las variables tiempo de compra disponible y preferencia por la interacción (ver Ilustración 6).

Cuando una clienta compra un producto cuyas características desconoce, como es el

caso de un vestido de novia o visita la tienda por primera vez, su comportamiento es de exploración. Sin embargo, si ya ha visitado varias veces la tienda, o en el caso de acompañantes que prefieran una interacción menor, el uso de tecnología de punto de venta que les permita investigar la colección de vestidos de *cocktail* o la de complementos a través de dispositivos digitales puede resultar muy útil.

- ¿Cuánta atención es la óptima? Es importante encontrar el punto medio entre "acosar" y ayudar a la novia cuando esta lo requiere. Se trata de que el personal esté disponible, suficientemente formado e informado y dis-

ILUSTRACIÓN 6: TECNOLOGÍAS Y MODELOS DE NEGOCIO AL SERVICIO DE LAS NOVIAS MILLENNIALS

		Tecnologías		Modelos de negocio			
Tiempo	Con	<ul style="list-style-type: none"> Catálogos virtuales (sustitutivo personal) en pantallas de digital signage Configurador virtual de producto 	<ul style="list-style-type: none"> Espejos Greeter Espejos interactivos Personal muy informado: dispositivos digitales de apoyo (tablets) Configurador virtual de producto 	Con	Vale todo	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de Servicio: tiendas con nivel de servicio y presentación Partnerships: modelos de showroom (concesiones) 	
	Sin	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologías que posibilite una continuación y finalización del proceso de compra iniciado en el casa (ej. Espejos interactivos) Apps 	<ul style="list-style-type: none"> Beacons M-payments E-commerce Asesoramiento y ayuda vía videoconferencia 	Sin	<ul style="list-style-type: none"> Rápido y Omnicanal Online+Pop Ups Trunk Sales Outlets Click&Collect 	<ul style="list-style-type: none"> Popups Travel Retail 	
		No	Prefiere	INTERACCIÓN			
				No	Prefiere	INTERACCIÓN	

Fuente: ABN Metrics 2018

(Aquellas clientas con menos tiempo y preferencia por la interacción, demandarán tecnologías que les permitan iniciar antes de acudir a la cita o continuar una vez finalizada la visita a la tienda física.)

ponga de dispositivos digitales de apoyo para poder aportar información útil y sugerencias en producto cuando esta sea necesaria para el comprador. ¿Tiene sentido para un consumidor *Millennial* una atención personalizada? Si la clienta es una persona ocupada y con poco tiempo disponible, todas aquellas tareas que pueda realizar desde su casa o trabajo, bien de forma autónoma a través de una aplicación, o acompañada a través de, por ejemplo, videoconferencia con una especialista de la marca que le asesore en la búsqueda y selección del vestido y otros complementos y cuestiones referentes al convite (p.ej., flores, dj, catering).

Por tanto, aquellas clientas con menos tiempo y preferencia por la interacción, demandarán tecnologías que les permitan iniciar antes de acudir a la cita o continuar una vez finalizada la visita a la tienda física, con la búsqueda, selección y configuración de todas las cuestiones referentes a su boda.

- De forma similar a como está ocurriendo en el retail en general, se van a desarrollar una serie de modelos de negocio y formatos distintos a la experiencia actual de compra, como son *outlets*, *pop up stores*, combinados con experiencia online o combinar un gran servicio con un entretenimiento o un evento en su espacio de retail (buscando atraer a la futura novia a la tienda incluso cuando no tengan intención de comprar).
- Las novias *Millennials* no siempre quieren comprar el vestido de forma similar a como lo hicieron sus madres.

Los medios para generar y servir la demanda se multiplican. Es una buena idea utilizarlos todos y, de hecho, puede ser peligroso no hacerlo. El consumidor de hoy exige que las marcas lleguen a él a través del máximo de canales y opciones posibles: experiencias de compra omnicanal, *trunk sales*, *outlet*, ventas especiales, darán lugar a tres formatos de tienda física: *showroom*, experiencia y *Click & Collect* apoyados por el canal digital.

4. “La tienda de novias debe vender solamente vestidos de novia”

- Es aconsejable extender la oferta de servicios y productos. En un sector cada vez más castigado por la demografía y los hábitos, la ampliación del perímetro a vestidos de *cocktail*, vestir a las damas de honor de la novia, los vestidos de las madres de los novios e, incluso, la introducción del “segundo vestido”, no sólo mantiene sino que dispara el peso de la vestimenta sobre el gasto total nupcial.

Se espera que el mayor crecimiento del sector en los próximos cinco años se produzca a través de esta categoría y los complementos para la novia.

El retail ha demostrado categóricamente que esta lógica dominante y dogmática –las cuatro asunciones anteriores– hoy no está obsoleta. Mientras todos los sectores, moda, alimentación, mobiliario, banca..., crean continuamente nuevos formatos y canales, a la vez que cierran, transforman y digitalizan sus puntos de venta, el asumir que la moda nupcial será ajena a esta transformación no resulta una opción viable para las marcas de moda nupcial.

(El retail ha demostrado que esta lógica dominante y dogmática hoy está obsoleta.)



CAP. 2: SI LA TIENDA ES IMPERATIVA PARA LA NOVIA Y HOY LA TECNOLOGÍA ES UNA NECESIDAD PARA CUALQUIER MILLENNIAL: ¿Puede la tienda de novia millennial estar desvinculada de la tecnología?

CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL



La consideración del vestido de novia como un producto de lujo para una ocasión única en la vida permite exponer ciertas analogías entre el sector de lujo y el de moda nupcial más allá de sus propios segmentos de premium y lujo.

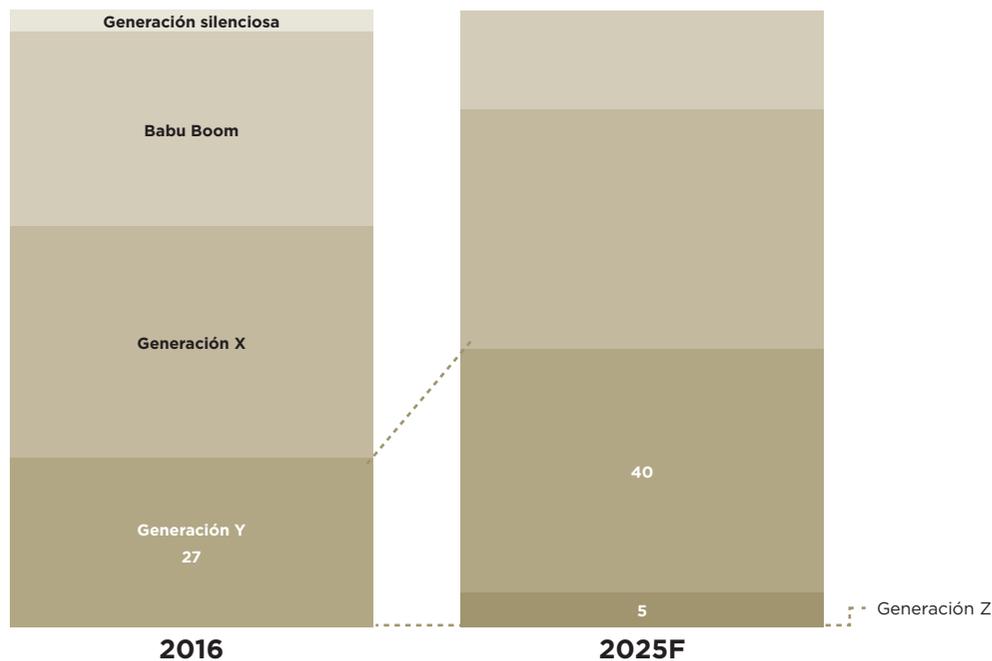
Por tanto, si analizamos el comportamiento de los *Millennials* en la compra de productos de lujo y su evolución en los próximos años, se evidencia la importancia de los fenómenos conectados: el incremento significativo de la importancia de las nuevas generaciones en la compra de esta tipología de productos y la consecuente digitalización del sector. En 2025, las generaciones Y y Z consolidarán el 45% de las ventas de lujo (ver figura 1):

A pesar de que en 2025 las tiendas físicas concentrarán el 75% del gasto en lujo, el comercio online será el canal que más crezca pasando de representar el 8% actual a un 25% en 2025 (Figura 2).

En el caso particular de la moda nupcial, la cuota de negocio de los *Millennials* aumenta considerablemente respecto al lujo, ya que en Europa la edad media de las primeras nupcias son 32 años. En 2017, más de un 70% de las nupcias fue de *Millennials*. Prepararse para este escenario es una cuestión estratégica para las empresas de la moda nupcial. En 2020, la generación habrá alcanzado una edad media de 30 años; esto es, la madurez personal y profesional, siendo la protagonista indiscutible de las bodas futuras.

Los *Millennials* son diferentes a los segmentos que les precedían (*boomers* tardíos y Generación X).

FIGURA 1: CUOTA DE MERCADO GLOBAL DE BIENES PERSONALES DE LUJO POR GENERACIÓN DE CONSUMIDOR (2016-2025F)



Fuente: Bain Luxury Goods Worldwide Market Study, 2016

Se trata de un grupo que es nativo de una sociedad digitalizada (PC's, consolas, TV y otros dispositivos) y los más jóvenes son los *smartphone*-nativos. Ello supone grandes oportunidades para las empresas del sector, pero exigen entender el nuevo entorno de comunicación, las marcas, el comercio y las redes sociales.

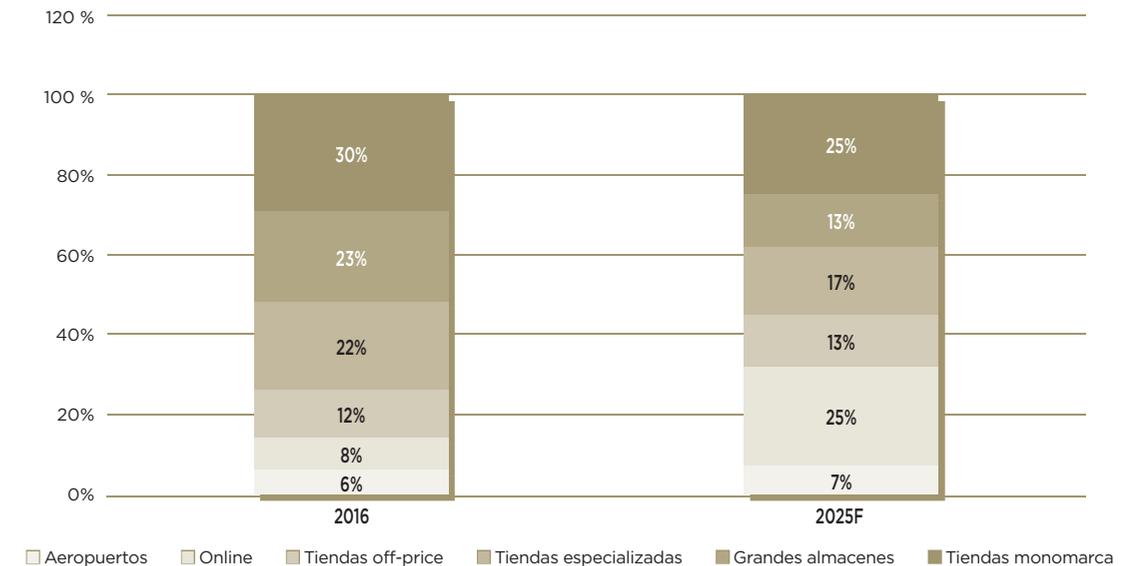
No son sólo móviles por su acceso a los *smartphones*, sino que lo son por su movilidad física, por su inclinación a aprovechar la abundante oferta de vuelos de bajo coste para trasladarse y, especialmente, para realizar sus compras o para trasladar eventos únicos como las bodas a ciudades atractivas.

Son más ingeniosos e imaginativos y exigen customización en cualquier producto y servicio relacionado con la boda (e investigan exhaustivamente sobre ella). Si bien esto daría a entender que son más racionales que otros consumidores, la influencia que ejercen las *celebrities* y los *shows* televisivos sobre ellos es significativa.

También tienden a ser más cuidadosos en su gasto, se informan más sobre los recursos disponibles y están más preparados sea cual sea la fase del *shopping journey*. Demandan rapidez en la entrega (satisfacción inmediata), una tendencia que irá calando en la moda nupcial.

Los *Millennials* han nacido en medio de la "Era de lo Barato". Modelos como el descuento, el *fast-fashion* vertical, los *outlets* o el *low cost*, son frecuentemente utilizados por estos consumidores. El sector de la moda nupcial parece dissociado de esta tendencia a la que se ve sometida la moda en general. Que la moda nupcial aparezca como inmune a esos avatares del precio no deja de apuntar a una oportunidad que ha demostrado ser disruptiva en otros sectores de la moda. La ausencia de competencia en precio (casi el 85% de los vestidos se vende por 1.000 euros o más) podría favorecer, la entrada de un operador con precios más bajos, aunque ello probablemente comprometería la experiencia de compra, clave en este sector.

FIGURA 2: CUOTA DE MERCADO GLOBAL DE BIENES PERSONALES DE LUJO POR CANAL (2016-2025F)



Fuente: Bain Luxury Goods Worldwide Market Study, 2016

EVOLUCIÓN DEL SHOPPING JOURNEY DE LA NOVIA MILLENNIAL



El *shopping journey* del vestido de novia continúa su transformación iniciada por las novias *Millennials*, en los tiempos, el contenido, la interacción con la marca o detallista, su experiencia de compra en el punto de venta y la forma de cada una de las fases (ver Ilustración 7).

ILUSTRACIÓN 7: TRANSFORMACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY DE LA NOVIA MILLENNIAL

TIEMPO HASTA EL ENLACE	12 - 10 meses	9 meses	9 - 6 meses			5 - 2 meses	1 mes	Posteriormente
FASES	Búsqueda y recolección de información y selección de candidatos	Generación de primeras visitas	Visita 1 tienda 1 Visita 2 tienda 2 Visita 1 tienda n	Visitas y pruebas posteriores	Selección final del vestido	Modificaciones	Entrega	Prescripción
CUSTOMER JOURNEY ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales (Pinterest, Instagram) Revistas (Hola, Vogue Bodas, Telva Bodas) Portales y blogs especializados (Bodas.net, Tend. de Bodas, The Knot) Internet search engines (SEO, SEM) Realities Bloggers nacionales e internacionales Pasarelas (BBFW) 	<ul style="list-style-type: none"> A través del website A través de portales especializados A través de <i>wedding planners</i> Centros de contacto / vía teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción por parte del personal Catálogo virtual: selección de producto a través de pantallas táctiles (solamente top marcas y detallistas) Tiempos de espera en tienda prolongados por fallos en la planificación 			<ul style="list-style-type: none"> Varias rectificaciones o modificaciones encarecen el coste del producto (hasta un 50%) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega en tiendas 	
CUSTOMER JOURNEY FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> La novia encuentra marcas de moda nupcial o tiendas multimarca que mejor se adaptan a ella y sus medidas (<i>softwares</i> o apps de búsqueda inteligentes) Crece la importancia de las redes sociales a través del contenido autogenerado por los propios usuarios (otras novias) 	<ul style="list-style-type: none"> Solicita en casa una medición de su talla y medidas Antes de la primera visita, las marcas seleccionadas le proponen digitalmente vestidos que mejor se adaptan a sus medidas 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción por parte del personal Catálogo virtual: selección de producto a través de pantallas táctiles (solamente top marcas y detallistas) Tiempos de espera en tienda prolongados por fallos en la planificación Planificación de las visitas por parte del personal: reducción de los tiempos de espera en tienda Comunicación vía aplicaciones, Whatsapp... para la resolución de dudas y gestión de problemas Reconocimiento facial o vía Beacons de la novia en la entrada Continuación de su búsqueda online (experiencia omnicanal sin fisuras) Catálogo virtual: selección de producto a través de pantallas táctiles (en todos los puntos de venta) Configuración virtual del producto Espejos inteligentes Continuación de la experiencia digital: posibilidad de ver y pedir los productos de su <i>wishlist</i> generada en casa Posibilidad de seleccionar alternativas o avisar al personal de venta desde la zona de prueba Experiencia digital para una novia <i>Millennial</i>: generación y compartición de fotos o videos desde los espejos Pruebas de vestidos en casa o en locales secundarios A Reducción de los lead times 			<ul style="list-style-type: none"> Reducción del número de modificaciones consecuencia de mejora en las mediciones previas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega en casa <i>Click & Collect</i> en locales en calles o localizaciones secundarias Reducción de los tiempos de entrega (cadena de suministro) y del tiempo total del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> La novia o los asistentes generan parte del contenido que las marcas/tiendas comparten en redes sociales o muestran a través de la cartelería digital en el punto de venta

Fuente: ABN Metrics 2018

A continuación, se detalla la evolución prevista en los próximos años de cada una de estas fases:

Fase 1: Búsqueda y recolección de información y selección de candidatos

Entre diez y doce meses antes de la fecha prevista para el enlace, la novia se inicia en el proceso de compra del vestido, optando por una estrategia ROPO (*research online-purchase offline*). Las novias *Millennials* confían esta búsqueda en diversos canales o medios de información como son 1) las páginas web de las marcas; 2) las redes sociales -p.ej., Facebook, Instagram o Pinterest-; 3) revistas -p.ej., Hola, Vogue, ELLE, Bodas o Telva Bodas-; 4) portales o blogs especializados -p.ej., Bodas.net, Tendencias de Bodas o The Knot en EEUU-; 5) bloggers de moda nacionales e internacionales; 6) desfiles como la BBFW; 7) a través de la visualización de programas de televisión de *celebrities* y *reality shows* en EEUU, en UK y en otros países en Asia y Europa.

Las bodas se planifican hoy a través del smartphone. Desde 2014 se ha duplicado el número de parejas que gestionan la mayoría de las cuestiones

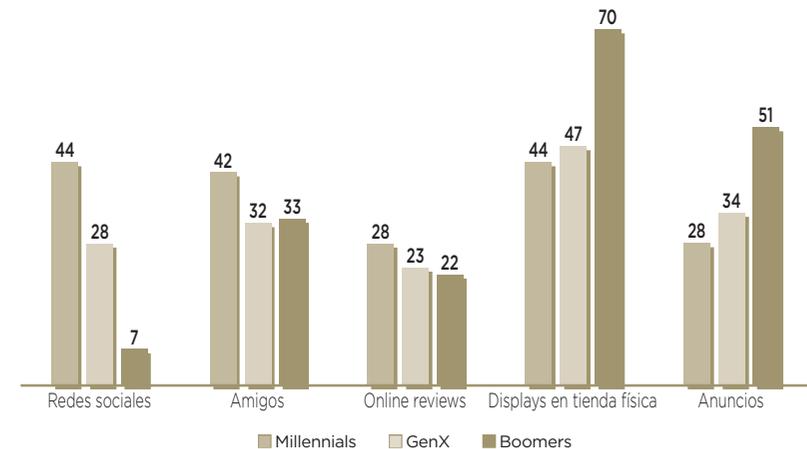
referentes a su boda a través de dispositivos móviles, superando ya el 90% en EEUU. Las actividades de planificación más populares son: la búsqueda de vestidos de novia (62%); auditar los *wedding planners* (51%, frente al 31% en 2014); herramientas de planificación online (43%, frente al 21% en 2014); creación de una página web para la boda (25%, frente al 14% en 2014); servicios de listas de bodas online (20%, frente al 7% en 2014)⁸.

La figura 3 muestra la menor influencia de las nuevas generaciones en la información y la publicidad generada por las propias marcas. Mientras la mayoría de los *baby boomers* obtienen sus ideas de compra a través de la publicidad (51%) y los displays en las tiendas físicas (70%), la generación *Millennial* no confía en la publicidad de la marca (28%). Por el contrario, sí en los dos canales que siguen con mayor interés, las redes sociales (44%) y los displays de las tiendas (44%). Por tanto, dispositivos de *digital signage* que combinen ambas opciones en el punto de venta, otorgarán mayor credibilidad y efectividad a la publicidad e información de la marca.

Así, existe una tendencia generacional de pérdida del control sobre la información que desea transmitirse sobre sus productos o sobre la imagen de la propia marca.

8- Fuente: BRIDES American Wedding Study 2016

FIGURA 3: FUENTES DE IDEAS EN LA COMPRA DE MARCAS DE MODA



Fuente: McKinsey Millennial Survey, Mayo 2016

En los próximos años se espera una mejora de distintos procesos en esta primera fase en cuanto a notoriedad se refiere. Crece la importancia de las redes sociales. El contenido autogenerado por los propios usuarios (otras novias) en estos medios es conectado con las marcas de esos productos. La promoción y comercialización de vestidos de novia se realiza principalmente a través de referencias y recomendaciones. Ninguna alternativa bate a la del boca-oreja (la opinión de los amigos y pares para convencer al *Millennial* sobre el valor de un producto, los amigos son los prescriptores más valorados. Este es un hecho diferencial, ya que, en el caso de la moda nupcial, no existe el ir de shopping de forma "improvisada" y sin una ruta establecida. La investigación previa, la información y la preparación de la visita son actividades que la novia realiza de forma digital y sobre la que una marca o detallista debe ser capaz de influir.

Fase 2: Generación de primeras visitas

La generación de la primera visita se realiza, en promedio, nueve meses antes de la boda a través de 4 canales: a través de la página web de la marca, a través de portales especializados, *wedding planners* y centros de contacto (a través de llamada telefónica).

En esta fase se produce una pérdida del 50% de las novias (en el caso de una marca con elevada notoriedad). Es decir de cada cien novias que visitan la página web con la intención de generar una visita a la tienda, el 75% se registrarán y solamente una de cada dos acabará visitando la tienda (ver ilustración 8).

En los próximos años, las novias van a exigir mejoras en esta fase como son el solicitar mediciones en su casa y la propuesta digital de vestidos que mejor se adapten a sus medidas, gustos y preferencias antes que la novia haya realizado la primera visita a la tienda física. Aquellas marcas que logren analizar mejor sus gustos y preferencias, realizando las mejores propuestas, serán capaces de mejorar la eficiencia o pérdida de potenciales clientas. A lo largo de este capítulo se analizará cómo las nuevas tecnologías, a través del análisis y compartición de información entre marca y detallista, serán clave en la mejora de la eficiencia.

Fase 3: Visitas, pruebas y selección final de producto

El *customer journey* actual de la novia, la fase de punto de venta físico y el proceso suelen presentar fases similares.

La tecnología de punto de venta como son los *Beacons* y las pantallas de *digital signage* con reconocimiento facial permite que, al entrar la novia en la tienda, el personal de recepción reconozca a su cliente y sus preferencias definidas previamente a través del canal online conectando ambos mundos (*on y offline*) en una experiencia omnicanal sin fisuras. La planificación de las visitas implicará reducción de los tiempos de espera en tienda ya de por sí prolongados.

Esperamos que se produzca una transformación de la configuración habitual de la zona de selección de producto con configuradores virtuales del producto que ofrezcan complementos al vestido (bolsos, tocados, zapatos) y la posibilidad de que la novia los *customice* y convierta en suyos.

En la zona de prueba, cuyas características no han cambiado desde hace décadas y son similares en todos los puntos de venta, se implementarán espejos inteligentes que ofrezcan la posibilidad de ver y pedir los productos de una lista de deseos generada en casa, posibilidad de seleccionar alternativas, avisar al staff desde la zona de prueba, cambiar el color y la tonalidad de la luz para verse en cada uno de los momentos del día, generación y compartición de fotos o videos desde los espejos son algunas de las opciones que en los próximos años se generalizarán primero en los puntos de venta de los principales detallistas de *fast-fashion* y después en las marcas de moda nupcial.

Fase 4: Modificaciones

Las distintas rectificaciones y modificaciones en el vestido de la novia encarecen el coste del producto para la marca fabricante hasta un 50%. Una mejora en las mediciones previas reducirá el número de modificaciones rebajando así el coste total del producto.

Fase 5: Entrega

Las novias cada vez demandan plazos de entrega más cortos, incluida la personalización de sus vestidos. Las opciones de entregar en casa, *Click &*

Collect en locales en calles o localizaciones secundarias, junto con la reducción de los tiempos de entrega gracias a mejoras en la cadena de suministro serán los cambios que veremos en la penúltima fase del *customer journey*.

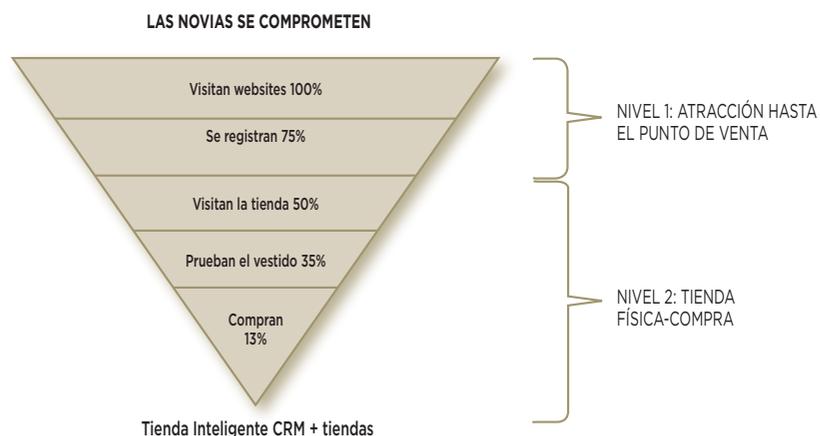
Fase 6: Prescripción

La novia o los asistentes generan parte del contenido que las marcas y detallistas comparten en redes sociales. Este contenido puede ser seleccionado y mostrado a través de la cartelería digital en el punto de venta, siendo las clientas sus mejores modelos y prescriptoras para la atracción de nuevas compradoras.

Cuando se analizan los comentarios, opiniones y experiencias en redes sociales de dos de las principales marcas de moda nupcial (segmentos premium y OPP), se extraen las siguientes conclusiones:

- Al establecer dos categorías, comentarios positivos y negativos, en el caso de la marca premium, cuatro de cada cinco valoraciones son positivas (80% sobre el total), mientras que este porcentaje se reduce en el caso de la marca OPP a uno de cada dos (50%)
- En ambas marcas, existe una polarización de las valoraciones relativas a la experiencia en tienda, con clientas muy contentas y otras que muestran su disconformidad, valorando negativamente la marca. Por tanto, es importante tener en cuenta que a pesar de que todas las novias *Millennials* se informan en la primera fase de búsqueda y recolección de información, solamente las que obtienen experiencias extremas (tanto positivas como negativas) acaban siendo prescriptoras e influyendo sobre ellas.
- Los comentarios positivos tienen que ver con el vestido, su diseño y estilo (30%), la experiencia en el punto de venta (20%) y la marca (15%). Por el contrario, los negativos tienen que ver con el personal de ventas (35%) y la experiencia en el punto de venta (27%). Pese a ser el precio una de las preguntas que hacen las novias en la fase 1 de investigación, no es una variable en los comentarios post-venta.

ILUSTRACIÓN 8: FUNNEL DE CONVERSIÓN



Fuente: ABN Metrics 2018



Estos cambios en el *customer journey* de las novias *Millennials* tienen una serie de implicaciones desde el punto de vista del modelo de negocio de las marcas y detallistas de moda nupcial.

Incrementar la atracción hacia la página web y las redes sociales, y sobre todo una mejora en la eficiencia de conversión en cada nivel, serán clave en el negocio de las marcas y detallistas de moda nupcial.

El primero de ellos se observa cuando se analiza el ratio de conversión para cada una de sus fases o momentos de la verdad. El *funnel* resultante es el siguiente:

En una marca con alta notoriedad⁹, el proceso de adquisición desde que la novia visita la página web hasta que compra el vestido presenta un ratio del 13%. En el caso de marcas con menor notoriedad e inversión en comunicación, o los detallistas multi-marca, este ratio se reduce considerablemente.

Por tanto, en un mercado como el español, en el que no se espera un incremento del número de bodas en los próximos años, incrementar la atracción hacia la página web y las redes sociales, y sobre todo una mejora en la eficiencia de conversión en cada nivel, serán clave en el negocio de las marcas y detallistas de moda nupcial.

Existen dos niveles, cada vez menos diferenciados debido al aumento de la convergencia entre los canales digital y físico:

- Nivel 1. Atracción hasta el punto de venta: es la fase inicial en la búsqueda de la novia, desde que la marca consigue atraerla hacia su página web hasta que logra que se genere la primera cita. Actualmente existe una pérdida aproximada del 50% de potenciales clientas. Las marcas líderes basan su estrategia en cuatro pilares (tres digitales y uno físico):

1. Generación de notoriedad: el conocimiento de la marca es un elemento clave tanto para la generación de visitas en el canal propio, como sobre todo para las tiendas multi-marca, ya que las novias que llegan a esta tipología de punto de venta, generalmente buscan un vestido específico y el proceso de venta más sencillo y con un menor coste para el detallista. Sin embargo, la actividad de las redes sociales, que se basa entre otros muchos elementos en una atracción visual y deseo (p.ej., Instagram), está trasladando la notoriedad desde la marca a un vestido específico.
2. Posicionamiento en buscadores y redes sociales: SEO, SEM y selección de los mejores portales del sector. El posicionamiento se está convirtiendo en un elemento clave, ya que representa el primer paso en la generación de información por parte de las novias y generar el concepto o idea iniciales.
3. Puntos de venta en calles A: mejora de la imagen de las tiendas y localización en calles *prime*. Cierre de puntos de venta mal localizados, reconversión de tiendas ya existentes e inversiones importantes en la apertura de nuevas tiendas en buenas localizaciones
4. Centro de contacto: atención personalizada previamente a la primera visita y seguimiento posterior. Definir el perfil antes de la primera visita ayuda al personal de la tienda física a orientar la venta. Los consumidores, marcas y detallistas buscan la forma de

hacer productos customizados y únicos a través de más opciones de personalización. Las novias quieren sentirse únicas, lo que ha llevado a un crecimiento significativo de la capacidad de personalizar y así poder diferenciarse.

- Nivel 2. Tienda física-compra: es la segunda fase en la selección del vestido de novia, desde que entra por primera vez en el punto de venta, hasta que se produce la compra. Actualmente existe una pérdida aproximada del 37% de las visitantes iniciales a aquellas que acaban comprando (pasando del 50% al 13% final). Esta pérdida se produce en dos etapas, novias que entran, observan y nunca llegan a pedir prueba (15% del total); aquellas que se prueban el vestido, pero no compran (22% del total). Finalmente, un 13% del total de novias que entraron en la página web de una marca líder, finaliza el proceso de forma positiva con la compra del vestido. ¿Cómo se puede mejorar el ratio de conversión en este segundo nivel?
- 5. Importancia de la fuerza de ventas: el personal en el punto de venta tiene un papel clave en la mejora del servicio. Las marcas deberán desarrollar planes de remuneración con incentivos, mejora de la calidad a través de una correcta selección, entrenamiento y mantenimiento del personal mejor cualificado.
- 6. Plataforma de CRM: una experiencia personalizada y exclusiva, exige un control de todo el proceso, un calendario de visitas sin tiempos de espera, entregas sin retrasos, ... resultando en una reducción del tiempo total del proceso de compra

Finalmente, un 13% del total de novias que entraron en la página web de una marca líder, finaliza el proceso de forma positiva con la compra del vestido.



7. La "tienda inteligente" debe reducir el número de pérdidas entre aquellos que visitan inicialmente la página web y los que visitan la tienda. Marketing dirige el proceso de atraer desde los medios *online* a la tienda física. Operaciones y *merchandising* convierten la primera visita a través de la web a la tienda (50%) en una compra (13%). Para una experiencia omnicanal sin fisuras, es necesario el reconocimiento y seguimiento en el punto de venta de la novia que inició el *shopping journey* en un canal digital. Tecnologías como los Beacons o los espejos inteligentes, capaces de reconocer al cliente en la entrada del punto de venta y que posteriormente sean capaces de ofrecer productos que se adecúen a su búsqueda *online* o a su "lista de deseos", generarán incrementos en la eficiencia de la segunda fase del proceso de venta.

9- Nota: el funnel se corresponde con dos de las principales marcas de moda nupcial global, que

GENERACIÓN Y COMPARTICIÓN DE INFORMACIÓN: RELACIONES MARCA-DETALLISTA



La mayoría de las principales marcas de moda nupcial han seguido procesos de integración a lo largo de la cadena de valor, en su negocio mayorista y sobre todo en el desarrollo de tiendas operadas directamente. La oportunidad de continuar integrándose en el comercio minorista, tal y como están haciendo las marcas de lujo, depende en gran parte de la productividad y rentabilidad de la superficie comercial.

La productividad espacial depende en gran medida de la naturaleza de la categoría, de la fortaleza de la marca y del espacio promedio de la tienda. Las principales marcas tienen ventaja, ya que invierten más que sus rivales en publicidad, marketing y el gasto en medios se correlaciona con las ventas / m², que es lo que dirige su *ROIC* (*Return On Investment Capital*¹⁰), incrementando su valor. La integración en sentido descendente abre el camino para una gestión de marca más sólida y una mayor durabilidad del valor de marca. También trae operaciones más eficientes. Las marcas de moda nupcial deben desarrollarse en nuevos mercados siguiendo el patrón probado por las marcas de lujo. La oportunidad para que estos jugadores abran tiendas rentables en un nuevo mercado está conectada con el poder adquisitivo y el número de potenciales matrimonios de ese nuevo mercado.

Las ventas en moda nupcial dependen generalmente de las ventas en *retail*, y sobre todo de su canal mayoritario que es el mayorista, no existiendo prácticamente licencias.

Sin embargo, la apertura de tiendas propias por parte de las principales marcas las ha llevado a ir equilibrando la balanza, cuya rentabilidad depende cada vez más de su canal propio. En los últimos cuatro años, mientras el canal mayorista de las principales marcas de moda nupcial presentaba CAGRs (Compound Annual Growth Rate) promedio del 5%, el *retail* propio crecía más del doble con CAGRs superiores al 11%.

Cada vez más, el desarrollo óptimo de las marcas de moda nupcial tendrá más en cuenta las medidas que mejoren la productividad y el rendimiento de la superficie comercial, la temperatura de marca y los inventarios como cuota de las ventas. Estos indicadores son medidas posicionales que miden la implicación de la marca en el negocio minorista versus el negocio mayorista. Marcas como David's Bridal -con más 300 puntos de venta en EEUU- o Pronovias -con 120 entre tiendas propias y franquicias en todo el mundo- lideran este canal, con cuotas de mercado muy superiores al resto de competidores.

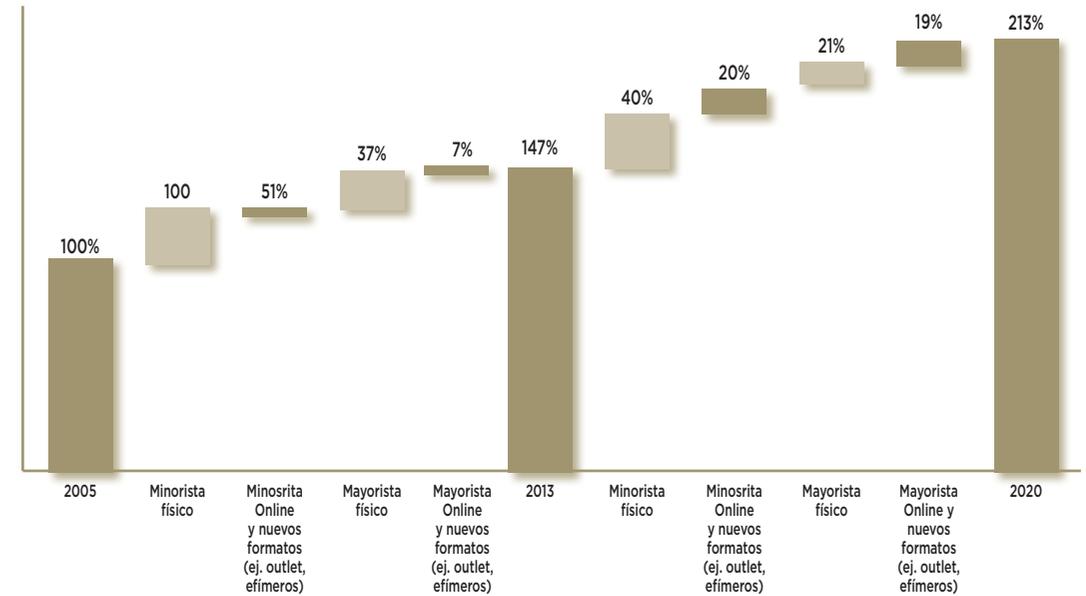
Si se analiza la evolución de la moda nupcial pasada, del periodo 2005 y 2013 y la esperada en el periodo 2013 y 2020, podemos comprobar que:

- Mientras los canales minorista y mayorista físicos aportaron el 89% del crecimiento en el primer periodo, en el segundo se espera que aporten el 61% y el canal *online* y *nuevos formatos* el 39% restante (ilustración 9).
- En el primer periodo (2005-2013) el negocio mayorista aportó un crecimiento en valor equivalente al 72% del crecimiento aportado por el *retail*. En el segundo periodo, el canal mayorista

La mayoría de las principales marcas de moda nupcial han seguido procesos de integración a lo largo de la cadena de valor, en su negocio mayorista y sobre todo en el desarrollo de tiendas operadas directamente.

10- ROIC: el rendimiento del capital invertido se utiliza para saber cómo de bien una empresa está realizando inversiones para generar beneficios y se calcula a través de la siguiente fórmula: Ingresos Netos menos Dividendos dividido entre el Capital Total Invertido.

ILUSTRACIÓN 9: EVOLUCIÓN DEL MERCADO GLOBAL DE MODA NUPCIAL (INICIO 2005 EN BASE 100)



Fuente: Altagamma & Exane BNP Paribas estimates (Marzo 2016)

se prevé que aporte un crecimiento en valor equivalente al 52% del crecimiento que aportará el canal de *retail*. Por tanto, canal de *retail* continúa acelerando su dinamismo sobre el canal mayorista.

La expansión de las redes de tiendas físicas, en un momento en que la demanda de moda se encuentra en estado crítico, pone en riesgo la productividad y el rendimiento de la superficie comercial. Por tanto, la omnicanalidad y los nuevos formatos son seguramente la opción más segura y rentable de crecimiento para las marcas de moda nupcial según los siguientes tres aprendizajes:

1. Las novias *Millennials* son nativas digitales y gastan, en otras categorías de moda como el lujo, más dinero si utilizan varios canales en sus compras.
2. Siendo entrantes tardíos, las marcas y detallistas de moda nupcial deben aprovecharse de las tecnologías de punto de venta actuales y en desarrollo, para conseguir una tienda híbrida (físi-

ca + digital) apoyando así su canal *online* (cuyo *e-commerce* tiene una cuota menor que en otros sectores debido a la experiencia de compra y la tipología de producto de este sector).

3. Existen una serie de barreras intrínsecas en la compra *online* de la moda nupcial. Cada vestido se adapta de forma diferente, por lo que la compra *online* pone en riesgo el ajuste del vestido, junto con el hecho de la complejidad de su devolución. Sin embargo, se espera un desarrollo del canal, que en mercados como UK ya representa un 5% de las ventas. Además el aumento en la "transparencia" de los precios como consecuencia del comercio electrónico puede dar lugar a presiones en los precios de los trajes de novia y sus complementos, con agregadores *online* como ASOS que ofrece más de 500 estilos o Amazon con una oferta superior a las 7.000 referencias en EEUU.

El desarrollo e integración del canal principal, el multimarca, tampoco puede pasarse por alto. La

integración aguas abajo (integración hacia el cliente) exige que las marcas de moda nupcial gestionen correctamente los conflictos de canales. Esto es más difícil cuantas más marcas fabricante dependen del mayorista. También exige que las marcas administren de forma responsable sus inventarios sobrantes y el canal *online* puede ser una opción óptima para ello.

En muchos casos las empresas presentan sus ventas por marca, así como su combinación de tiendas propias y canal mayorista. Es importante notar que los *outlets* son particularmente importantes para las marcas aspiracionales, que han aumentado sus ventas un 6% en promedio.

Anteriormente se ha analizado el proceso actual de decisión de compra de las novias *Millennials* y su evolución en los próximos años. En distintos momentos a través del *shopping journey* se produce generación de información del consumidor

(La integración aguas abajo (integración hacia el cliente) exige que las marcas de moda nupcial gestionen correctamente los conflictos de canales.)

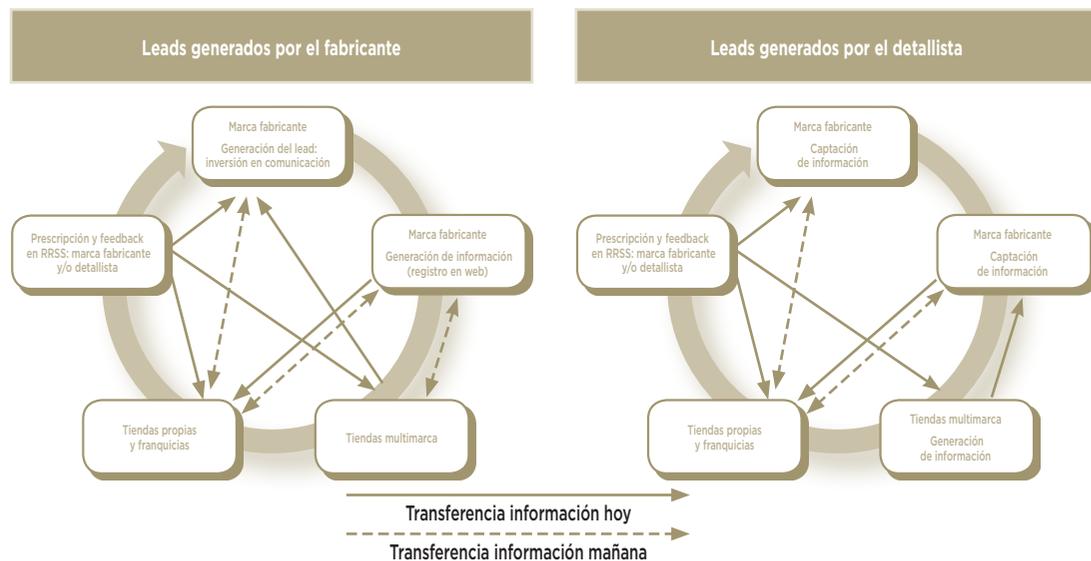
clave, tanto para la marca como para el detallista, en su mejora de la conversión de adquisición.

Cuando la marca es también detallista, la información generada en todo el proceso pertenece a la misma empresa y, por tanto, la principal dificultad reside en analizar e interpretar esa información, y finalmente lograr transformarla en negocio.

Sin embargo, el ecosistema actual presenta una convivencia de puntos de venta propios, multi-marcas y franquicias. El mercado de moda nupcial

ILUSTRACIÓN 10: ESQUEMA DE LOS PROCESOS DE GENERACIÓN Y COMPARTICIÓN DE INFORMACIÓN FABRICANTE-DETALLISTA

2 tipologías de demanda generan 2 procesos de compartición de información



Fuente: ABN Metrics 2018



está hoy dominado por el canal tiendas multimarca, donde el 65% de las ventas en España -con un 83% de los puntos de venta- y el 75% globalmente se producen a través del canal mayorista, donde la compartición de información dentro del binomio marca fabricante - detallista, es hoy limitada o insuficiente, la opacidad y el desaprovechamiento de contenidos e información son la norma.

A lo largo del proceso de compra se generan múltiples informaciones en cada uno de los puntos de contacto. La digitalización ha multiplicado estos puntos a lo largo del proceso a la vez que posibilita retener esta información. Existen dos tipologías de demanda que generan dos procesos de compartición de información distintos: cuando el lead es generado por la marca y cuando el lead es generado por el detallista (ver ilustración 10)

1. *Lead* u oportunidad generado por la marca: la novia atraída por una determinada marca de moda nupcial, se registra en la página web de la

marca y escoge una tienda, sea propia o multimarca. En el caso de las propias, la compartición de información se produce dentro de la misma empresa. En el caso de que la novia sea dirigida a una tienda multimarca, existe una compartición de información por parte de la marca fabricante hacia el detallista. Sin embargo, el proceso contrario no es siempre tan sencillo y existen grandes pérdidas de información.

(La compartición de información dentro del binomio marca fabricante - detallista, es hoy limitada o insuficiente, la opacidad y el desaprovechamiento de contenidos e información son la normas.)

La transferencia de información se realiza en ambos sentidos, desde la marca al detallista y de forma inversa donde la marca conoce qué contenidos son utilizados.)

2. *Lead* u oportunidad generado por el detallista: la novia visita un detallista multimarca, con alguna o ninguna idea de la marca que busca, para que este le asesore en el proceso. Es el punto de venta el que le dirige hacia una marca u otra. En este caso la información es generada por el detallista y muy raramente compartida de forma estructurada aguas arriba a la marca fabricante.

El objetivo es la gestión integral, tanto en comunicación digital como en datos generados en la tienda física, de los puntos de venta propios, los franquiciados y el canal multimarca.

Desde el punto de vista de detallista multimarca de menor tamaño (con menor capacidad de inversión), la transformación digital y su integración y compartición de información con las principales marcas de moda nupcial debe realizarse a través de softwares y herramientas que además gestionan el contenido digital del punto de venta. Los contenidos audiovisuales que “suben” las distintas marcas de moda nupcial presentes en su portfolio son gestionados desde el detallista a través de aplicaciones en los smartphones de los tenderos de forma sencilla.

Estos softwares son plataformas similares a redes sociales donde las marcas conectan a sus clientes multimarca y pueden enviarles sus contenidos o cualquier comunicación digital (formación, explicaciones, colecciones digitales,...). El detallista multimarca, de forma sencilla y desde cualquier lugar con su smartphone escoge el contenido que quiere que se reproduzca en cada una de las pantallas de *digital signage* de su punto de venta.

La transferencia de información se realiza en ambos sentidos, desde la marca al detallista y de for-



ma inversa donde la marca conoce qué contenidos son utilizados, cuáles no, qué se ha vendido y qué no. El *sell-out*¹¹ controlado por la marca a través de la información que comparte el detallista, mejorando la gestión y la selección de aquellos productos que más interés y venta generan, mejorando la planificación y optimizando la compra de producto para el multimarquista.

Las inversiones en comunicación ya no son solo reproducidas en las tiendas propias y franquicias de la marca, si no que pueden reproducirse en las tiendas multimarca.

11- Nota: desde el punto de vista de una marca de moda nupcial, el *sell-out* se corresponde con apoyar y ayudar al detallista multimarca a que venda sus productos al consumidor final (la novia) a través de la definición de los contenidos digitales por ejemplo

SISTEMA DE IT CLAVE EN LA INTEGRACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

El éxito en la estrategia de aprovisionamiento de las principales marcas de moda nupcial, requerirá de una integración vertical y una cadena de suministro adecuada a la digitalización del sector.

Infraestructuras de CRM, *Big Data*, Inteligencia Artificial, capaces de analizar la información generada en: 1) la red (página web, redes sociales, aplicaciones, portales externos, SEO y SEM,...), 2) los puntos de venta propios, franquicias y canal mayorista, apoyados por un departamento de *IT* y equipo en un centro de contacto, capaces de organizar las citas de forma exclusiva y con tiempos de espera mínimos, distribuir las visitas entre los distintos puntos de venta, orientando a la novia hacia la tienda que sea más adecuada según sus preferencias definidas previamente en su registro digital.

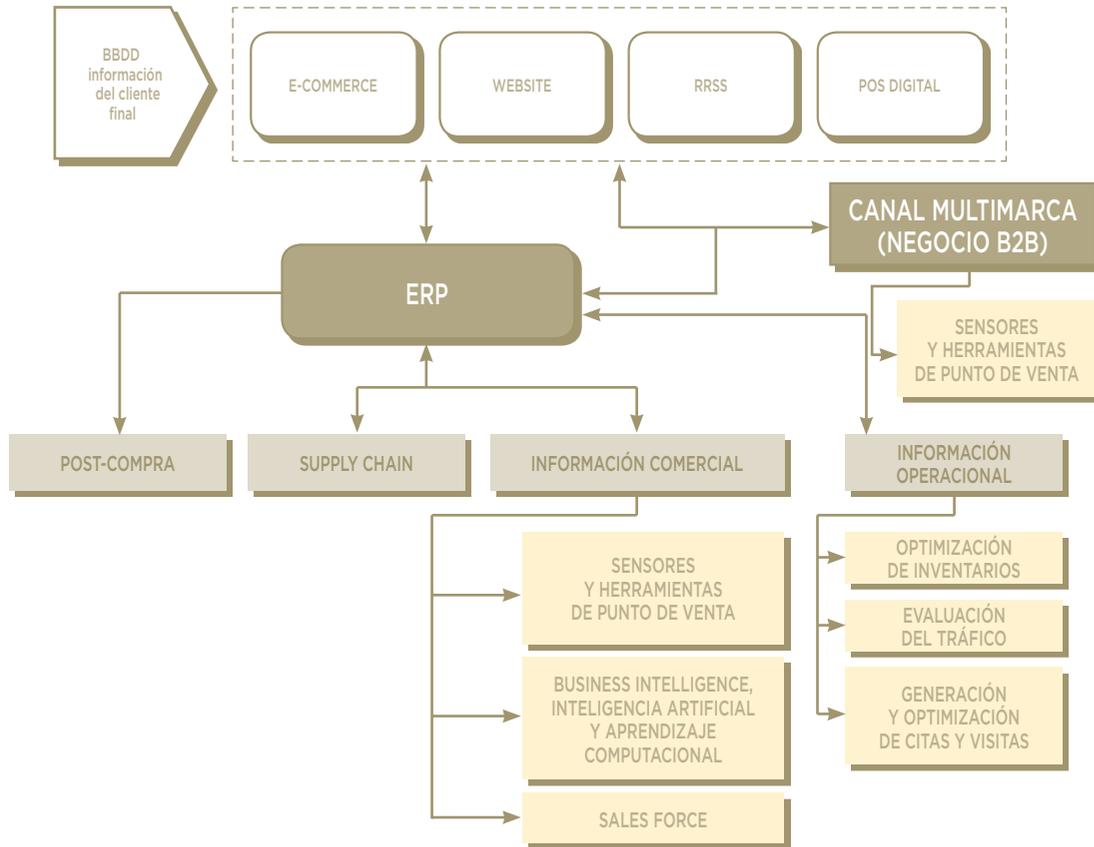
Para que sea posible una mejora de la integración a lo largo de la cadena de valor entre marca fabricante y detallista, serán claves infraestructuras de CRM robustas que proporcionen información a la marca fabricante de las dinámicas presentes en todos sus mercados. El conocimiento de las prefe-

rencias de la novia permitirá anticiparse y entender sus preferencias pudiendo dirigirla a la tienda donde exista la configuración de vestidos que mejor se adapte a sus preferencias, y en el caso de que no se disponga, prepararla antes de su visita. Ello dará lugar a experiencias de compra más customizadas, más eficientes en tiempos de espera, con un resultado final de una mejora de los ratios de conversión en cada una de las fases del *funnel* de conversión.

Estos volúmenes de información, solamente podrán ser gestionados a través de CRMs potentes y sistemas de análisis de inteligencia artificial, aprendizaje automático y *Big Data*. Además de una plataforma *B2B* integrada, que permita intercambiar información en ambos sentidos -marca fabricante a detallista y a la inversa-, para un canal que representa más del 70% de las ventas globales.



ILUSTRACIÓN 11: ESQUEMA CRM DE MARCA FABRICANTE DE MODA NUPCIAL



Fuente: ABN Metrics 2018

La ilustración 11 muestra la complejidad del sistema de IT para una marca de moda nupcial de tamaño grande. Los flujos de información entre las distintas fuentes y sistemas deben de estar conectados con su ERP¹² para conocer la disponibilidad de stocks, los tiempos de producción, recepción y envío para un determinado vestido o producto. Conforme evolucione la implantación de los sistemas de generación de información en el punto de venta (*smart mirrors, smart shelves, Beacons,...*),

analizar y conectar esta información proveniente de otras fuentes (registro de la novia en el la página web, modelos buscados en internet, información generada por la fuerza de ventas,...) de una forma inteligente, será uno de los mayores desafíos en la transformación digital del sector.

Infraestructuras de CRM robustas que proporcionen información a la marca fabricante de las dinámicas presentes en todos sus mercados.

12- ERP: Enterprise Resource Planning o Sistema de planificación de recursos empresariales, es un conjunto de sistemas que permiten la integración de una serie de operaciones como son la producción, logística, inventarios, envíos entre otras.

CAP. 3: REVOLUCIÓN DIGITAL Y SUS OPORTUNIDADES

LOS DETALLISTAS DEL FUTURO



En *The Store of The Future*¹³, Goldman Sachs analiza como el advenimiento de nuevas tecnologías ha impactado casi todos los negocios y es difícil investigar un sector que se haya librado del poder disruptivo de las tecnologías.



Tal y como ha evidenciado la evolución del proceso de compra, se podría sostener que no hay un sector que haya sido impactado de forma más directa por las nuevas tecnologías que el comercio minorista. El desarrollo y continuo crecimiento del comercio electrónico, las mejoras en la tecnología en móviles, el uso creciente de las redes sociales, no solo ha forzado a los detallistas a reevaluar prácticas seculares sino, de forma más importante, ha cambiado para siempre el comportamiento del consumidor sus hábitos y expectativas.

Tanto como han cambiado las tecnologías y el comportamiento de los consumidores ha cambiado el modelo de *retail*. El anteriormente favorecido por los consumidores modelo de compras, el de compra en tiendas, va perdiendo cuota debido a una mayor accesibilidad a internet y un crecimiento de la penetración de mercado de los smartphones. A nivel global, en 2016 las ventas en comercio electrónico aumentaron al ritmo de 26% mientras que a

la vez las operaciones tradicionales de tiendas físicas atravesaban ventas en declive o planas. No únicamente el impacto de la tecnología y los cambios en los comportamientos del consumidor están siendo percibidos por los detallistas tradicionales.

De acuerdo con la valoración de Goldman Sachs, la historia más dinámica en *retail* hoy es el cambio de cuota hacia el comercio electrónico, pero la historia más grande es el destino del 90% de las ventas minoristas, que actualmente todavía se transaccionan en tiendas. No obstante, a pesar del rápido e incansable aumento del comercio electrónico, mirando hacia delante su tasa reciente de crecimiento por encima del 20% sobre una base progresivamente cada vez más grande todavía, supone que a 10 años vista el 70% de las ventas minoristas se estén produciendo en tiendas. Y el futuro de esas ventas depende en parte de empresas que todavía dominan esa cuota de mercado. Las que tomen el destino en sus manos y jueguen las fortalezas de la tienda física, aprovechando sus tiendas, deberían tener un mejor *performance* que aquellas que se limiten a apoyarse en sus prácticas seculares de negocio.

13- Fuente: The Store of the Future, Goldman Sachs (Agosto 2017)

LA IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACIÓN Y NUEVOS FORMATOS DE TIENDA EN EJES PRIME



Los costes inmobiliarios que indican que la diferencia entre el alquiler o el coste entre una calle A y una calle B o C continúa acentuándose de una forma muy acelerada, hay un desnivel del doble a cuatro veces y media y en algunos casos ya hay en algunas ubicaciones distancias de hasta cinco o seis veces (ver datos en Ilustración 12). El precio medio de las rentas prime es, en 2016, el doble de lo que era en 2003 (198 €/m²/mes vs. 100 €/m²/mes), mientras que en el caso de los ejes secundarios, su precio es un 12% inferior de lo que era en 2003 (44 €/m²/mes vs 50 €/m²/mes).

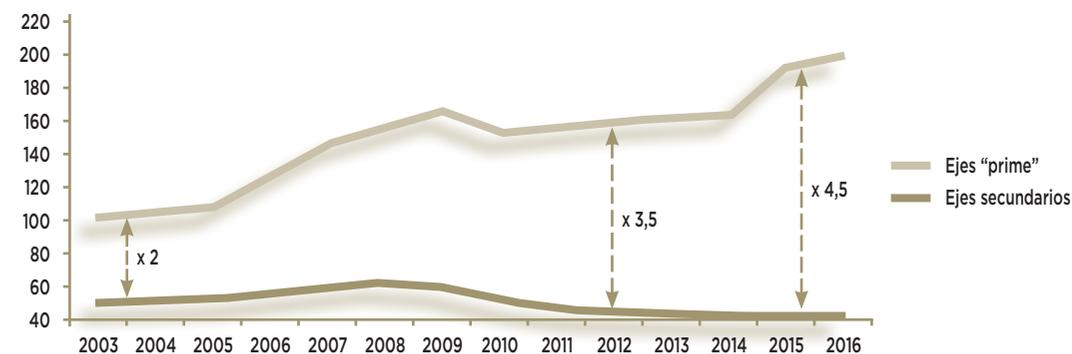
La razón de este elevado diferencial se encuentra en que no hay locales en las calles A y que estos pertenecen generalmente a fondos de empresas familiares que compran y los retienen porque son un valor seguro. Y siendo las expectativas de los costes de estas ubicaciones en las calles A aún al alza, incrementando más la diferencia con las otras ubicaciones, se recomienda buscar soluciones alternativas. La polarización entre los ejes comerciales prime y los ejes comerciales secundarios mantiene su tracción debido a la baja disponibilidad de locales, a la cual se une la falta de interés de los grandes operadores internacionales por los ejes de segunda y tercera línea, que continúan su ajuste después de más de una década.

La polarización entre ejes *prime* y ejes comerciales secundarios, analizado para el caso español, es un fenómeno global. Por tanto, las principales mar-

(La polarización entre los ejes comerciales prime y los ejes comerciales secundarios mantiene su tracción debido a la baja disponibilidad de locales.)

cas de moda nupcial se encuentran ejecutando procesos de apertura o relocalización de *flagships* en ejes comerciales prime, a la vez que cierran o reconvierten tiendas secundarias, con el objetivo de desarrollar portfolios de tiendas físicas optimizados bajo las siguientes premisas:

ILUSTRACIÓN 12: REVALORIZACIÓN DE LAS CALLES "PRIME"(EJES A) Y DESPLOME DE LOS EJES "SECUNDARIOS" (EJES B Y C).



Fuente: elaboración propia ABN Metrics a partir de Aguirre Newman, Ascana, CBRE y JLL (2016)



- Fuerte presencia en su mercado de origen y presencia estratégica en una selección de ciudades clave en localizaciones *prime*, que posean dos premisas principales: consumidoras en edad de contraer matrimonio y con poder adquisitivo en el segmento de precio de una determinada marca. Tiendas experiencia que disponen de la colección completa de la marca, además de una experiencia digitalizada para la novia *Millennial*.
- Cierre de las tiendas con productividades comerciales insuficientes, o reconversión a formato *showroom* o *Click & Collect*

(Cierre de las tiendas con productividades comerciales insuficientes, o reconversión a formato *showroom* o *Click & Collect*.)

escaparate o anuncio. Solo de este modo podemos entender las inversiones millonarias que están efectuando de forma global las principales marcas de moda nupcial.

Estas tiendas están en zonas de elevado tráfico peatonal y atraen la atención de clientela local y foránea por igual, y crean la impresión de una poderosa imagen de marca que luego se explota en todos los canales, ya sean otras tiendas de la cadena, el canal online u otros formatos como los *corners* en otros detallistas y el *travel retail*.

Este modelo sirve a detallistas que quieren producir un acontecimiento entre los consumidores que después de visitar el *flagship*, se abastecen en otros canales propios o de terceros, y es particular-

La solución alternativa que se propone a detallistas e inversores para la escasa y demandada oferta *prime* es la omnicanalidad, con un fuerte componente de tecnología y urbanismo comercial.

Pero si las grandes marcas y detallistas de moda nupcial abandonan los centros comerciales y las zonas "*subprime*", ¿dónde van? Si caminamos por las calles "A" y "B" de Nueva York, París, Madrid o Barcelona, sus mejores zonas comerciales presentan tiendas experiencia, *flagships* imponentes, cuya función es servir, además de como tienda, de

mente atractivo para retailers que están entrando en grandes mercados. Tener la cobertura suficiente en mercados como los Estados Unidos, Sudamérica, China o Rusia representa una inversión en centenares de tiendas en cada país, necesariamente prolongada en el tiempo dada su magnitud y con una rentabilidad dudosa, en un mundo global e interdependiente sometido a convulsiones periódicas y cambios en sus preferencias sobre canales.

Por ello, el recurso a la resonancia que proporcionan las tiendas estandarte combinado con tiendas online competentes en imagen, surtido y servicio se va consolidando como el vehículo de expansión de las marcas que buscan conquistar a los consumidores en todo el globo.

No obstante, una tendencia emergente para marcas de moda, es la de localizarse en las primeras plantas de las principales calles comerciales.

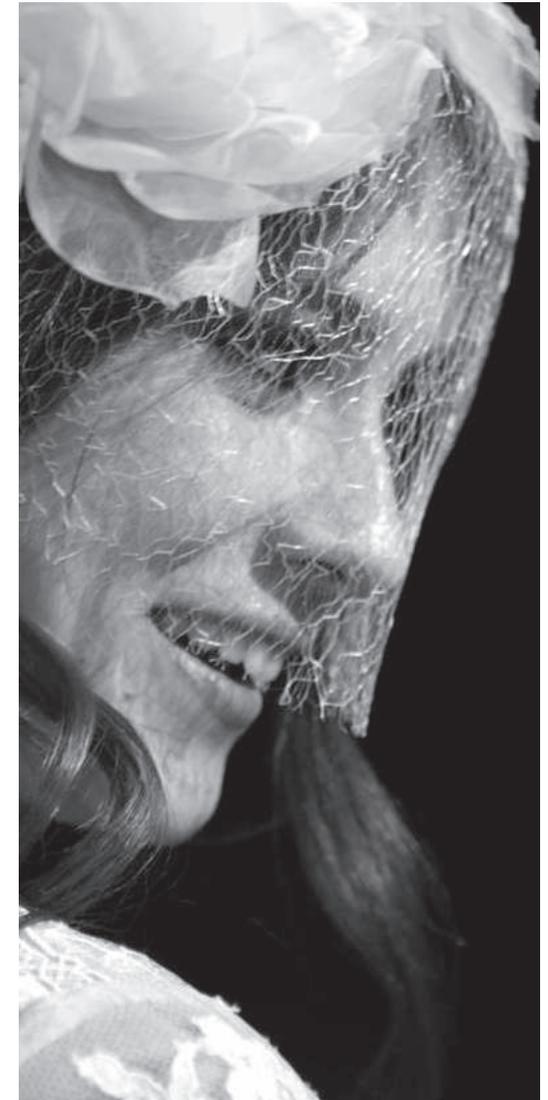
En los ejes comerciales *prime* de las principales ciudades, los altos precios de las rentas de los locales a pie de calle, después de años creciendo como consecuencia de una elevada demanda de marcas tanto nacionales como internacionales, han dado lugar a la aparición de locales vacíos en ejes con que tradicionalmente presentaban disponibilidad nula o muy limitada, junto con la amenaza de expulsión de operadores por pérdida de rentabilidad (p.ej., el *yeild*¹⁴ en los ejes *prime* de Barcelona ha pasado del 4,5% en 2015 al 3% esperado a final de 2018)

En España, los propietarios de estos inmuebles, fondos privados o "*family offices*" no están dispuestos a bajar las rentas y los nuevos operadores dudan de la rentabilidad futura, especialmente tras la caída de las ventas en los últimos meses.

Por tanto, a pesar de existir una gran demanda, las rentas elevadas provocan que las marcas opten por situarse en los primeros pisos. Esto resulta extraño para la moda nupcial, que tradicionalmente ha localizado *ateliers* en plantas superiores al nivel de calle. En los próximos años, creemos que cre-

cerá esta tipología de locales en primera planta de un eje comercial A, donde a medio plazo (p.ej., cinco años) será posible para las marcas y detallistas de moda nupcial volver a acceder a inmobiliario *prime*.

Finalmente, la combinación de tienda online junto con tiendas pop up, efímeras, en locales disponibles, diseñados para ello o en primeras plantas dará acceso a muchas pequeñas marcas a entrar de forma más asequible.



14- Nota: *yeild* o tasa de rentabilidad exigida por el inversor



Los consumidores que compran productos de lujo tanto online como en la tienda física gastan anualmente un 50% más que los clientes que solamente compran offline. Ofrecer a los consumidores la oportunidad de comprar online tanto desde su casa como desde la propia tienda física y recibir sus compras en el hogar aumenta las tasas de conversión y, en última instancia, las ventas / m².

Este aforismo, “más canales, más valor”, presente en sectores como la moda, los productos de lujo o la banca, puede parecer a priori no cierto para el sector de moda nupcial, donde se podría definir la compra como única en la vida.

No obstante, la mayoría de las marcas de lujo se han convertido en *retailers*, la productividad espacial debe ser su guía. En el futuro, a medida que el lujo digital se desarrolle, esto requerirá que las marcas dimensionen correctamente sus redes de tiendas, algo que los mejores jugadores de su clase ya están haciendo.

Uno de los temas que están relacionados es el descuento vs precio completo, y de forma similar a lo que sucede en el lujo, el descuento crece desde 2016 dos veces más rápido de lo que lo hace el precio completo. En una muestra de 21 marcas de lujo (p.ej., Marc Jacobs, Chloe, Gucci) que se siguen desde 2013, el número total de tiendas crece un 4,0% mientras que la apertura de *outlets* ha crecido un 7,9%. Son marcas de lujo de alta aspiración que están creando sus propios *outlets* además de venderse en descuento en agregadores *online* como Farfetch (ver tabla 3).

En este caso son las marcas americanas las que están más expuestas a este fenómeno representando el 70% de las aperturas de *outlets*. En el mercado americano se está produciendo un aumento de la venta a precios *low cost*.

El canal de distribución de la moda nupcial se ha resistido hasta el momento, a diferencia de otros segmentos de la moda, a abrazar la digitalización y trascender a la tienda física y sus elementos de *merchandising* seculares.

Existe un modelo dominante específico de este sector, similar al lujo, pero con una serie de características intrínsecas consecuencia de un proceso de compra único. Previamente se han revisado las distintas tipologías de tiendas y sus morfologías, mostrando generalmente una falta de diferenciación entre ellas.

El reto para poder justificar el valor de los puntos de venta, en una situación donde la gente va menos a las tiendas, es poder mantener el valor del tique y preferiblemente que éste aumente.

En este escenario, las tiendas del futuro valoran tres funciones en el punto de venta: *Showroom*, *Click & Collect* y una mejora de la experiencia.

TABLA 3: 2013-2015 TIENDAS A PRECIO COMPLETO VS. DESCUENTO (A NIVEL MUNDIAL)

	2013	2015	Delta	2013-2015 CAGR	% Crecimiento
Tiendas precio completo	4.852	5.248	396	4,0%	83%
Tiendas Outlet	510	594	84	7,9%	18%
TOTAL	5.362	5.842	480	4,4%	100%

Fuente: Exane BNP Paribas proprietary luxury goods POS database



Se han definido tres vectores en los que ser excelente. Serlo en uno, dos o la totalidad será clave para los detallistas, tanto en el caso de las tiendas propias como en el de los multimarca.

1. SHOWROOM

Se trata de una oferta que combina un surtido propio en tiendas propias, multimarca o en concesión en grandes almacenes. Por ejemplo, Nordstrom, junto con otros grandes almacenes están viendo su cartera de clientes amenazada por rivales que no tienen que acometer inventarios importantes (p.ej., Amazon o Zappos). Una posibilidad para su supervivencia es la utilización de sus espacios para exhibir determinado producto, en este caso, moda nupcial y sus accesorios o complementos.

El fabricante paga por el espacio de exhibición del producto además de ceder un margen cuando la novia prefiere comprar en dicha tienda.

La finalidad de un *showroom* es ofrecer una tienda donde se pueda ver el producto, aunque luego el consumidor puede utilizar cualquier otro canal para comparar el precio y en caso de interesarle, comprarlo donde le sea más conveniente. Parte de la función de una tienda convencional es la misma, exponer el producto, con lo que cualquier tienda puede convertirse en un *showroom*, aunque es especialmente interesante en tiendas grandes para

poder dar visibilidad a toda la gama de productos. También el *showroom* es una buena base de recolección de datos de consumidores interesados que luego pueden ser impactados con ofertas directas o comunicaciones personalizadas.

El comercio electrónico ofrece al consumidor una “estantería infinita” y no requiere a las marcas espacio para Stocks en tienda. Sin embargo, las oportunidades existen para poder mostrar de forma excelente la oferta de producto a las futuras novias. Es aquí donde el espacio o superficie comercial son clave en la experiencia. Las principales marcas están comenzando a renovar sus espacios buscando centrarse en el servicio al cliente por dos motivos principales. El primero es que el producto puede venderse en el canal online, incluso

Concepción del punto de venta como un lugar donde dar el máximo nivel de servicios y prestaciones, una sala de exposición o *showroom*.



dentro de la tienda. Poco a poco los consumidores en los mercados más digitalizados se están acostumbrando a la idea de no siempre salir con una bolsa de compras, buscando la máxima comodidad y conveniencia. El segundo es la concepción del punto de venta como un lugar donde dar el máximo nivel de servicios y prestaciones, una sala de exposición o *showroom*.

2. EXPERIENCIA

Es el segundo vector clave. Los consumidores compran productos o la experiencia de adquirirlos y (frecuentemente) consumirlos.

Es la constatación de que nadie como un especialista sabe cómo se viste una novia, cuáles son sus necesidades y expectativas. Es el vector más relevante para el sector de moda nupcial.

Existe un conocimiento y una prescripción. El producto es central, pero incorpora una experiencia dirigida a la novia *Millennial*, y por tanto digital. Sólo un producto extraordinario puede funcionar hoy.

Si ampliamos el enfoque, las *concept stores* multimarca además de experiencia también constituyen una plataforma de lanzamiento y exhibición de innovaciones, es decir, *showroom* más experiencia.

3. SUPPLY CHAIN: CLICK&COLLECT

Finalmente, el *Click & Collect* es una solución que encaja en una red con muchas tiendas que combina locales de gran tamaño con otros más reducidos. Un buen ejemplo podría ser generar una red de puntos de venta en calles comercialmente secundarias (B y C) para aquellos canales alternativos: *e-commerce*, *outlet*, *trunk sales*, ... y así realizar todas las gestiones complementarias (entregar el producto, explicarlo, probarlo, instalarlo, devolverlo...), sin necesidad de tener que desplazarse siempre al *flagship*. Esta podría ser una buena solución alternativa a las tiendas que tienen muchas marcas, aunque es seguro que una cuota significativa de las tiendas mal localizadas desaparezca en los próximos años.



CAP. 4: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PROPUESTAS

Con la adopción de la tecnología por parte del consumidor ambos procesos, el de decisión y el de compra, han vivido y están viviendo grandes cambios. Estos se refieren a los que lleva a cabo tanto el consumidor como a las marcas y, asimismo, la respuesta que se darán a estas variaciones desde el punto de venta. Cambios que están modelando nuevas formas de transacción con múltiples y diversos escenarios que antes no existían y que en muchos casos se están aún definiendo.

En “Millennial Brides. Nacer en los 80’s, casarse hoy”¹⁵, analizamos las necesidades de las novias *Millennials*. En 2020, la generación habrá alcanzado una edad media de 30 años, esto es, la madurez personal y profesional, siendo la protagonista indiscutible de las bodas futuras. Prepararse para este escenario es una cuestión estratégica para las empresas de la moda nupcial

La llegada de las herramientas online y la creciente sofisticación tecnológica, incluida la posibilidad de ver los vestidos en 360º, escoger entre surtidos amplísimos, diferenciarse mediante marcas y con el endoso de diseñadores, son clave en el servicio a las novias *Millennials*. Las marcas y detallistas tienen no sólo que adaptarse a esta nueva situación, sino hacerla propia de cara a lograr transformar el tráfico en ventas, supliendo el factor humano en lo digital, aunque todo acabe desembocando en la tienda física, por el momento.

La digitalización y el desarrollo tecnológico que ha experimentado el comercio minorista en la última década han sido extraordinarios. Sin embargo, en los próximos años las tecnologías que se implementarán en sus formatos físico y *online* transformarán el *retail* tal y como lo conocemos hoy.

Se han agrupado las tecnologías de punto de venta de moda nupcial en 4 categorías: generación de inputs, procesamiento de datos, herramientas de venta y resultados.

1) Generación de inputs e información a través de sensores y otras tecnologías: *Beacons*, *Bluetooth*,

En los próximos años las tecnologías que se implementarán en sus formatos físico y online transformarán el retail tal y como lo conocemos hoy.

Wifi, *RFID*, *bots*, vídeo, fotografía, observación robótica, audio. Por ejemplo, el análisis a través de video, para clasificar a los consumidores en grupos demográficos, edad, genero, y luego rastrear y comprender su comportamiento de compra, complementados por softwares de reconocimiento de emociones, superponiendo sentimientos y *engagement* del cliente a un conjunto de datos impulsado por video.

2) Procesamiento de los datos generados a través del *Business Intelligence* y la inteligencia artificial: reconocimiento de emociones, pautas de compra, reconocimiento facial, interpretación y deducción de implicaciones de grandes volúmenes de observaciones. Los detallistas pueden interpretar las observaciones y deducir sus implicaciones.

3) Herramientas de venta: espejos inteligentes, iluminación inteligente, suelos inteligentes, pantallas táctiles, cartelería digital, configurador virtual de producto, *Mobile Payments*, aromas personalizados.

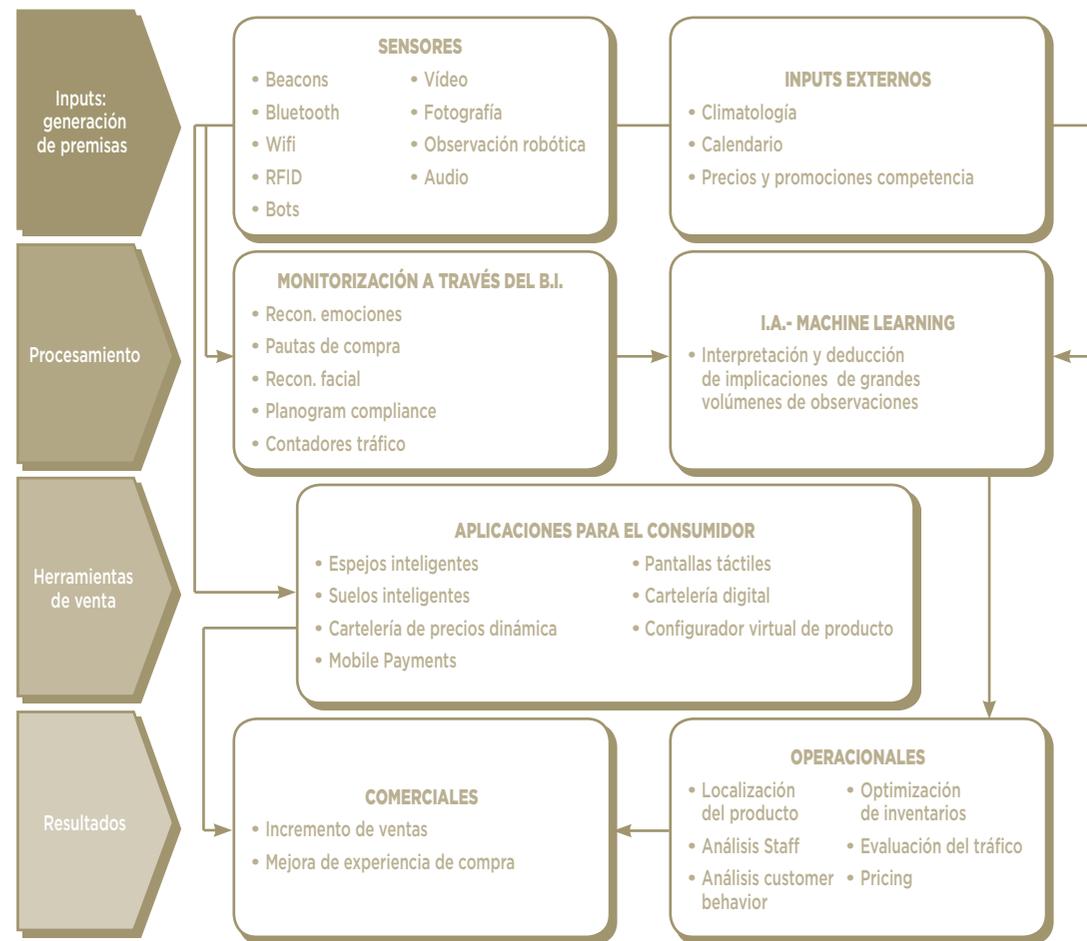
4) Resultados: incremento de ventas, mejora de experiencia de compra, localización del producto, análisis Staff, análisis del comportamiento y las pautas del consumo, optimización de inventarios, evaluación del tráfico y gestión de precios.

¿Debe una marca o detallista de moda nupcial implantar todas las tecnologías anteriores? La respuesta es que no. Dependerá de las tres variables revisadas previamente: tamaño (grande, mediano o pequeño), segmento (lujo y premium, medio, básico y OPP) y modelo de tienda.

Por ejemplo, el análisis y clasificación de las clientes a través de observación robótica, y la posterior

15- Fuente: Nueno, José Luis, “Millennial Brides. Nacer en los 80’s, casarse hoy”, Fira de Barcelona, 04/2016

ILUSTRACIÓN 14: TECNOLOGÍAS DE PUNTO DE VENTA DE MODA NUPCIAL ACTUALES Y FUTURAS



Fuente: ABN Metrics a partir de *The Store of the Future*, Goldman Sachs Group 2017

interpretación a través de inteligencia artificial para poder analizar volúmenes masivos de observaciones individuales de sensores, será adoptado por las principales marcas y detallistas de moda nupcial, con gran penetración tanto en puntos de venta propios como franquicias (p.ej., David’s Bridal, Pronovias).

No obstante, existen otras tecnologías como los espejos inteligentes, los catálogos virtuales los dispositivos de *digital signage* que, una vez desarrollados los contenidos de moda nupcial para cada

uno de los segmentos, se convierten en una herramienta de venta tal y como mostramos a continuación.

El sector moda tiene un amplio recorrido de experiencia en el uso de las tecnologías en el punto de venta, y el aprendizaje más importante que se extrae es la necesidad de tener muy definida la estrategia digital detrás de esa acción de *digital signage* y que todos sus componentes (dispositivo, contenido y localización) respondan y se integren en esa misma estrategia. Excepto las principales mar-



(En un entorno como el actual, un incremento del 3% de las ventas, que aporta en promedio soluciones de digital signage, constituyen muy buenas noticias.)

nuido desde entonces, pues son muchos ya los puntos de venta que incorporan esta tecnología, sin embargo, es muy posible que este fenómeno se mantenga en el caso de la moda nupcial como consecuencia de la posposición por parte de las marcas y detallistas a su incorporación en el punto de venta.

Así, por ejemplo, en ciertos detallistas los efectos inmediatos a la instalación fueron de un 17% de aumento de las ventas. 5 meses después, estaban alrededor del 3%. En un entorno como el actual, un incremento del 3% de las ventas, que aporta en promedio soluciones de *digital signage*, constituyen muy buenas noticias

Los efectos del *digital signage* son positivos se trate de contenidos con tratamientos hedonistas, de orientación o utilitarios. En estos últimos, la oferta o promoción tiene un colateral positivo ya que esta la paga el fabricante (y beneficia tanto a las ventas de este como a las del detallista). Cuando el contenido es hedonista o de orientación, el coste de producción del contenido ha de ser objeto de control.

cas y detallistas de moda nupcial, generalmente no existe una estrategia digital consistente.

El *digital signage* tiene un efecto positivo sobre las ventas (más facturación por tique, más ítems comprados y más tiempo en la tienda), tiene entonces un importante “efecto novedad”. En el caso de la moda, imaginamos que este efecto ha dismi-

FIGURA 4: ROIS DE DIGITAL SIGNAGE PARA DETALLISTAS



Fuente: ABN Metrics a partir de Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält and Dhruv Grewal (2016)

Principales herramientas de venta tecnológicas de punto de venta

A lo largo del proceso de compra, búsqueda inicial de información, aproximación a la tienda (exterior de la fachada), escaparate, entrada en la tienda, interacción con la fuerza de ventas, visionado de la colección, selección de producto, prueba del vestido, venta y experiencia posterior a la compra. Todos estos momentos requieren de un concepto tecnológico. Definimos a continuación algunas de las tecnologías que en los próximos años serán presentes con mayor frecuencia en los puntos de venta de moda nupcial.

1. Videowalls en escaparate o en el interior

La tecnología de *digital signage* trabaja a través de tres vectores: impacto, experiencia y branding. Es importante entender que no todo es experiencia de compra, y esta tipología de pantallas puede influir también en impactar, generar atracción y finalmente modernizar y enriquecer la imagen de

la marca o el detallista. El uso del *digital signage* tiene un impacto significativo en la imagen de una marca, mejorando el reconocimiento y la conciencia de marca. En este sentido, el contenido, su diseño según la tipología de dispositivo y la ubicación en el punto de venta son factores claves.

A pesar de que el comercio minorista nupcial, generalmente no tiene el componente de improvisa-

ILUSTRACIÓN 16: VIDEOWALL EN ESCAPARATE (FLAGSHIP DE PRONOVIAS 52TH STREET, NY)



(El uso del digital signage tiene un impacto significativo en la imagen de una marca, mejorando el reconocimiento y la conciencia de marca.)

ción y compra impulsiva, debido a su planificación y concertación de cita previa, los *videowalls* presentes en los escaparates siguen teniendo además de la función de atracción -con menor intensidad que en la moda- las funciones de impacto o primera impresión generada y de branding de la marca. Es clave diferenciar entre exterior y escaparate, ya que el escaparate no requiere de tanto movimiento. Además, la luminosidad debe ser distinta ya que el reflejo de la luz en el cristal hace que la pantalla no se vea (la mayoría de los cristales no son antirreflejantes) y la resolución de la pantalla es clave.

El escaparate es el primer contacto con el consumidor que se acerca al punto de venta. Es la tarjeta de visita que ofrece la primera imagen de la marca y que invita a entrar (o no) al punto de venta. Es una útil plataforma para que la marca comunique nuevos productos, últimas colecciones, incluso fuera del horario comercial.

Esta tipología de dispositivos digitales son también utilizados por marcas de moda, ubicadas en ejes prime, con locales comerciales con rentas elevadas, cuyas características arquitectónicas distribuyen la superficie comercial en varias plantas, muchas veces bajo tierra. Por ejemplo, invitar a una

novia o sus acompañantes a que visiten de forma autónoma otras secciones de la tienda de mayor incomodidad (ubicadas en el piso inferior) o con peor accesibilidad a través de la creación de una zona inmersiva de la marca.

Otro de los casos donde el *digital signage* permite participar en crear una determinada imagen de marca en el punto de venta y mejora la experiencia de compra es el de las pantallas integradas en el espacio de compra, que ofrecen la oportunidad de influir en la compra de los consumidores y aportan una imagen agradable y de modernidad a la marca. Estas pantallas emiten un contenido hedonista, poco funcional, con el objetivo de ofrecer una agradable experiencia de compra y crear una imagen de marca moderna.

Finalmente, el uso del *digital signage* en el punto de venta permite expandir la experiencia más allá del momento de compra a través de elementos periféricos que invitan a la novia y sus acompañantes a interactuar con la pantalla:

- 1) Se analiza a los clientes en el punto de venta a través del análisis facial y gestual y su interacción con el contenido en las pantallas de *digital signage*. A través de *Beacons*, cupones promo-

cionales..., se establecen vínculos en su primera visita (sea con o sin cita previa).

- 2) Mediante pantallas se incentiva compartirlas con otros consumidores a través de las redes sociales. Son acciones con un claro eje de entretenimiento y que estimula a los propios clientes a hablar de la marca aportando credibilidad y autenticidad al mensaje. Esta integración del punto de venta con las redes sociales, aunque aún muy incipiente, abre un abanico de oportunidades para una comunicación al consumidor integrando los distintos canales y puntos de contacto con la marca. La posibilidad que sean las propias novias y sus invitados los que durante su boda generen parte del contenido proyectado en ciertos dispositivos de *digital signage* en el punto de venta físico, a través de softwares de criba y selección de contenido relevante (p.ej., Olapic), otorgándoles de forma inconsciente el papel de prescriptores anónimos.

2. Beacons

Más de dos tercios de los consumidores estadounidenses dicen que un mensaje de notificación oportuna y relevante que ofrezca valor influirá en su decisión de compra. Los *beacons* ayudan en este proceso de interacción marca-cliente.

Los *beacons* utilizan tecnología Bluetooth para emitir información. Esta señal es recibida por el *smartphone* de la novia conectado y los datos relevantes se capturan dentro de la aplicación en un receptor externo.

Esta tecnología se utiliza en el comercio minorista para las siguientes interacciones con el consumidor:

- A) Reconocimiento de la novia previo a su entrada en la tienda: los detallistas sabrán si una novia entra por primera vez, es una visita posterior y adapta el mensaje según el segmento de la cliente y sus acompañantes. Poder vincular los mundos *on* y *off line*, conociendo el tráfico desde la página web de la marca o su aplicación hasta el punto de venta.



- B) Conocer las pautas de compra de las novias: permite marcas y detallistas recopilar datos sobre cómo las novias y sus acompañantes se mueven por la tienda.

- C) Ofertas, contenido, fidelización, *check-in* a la entrada de la tienda:

- Contarle al consumidor un evento en el punto de venta un día determinado
- Ofrecer a las acompañantes de la novia una oferta del 15% mientras espera en la tienda
- Recordarle a un consumidor que use una tarjeta de lealtad mientras camina en la tienda
- Mostrar fotos de modelos con la última colección
- Ofrecer una oferta para un producto que combine con su última compra

ILUSTRACIÓN 17: VIDEO WALLS EN FLAGSHIP DIOR (21E 57TH STREET, NY)



Cuando un acompañante de la novia entra en la tienda, la aplicación en su teléfono detecta el *beacon* en la entrada, su *smartphone* vibra al recibir la siguiente notificación "Bienvenida Sandra, hoy hay un 15% de descuento en nuestra colección de vestidos Cocktail". Esta notificación ha sido personalizada en función de los conocimientos de la aplicación sobre sus preferencias y su comportamiento en compras previas o búsquedas en la página web de la marca.

D) Navegación en el interior de la tienda:

- Dirigir a la novia (o sus acompañantes) a una ubicación correspondiente a una oferta que acaba de recibir
- Dirigir a la novia (o sus acompañantes) a una parte específica de la tienda

La novia, que activa la aplicación de la marca o detallista en su teléfono para enviar una notificación: "Hola Cristina, creemos que los zapatos de nuestra colección son perfectos como segundo par para el bailar por la noche".

Cuando toca la notificación, su *smartphone* muestra un mapa simple de donde se encuentran

E) *Geofencing*: permiten al detallista definir un área física específica donde los *beacons* están activos, delimitando un perímetro de interés o el área exterior. Esto permite a los minoristas enfocarse en ciertas áreas físicas con promociones o reconocer cuando una novia potencial va a entrar en la tienda al detectar la señal antes de ingresar a la tienda.

F) Iniciar la conectividad *Wifi*:

- El hecho que el Bluetooth tenga un perímetro máximo de interacción y que requiera que la clienta lleve esta tecnología activada en su móvil ha hecho que los *beacons*, o sensores de proximidad, busquen su conexión con la red *Wifi*, que proporciona información complementaria. Por tanto, al abrir la aplicación de tienda para conectar al usuario a la red *Wi-Fi* del minorista para uso general y descargar así un contenido específico.

co. Los sistemas de *Wi-Fi* permiten que los datos viajen en ambas direcciones, pudiendo enviar notificaciones a los consumidores y recibir datos de vuelta. Además, el uso de sistemas *Wi-Fi* elimina el requisito de que el cliente tenga la aplicación de la marca o detallista.

La novia ha estado mirando el catálogo de tocados y recibe una notificación: "Te recomendamos estos videos de tocados de los años 70's. Mejor utiliza nuestra red *Wifi* 5G para mayor velocidad". Al pulsar sobre la notificación, su *smartphone* se conecta a la red *Wifi*, viajando la dirección de información ahora sí, en ambos sentidos.

Todas estas posibilidades son ya utilizadas por gran cantidad de marcas y detallistas de *apparel* y otros verticales. En moda nupcial, no se ha detectado ninguna marca que se sirva de la tecnología *Beacon* para cualquiera de las seis funciones anteriores.

3. Dispositivos móviles y configuradores virtuales de producto

Con la función de asistir al consumidor en la decisión de compra, el *digital signage* permite buscar productos relacionados, comparar y profundizar en las características de esos productos. En algunos casos son pantallas interactivas que permiten bucear por el catálogo de vestidos, en otros casos como en productos más técnicos esas pantallas permiten obtener información adicional y comparativa entre productos.

Esta tecnología no solamente ha empoderado a los consumidores permitiéndoles estar mejor informados antes de realizar una compra (con comparativa de precios y revisiones realizadas por parte de otros consumidores), sino que además este consumidor espera que los empleados de la tienda estén más y mejor informados que ellos. Es importante para ello que el empoderamiento también esté en manos de los propios empleados de la tienda.

Los dispositivos móviles en manos de los empleados permiten ofrecer:

ILUSTRACIÓN 17: DISPOSITIVOS MÓVILES Y CATÁLOGOS VIRTUALES



En los próximos años veremos en las tiendas físicas de moda nupcial, configuradores de producto, generalmente para complementos como zapatos, bolsos, tocados, joyería,... que persiguen una función de personalización de productos.)

- Un mejor servicio a los clientes
- Una asistencia rápida (permiten consultar el inventario)
- Una asistencia personalizada a través de la consulta del histórico de compras de los consumidores
- Ofrecer al instante combinaciones de producto y complementos

En los próximos años veremos en las tiendas físicas de moda nupcial, configuradores de producto, generalmente para complementos como zapatos, bolsos, tocados, joyería,... que persiguen una función de personalización de productos, para que la novia pueda participar en todos los detalles.

4. Estanterías, perchas inteligentes y otros sensores de movimiento

Sensores de movimiento de producto y control de producto que rastreen el cumplimiento del planograma (es decir, el almacenamiento / estante), su-

pervisen la integridad del inventario y proporcionan información en tiempo real al vendedor del producto que se está viendo o probando.

Proporcionan datos que conducen a una comprensión sobre que vestidos han visto y probado las novias y como se mueven en el interior del punto de venta, áreas de calor o frío buscando el máximo rendimiento y productividad de la superficie comercial. Son tecnologías para tiendas con elevada superficie comercial, ubicadas en ejes comerciales con rentas elevadas y que exigen una productividad por unidad de superficie comercial elevada. Marcas o detallistas con sistemas de análisis de información, ERPs, *Business Intelligence*,... que les permitan analizar toda la información obtenida en el punto de venta.

El estante (o percha) conectado registra los productos que las novias recogen, almacenándolos en una aplicación de su *smartphone* donde luego pueden revisarlos y cribar su selección en casa sin necesidad de apuntar referencias. Al descolgar un vestido de novia de una percha inteligente conec-

CAP. 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como en anteriores ocasiones, las tendencias de retail que van a encontrar su resonancia en el mundo nacen en un segmento, se extienden a unos pocos y siguen una rápida difusión en el resto unos años después. La omnicanalidad y digitalización del punto de venta promete una expansión rápida en el sector de moda nupcial en respuesta a dos fuerzas de distinto origen: la importancia de una novia nativa digital, máxima protagonista de las bodas hoy y cada vez más en el futuro y el crecimiento de nuevos canales y formatos para llegar a ella.

Sintetizando las ideas expuestas, se presentan a continuación doce fórmulas o aprendizajes para aproximarse más a la novia *Millennial* a través de modelos de negocio adaptados a sus actitudes y comportamientos:

1. El retail no ha muerto, continúa transformándose: el comercio presencial continúa perdiendo músculo al ritmo en que el *e-commerce* sigue creciendo a ritmos de dos dígitos. No obstante, el comercio minorista físico no está muerto; está en transformación. A pesar del rápido e incansable aumento del comercio electrónico, mirando hacia delante su tasa reciente de crecimiento por encima del 20% sobre una base progresivamente cada vez más grande todavía, supone que a 10 años vista el 70% de las ventas al retail se estén produciendo en tiendas.
2. Existe una lógica dominante, dogmática y obsoleta, que afecta a la lenta transformación de los puntos de venta y la experiencia de compra de moda nupcial. Creer que estos axiomas son ciertos es suponer que todas las novias *Millennials* demandan una experiencia de compra similar. Mientras todos los sectores –moda, alimentación, mobiliario, banca, ...- crean continuamente nuevos formatos y canales, a la vez que cierran transforman y digitalizan sus puntos de venta, asumir que la moda nupcial será ajena a esta transformación no resulta una opción realista. En un entorno donde existe gran similitud en los puntos de venta de las distintas enseñanzas de moda nupcial, sobre todo en cuanto a *customer journey*, para cada uno de los tres segmentos definidos (lujo y premium, medio y básico), la diferenciación a través de adoptar estrategias digitales será clave para existir en el futuro.
3. Tendencia a mejores tiendas. Junto con la mejora de la localización y el diseño interior de las tiendas de moda nupcial se están produciendo un fenómeno en tres fases. La escasez de locales comerciales y las rentas elevadas en estos ejes provocan que las marcas opten por situarse en los primeros pisos –“*2nd Floor Stores*”-. En los próximos años se espera un crecimiento de esta tipología de locales, donde en 5 años será posible volver a acceder a inmobiliario prime
4. Utilización del *Retailtech* en desarrollo a través de tres componentes: como elemento de experiencia, como elemento de conexión con la novia y como mejora de la eficiencia de determinados procesos.
5. El multimarca deberá reforzar su modelo frente a los modelos verticales. Tendrá que:
 - Pensar en modelos de showroom (concesiones).

(Existe una lógica dominante, dogmática y obsoleta, que afecta a la lenta transformación de los puntos de venta y la experiencia de compra de moda nupcial.)

- Pensar en tiendas como niveles de servicio y presentación
 - Colaborar y compartir información con sus proveedores (marcas fabricante de moda nupcial). No es necesario grandes inversiones en tecnología, sí colaborar con sus proveedores, convertidos en sus principales generadores de contenido.
6. El modelo de financiación del vestido va a ser clave. Trabajar con bancos que necesitan dar créditos solventes.
 7. Nuevos formatos emergentes. Además de los nuevos formatos que están en desarrollo creemos que en los próximos años se producirá una aparición de nuevos formatos. Algunos ejemplos de estos son los outlets de novia (*"Flight by nights"*), las *Trunk sales*, los eventos o la combinación de tienda online más pop ups dará acceso a pequeñas marcas pequeñas la posibilidad de entrar de forma más asequible.
 8. Tiendas siempre en *stock*: los consumidores se están acostumbrando por *e-commerce* a tener siempre stock. Parte del producto deberá "estar en la tienda". En esta área la tecnología puede ayudar ya que puedes a través de la adaptación de patrones a medida digitales.
 9. Hoy se puede vender online, incluso desde dentro de la tienda. Las consumidoras cada vez más están entendiendo que ya no es necesario salir de la tienda con una bolsa. Hace cuatro años esta idea era imposible.
 10. *Showroom* integral: la tienda es hoy básicamente un showroom para todo lo que necesite la novia. Además de los complementos y accesorios, otros temas relacionados con el banquete, la fiesta,...
 11. Los detallistas de *bridal* intentarán tener una doble finalidad: mezclar un gran servicio con un entretenimiento o un evento en su espacio de retail para atraer a los consumidores o familiarizarles con el espacio, para hacerles que entren en la tienda incluso cuando no tengan intención de comprar

12. Transformación digital:

- Necesidad de tener muy definida la estrategia digital detrás de esa acción de *digital signage* y que todos sus componentes (dispositivo, contenido y localización) respondan y se integren en esa misma estrategia.
- Los detallistas multimarca de menor tamaño deben aprovechar los contenidos generados por las marcas a través de softwares de integración vertical y así poder desarrollar un contenido relevante sin inversiones significativas. Las marcas de moda nupcial se beneficiarán de la información generada en la mayoría de tiendas donde están presentes (canal multimarca).
- Seleccionar a *partners* estratégicos capaces de asesorar y acompañar a la marca en el proceso de transformación digital será clave para sobrevivir en este nuevo entorno. Escoger muy bien el modelo de hoy para que pueda ser transformado mañana.
- Existe suficiente experiencia a su alrededor, acumulada, para no repetir los errores de los pioneros o de aquellos que no definieron una estrategia digital consistente y solamente pusieron "máquinas" en su punto de venta. Aprender y buscar inspiración de las marcas y detallistas de moda nupcial (o de moda en general) pioneras y ponerse en manos de empresas especialistas en la transformación digital del retail es crucial para tener retornos positivos en las inversiones a acometer.

(Necesidad de tener muy definida la estrategia digital detrás de esa acción de digital signage y que todos sus componentes.)

