



Narrativas que venden moda: el profesional del visual merchandising

Stories that sell fashion: the visual merchandiser

Llovet Rodríguez, Carmen 

Universidad Antonio de Nebrija

Resumen

La moda digital para jóvenes también apuesta por la tienda física como escaparate de experiencia de marca. Informar al personal de la tienda sobre la exposición de la mercancía y orientar el diseño interior, impulsa la venta del producto por sí mismo y presenta los valores de la marca. El objetivo del artículo es investigar el perfil del *visual merchandiser* para constituirse en una herramienta de marca del comercio minorista moderno. Junto a la revisión de la literatura entre 1980 y 2020 desde un enfoque multidisciplinar, este trabajo teórico se complementa con entrevistas a profesionales de comercios minoristas de moda en España. La investigación destaca las habilidades del *visual* -estratega, creativo, científico y formador- y su rápida respuesta al personal de la tienda, y concluye la necesaria integración del *visual merchandising* en la estrategia de la compañía para obtener un mayor control de la imagen de la organización.

Palabras clave: visual merchandising, punto de venta, moda, imagen de marca, comunicación organizacional

Abstract

Llovet Rodríguez, Carmen, <https://orcid.org/0000-0002-7743-9332>, Universidad Antonio de Nebrija, cllovet@nebrija.es

Forma de citar este artículo: Llovet Rodríguez, C. (2020). Narrativas que venden moda: el profesional del visual merchandising. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 24, núm. 2, 10-25. <https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.2.6861>

Online youth fashion sites are turning to physical stores to offer customers an in-person brand experience. Planning in-store layout and design and educating staff about item display can help to boost product sales and communicate brand values. The aim of this article is to examine the role of visual merchandising as a brand tool in modern retail. The study presents a multidisciplinary theoretical literature review (1980-2020), together with a series of interviews with fashion retail professionals in Spain. The research identifies the skills required by *visual merchandisers*, including strategy, creativity, analysis, ability to educate others and ability to respond quickly to feedback from staff, and highlights the need for companies to include visual merchandising in their overall company strategy as a way of strengthening their organisational image.

Keywords: visual merchandising, point of sale, fashion, brand image, organisational communication

1. INTRODUCCIÓN

En 2019 con un mayoritario porcentaje de ventas por Internet y más de 500.000 seguidores en Instagram, los fundadores de cinco marcas de moda nativas digitales dirigidas a un *target* joven se unieron para crear un nuevo concepto: *off-Site*. Se trata de un espacio físico propio convertido en el escaparate de experiencia de la marca, que conecta con el cliente, le ofrece la oportunidad de tocar y probar todos sus productos y aprende de sus preferencias e inclinaciones. La decisión de estos emprendedores con filosofía y estética análogas se adoptó para competir con grandes establecimientos multimarca y construir los grandes almacenes del futuro. Y demuestra que el espacio físico es una extensión de marca porque supone parte del *customer journey* -el camino del cliente desde que necesita un producto hasta que lo compra- (Soengas, 2019).

El seminario *Voces para la recuperación* impartido en tiempos de Covid-19, confirma la gran transformación del *retail*: descenso de venta de ropa -un 41% entre pymes en España, un 22% en Europa, un 79% en Estados Unidos-, dependencia de las tiendas físicas en más de un 80% de las transacciones y nuevas demandas del nuevo comprador *online* que vuelve a la compra tradicional. Por ejemplo, la transacción sin contacto, la experiencia seductora y la personalización del servicio -reserva de probador y el envío de prendas a domicilio (Fernández, 2020, p. 24-26).

La convergencia de formatos digitales y tradicionales -se habla de formato "figital", híbrido entre lo físico y lo digital- requiere de estrategias de comunicación y marketing que refuercen la imagen de marca y faciliten la participación de los consumidores. El contenido digital se inspira en los valores internos de la compañía -productos, clientes, estrategias- (Zerfass *et al.*, 2019). Y ante la saturación competitiva, el diseño del punto de venta es determinante para incrementar la rentabilidad de la empresa, como ha sido el caso de la joyería *Aristocrazy* (Jiménez Marín *et al.*, 2018). Particularmente los componentes emocional y atemporal parecen insustituibles para el consumidor y para

la industria de moda (Modaes.es, 2020).

Tres razones nos llevan al estudio de la comunicación estratégica entre los departamentos involucrados en la gestión profesional del *merchandising* y del perfil requerido para mejorar la imagen de la organización del punto de venta de moda. Las relaciones públicas constituyen procesos y técnicas que ayudan a la organización a conseguir sus objetivos y son muy útiles cuando las actividades de la organización no consiguen los resultados deseados (James, 2014). Asimismo, la comunicación interpersonal de los profesionales con sus *stakeholders* en torno al *merchandising* pueden resultar muy productivas tanto para la compra y el consumo como para la imagen y la reputación (Pulido, 2017).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Visual merchandising

El *visual merchandising* es la disciplina que se ocupa de la exposición del producto, del diseño del escaparate y del ambiente interior de la tienda para impulsar la venta de la mercancía por sí misma. Constituye una forma más a través de la cual la organización habla con los clientes basada en la identidad de marca, la estrategia de negocio, el público objetivo y la mercancía clave. Esta disciplina debe utilizar el mejor lenguaje para llegar a las emociones de los consumidores (Llovet, 2016a).

Un trabajo pionero en el sector de la moda en Reino Unido define el *visual merchandising* como la primera forma de comunicación y el último significado estratégico del comercio minorista moderno (Lea-Greenwood, 1998). Para Lambert (1998) se trata de una herramienta corporativa, pues la presentación de la firma no sólo se produce a través de elementos como el nombre, el logo, el diseño o el simbolismo, sino que también comprende el ambiente, edificios, interiores y disposición del producto.

2.2. Comunicación interna en torno al *merchandising*:

Las relaciones públicas internas entendidas como “el conjunto de actos de comunicación y relaciones públicas que se producen en el seno de una organización” (Xifra, 2007, p. 19) amplían su definición como “un esfuerzo colaborativo entre departamentos de comunicación y recursos humanos” (Argenti, 2014, p. 168). Este tipo de comunicación prioriza la motivación personal, basada en resortes psicológicos emocionales, la comunicación entre los individuos, motor de la organización que facilita la acción colectiva, y la participación en las decisiones estratégicas de la organización (Xifra, 2007, p. 25). Al alinear la estrategia corporativa con la estrategia global de la compañía se impulsa y mejora su posicionamiento estratégico y “se mitiga la potencial pérdida de reputación como consecuencia de una respuesta errónea de grupos de interés internos o externos” (Argenti, 2014, p. 115).

Según la AIRP (2010, p. 22) “la gestión de la comunicación de forma integral y programada es un recurso estratégico esencial para los distintos actores del mercado”.

La comunicación interna refuerza los componentes de la organización definida como “la coordinación de cada parte en un todo donde cualquier acción influye en el resto de los departamentos” (Andrade, 2005, p. 22). Se ha demostrado el alcance de esta área para alinear a los integrantes de una organización y tener colaboradores comprometidos (Reyes, 2012). Por ejemplo, el *storytelling* corporativo ha logrado que los empleados se sientan parte de un proyecto, ha mejorado sus relaciones y su desarrollo profesional (Robledo et al., 2020).

La gestión de las relaciones públicas en un modelo bidireccional simétrico implica comunicación relacional y colaboración interpersonal entre los públicos (Toth, 2000). Para que se den estas condiciones, las organizaciones en España tienen el reto de entender que la comunicación eficaz requiere “habilidades y comportamientos personales específicos de sus líderes” (Navarro y Humanes, 2014, p. 57).

2.3. Interacción del consumidor con los elementos visuales

Ha sido lento y escaso el proceso de poner en valor la disciplina del *visual merchandising* desde una perspectiva estratégica. A partir de 1980 la literatura (Kotler y Rath, 1984; McGoldrick, 1990; Lea-Greenwood, 1998; Davies y Ward, 2003 y 2005; McColl y Moore, 2011; Manlow y Nobbs, 2013; Noobs et al., 2015; Llovet, 2018) identifica al espacio comercial como un área estratégica de negocio y al *visual* como atributo de la imagen de la tienda y elemento válido del marketing mix en el segmento de ventas de la cadena de valor.

La práctica comprende un proceso holístico complejo de combinación de un buen número de atributos de la imagen de la tienda (Kerfoot et al., 2003). Esta disciplina interesa a campos como la psicología, el marketing y la arquitectura “por la eficacia con la que se relaciona la interacción del consumidor con los elementos visuales que construyen el ambiente” (Davies y Ward, 2005, p. 509).

El reconocimiento de la gestión profesional del *merchandising* llega cuando se señala el valor estratégico de algunos de los elementos que lo desarrollan. El diseño del ambiente de la tienda fue identificado como un componente clave en la satisfacción del consumidor, los beneficios de la compañía y la ventaja competitiva sostenible debido a “la creación de valor y durabilidad a bajo coste frente a otras técnicas de marketing” (Kotler y Rath, 1984, p. 21). El expositor del producto y el escaparate son “elementos ubicuos y prominentes de la estrategia del comercio minorista poco estudiados como técnica de comunicación” (Sen et al., 2002, p. 277). Y el escaparate como elemento principal en el entorno competitivo y dinámico de la moda (Nobbs et al., 2015). En la era omnicanal se ha demostrado que elementos de *branding* como el tour virtual de fotos de la tienda real incrementan la intención de visita a la tienda (Baek et al., 2020).

2.4. Gestión de la comunicación del producto y la marca en la tienda de moda

En el sector de la moda se produce un diálogo particular entre los profesionales del *visual merchandising*. La primera peculiaridad es el componente sensorial de un producto que comunica la identidad personal, las características sociales del individuo. Asimismo,

el carácter psicológico del ambiente debe ser necesariamente innovador por la rápida naturaleza del sector, donde Zara se constituye como un paradigma (Llovet, 2016 a). En la era “figital”, la insignia de Inditex ha creado en su app un modo para recoger la prenda en media hora en la tienda y Adolfo Domínguez un servicio de selección de prendas a partir de un proyecto de inteligencia artificial asistido por estilistas (Fernández, 2020).

Finalmente, se trata de un sector donde prima el rasgo emocional del consumidor, con expectativas de especial significado simbólico - definirse a uno mismo, vivir una experiencia, recuperar la certeza perdida ante la saturación de información, pasarlo bien- (Llovet, 2016b). Un botón de muestra del desafío particular de la gestión de la comunicación en este sector es la situación actual, donde los clientes de mayor edad pierden interés en la moda, y los jóvenes entre 16 y 23 años tienden a adquirir productos físicos en mayor medida que *online* porque desconfían de las marcas y gustan de las buenas experiencias (Interactive Advertising Bureau-IAB Spain, 2018).

3. METODOLOGÍA

Esta investigación estudia el papel del profesional del *merchandising* en el espacio comercial de las marcas de moda. Para ello, se ha investigado el perfil de este profesional y las relaciones de comunicación que mantiene con los públicos que forman parte de la empresa para llevar a cabo su trabajo. La hipótesis de la que partimos es que requiere unas habilidades personales de liderazgo y comunicación interna interdepartamental.

El método para llevar a cabo esta investigación ha sido la revisión bibliográfica en bases de datos nacionales e internacionales -revistas académicas, especializadas y manuales en consumo, gestión de marca, diseño, comunicación, sociología y marketing- y catálogos de bibliotecas y universidades entre 1980 y 2020. El estudio de este marco conceptual ha servido para conocer las definiciones, los elementos y el alcance de esta profesión.

Además, se han llevado a cabo entrevistas propias a profesionales de la gestión del punto de venta del sector de comercio minorista de moda: George Homer, director de GH & Associates, fundador de Retail Design Institute Brasil y profesor en el Fashion Institute of Technology de Nueva York y en el ISEM Fashion Business School, responsable de firmas como Ralph Lauren, Dockers o Reebok; Carlos Aires, Fundador de la consultora Marketing Jazz y de Retail Design Institute España, profesor en el IE Business School y la Cámara de Comercio; Jesús Echevarría, Dircom de Inditex; Alberto Criado, director del departamento de *visual merchandising* de Inditex; Richard Gum fue director del mismo departamento en Cortefiel Portugal; Juan Manuel Gil, director en Hoss Intropia, Trucco, Marks & Spencer y Roberto Verino. Iván García ha trabajado para Zara, Urban Outfitters, Selfridges y Las Rozas Village. Rafael Puente, freelance para La Martina, trabajó en Adidas, New Balance, Lacoste, Ralph Lauren y Pierre Cardin y pequeños comercios.

4. RESULTADOS

4.1. Habilidades del *visual merchandiser*: creativo, científico, estratega y formador

El poco reconocimiento de esta profesión parece relegar al *visual merchandiser* a una función de reponedor y ordenador de contenidos para forzar la venta. Aunque el orden de contenidos sigue estando presente entre sus funciones, no es la única función. Quizás sí la más visible en rebajas, “donde es difícil hacer algo más que colocar, porque el consumidor busca piezas sueltas y no necesita tanto un estilismo” según el profesional de Inditex.

Para comprender las relaciones del *visual merchandiser* con otros departamentos remitimos al conjunto de habilidades que conlleva esta profesión, que “no es sólo ciencia ni es sólo arte” (Pegler, 2009, p. 143). El papel otorgado a esta disciplina en sus comienzos, concentrada en el escaparate y los maniqués, denota en primer lugar el carácter creativo o artístico. Este elemento prima imbuido en la planificación, la coordinación y la toma de decisiones. Se requieren además habilidades comunicativas y sentido comercial. Así lo resume Gil, tras su paso por Cortefiel:

El *visual merchandising* actual tiene más libertad para trabajar valores emocionales por encima del producto, para transmitir optimismo y algo llamativo. Si es creativo y orientado a la empresa de forma imaginativa crea curiosidad, tiene que tener un balance entre clientes nuevos y diferentes.

Asimismo, García destaca que el carácter científico del *visual* hace referencia a la habilidad para “encontrar la fórmula que combine producto, cliente y estudio de factores externos y trasladarla a lineales y guías a pie de calle de manera que posicione los productos”. Así, habla de la influencia del clima y la cultura en la compra, y pone como ejemplo que en España se compra más por temporada - “hasta enero si no hizo frío no se compran abrigos”-, y en Reino Unido en agosto se venden todos los abrigos –“por la cultura de comprar en cuanto llega a la tienda, porque es lo mejor”.

En España, el cierre de establecimientos minoristas de Castilla la Mancha ante la competencia y la desaparición paulatina de negocios familiares, puso en marcha un proyecto que incidía en la necesidad de que los comerciantes aprendieran a “manipular las fuerzas psicológicas (objetos, colores, formas, movimientos y tamaños que rodean a las imágenes estáticas, a un escaparate, a una estantería, a la propia tienda y sus imágenes corporativas) de tal forma que impactara en la percepción del consumidor y condicionara el comportamiento consumista” (Arenas, 2011, p. 8).

En tercer lugar, los profesionales han definido al *merchandising* como un vendedor silencioso con una posición privilegiada por su función estratégica. Esto significa que su trabajo está en línea con el objetivo de Dirección, adaptándose al mercado y entendiendo al cliente. La habilidad del *visual* es definida también por la capacidad de que el concepto creativo genere experiencia de compra, y en último término, ventas. En este sentido, Gum plantea dos preguntas sobre lo que considera la ciencia de la venta: “¿Dónde vas a ubicar algo si quieres vender más? ¿Cómo se vende mejor: doblado o colgado, en lateral o frontal, en la primera mesa o al fondo de la tienda?”.

Gil lo explica con la siguiente cita: “La clienta percibe cuándo te concentras en la venta del producto y tiene que comprar el producto, y cuándo vas más allá del producto y transmites unos valores”. Si antiguamente el producto trabajaba para la tienda, hoy el *visual* trabaja para el producto. En el mismo sentido, Criado indica que el *visual* “quiere cumplir la función de hacer un estilismo, pero también de dar moda, ya sea casual o informal, en un entorno de buen gusto”. El profesional por tanto influye en la imagen de marca, definiendo la marca en algunos conceptos, como explica García:

En Las Rozas Village las marcas han rescatado su identidad de marca. Yo doy unas pautas comunes, como por ejemplo el viaje, y cada marca lo traslada a su escaparate. Así, unas colocan maletas o las fotografían. Otra temática escogida fue el cubismo de Mondrian, y marcas como Rip Curl introdujeron cubos en el escaparate.

Una característica final de las más destacadas por los entrevistados es la tarea de formación y supervisión de otros profesionales del sector. El formador de los cursos de comercio minorista da a conocer su rol como parte de la estrategia de la imagen de la tienda. Todo indica que en España había mucha formación de lineales enfocada a la alimentación, pero no tanta en moda. En los 80 Gum creó unos cursos de formación de responsables de tienda a partir de un plano de la tienda, un taco de fotos de cada sección y un listado de ventas, que pedía asignar cada sección en el organigrama. El objetivo era resolver problemas reales a través de casos prácticos. Por ejemplo, descubrir que hacía falta poner a un empleado que supiera colgar los bañadores que estaban en el suelo. El profesional de Cortefiel refuerza el papel del *visual* más allá del sentido técnico ya que: “su tarea se concentra en la formación y el control, para que se mantengan los pequeños cambios cada tres semanas y para realizar cambios más grandes de cuatro a cinco veces al año”. Además, suele verse reforzado por un equipo externo en épocas de mayor actividad, como las rebajas o la Navidad.

Entre las tareas fundamentales y más frecuentes del *visual* está viajar a cada tienda del país o del extranjero, para comunicar y supervisar a los encargados de tienda la aplicación de las directrices del Gerente y del director del *visual* sobre las estrategias de marca y la identidad visual, diseño de escaparate e interior de toda la cadena. En el caso de Hugo Boss, la visita a las tiendas permite dar información del producto y de las tendencias de cada temporada (Matthiesen y Phau, 2010).

4.2. Relaciones del *visual merchandiser* con otros departamentos

Colborne (1996, p. 31) afirma que “el *visual merchandiser* pasa mucho tiempo coordinando actividades de exposición del producto con los grupos de la tienda: personal de producto, compradores, departamento de marketing y publicidad”. Soto (2012, p. 94) añade que esta prolongada colaboración afina los objetivos del escaparate “tanto en las estrategias comerciales como en las expectativas del diseñador”.

Lea-Greenwood (1998) propone integrar electrónicamente las tareas de compras, diseño del punto de venta y del producto para que los profesionales del *merchandising* participen en la construcción de *briefings* sobre la marca. Su función es controlar el

presupuesto y contratar personal para garantizar la correcta promoción de artículos orientada por los departamentos de compras, además de asegurar que la distribución por plantas sea la planificada.

4.2.1. Dirección general y Compras

El día a día de un *visual* consiste en recibir el *feedback* de los gestores sobre lo que funciona en el punto de venta y encontrar ideas frescas para las zonas donde las ventas no van bien, indica el *visual* de Inditex. El *visual* diseña e implementa los escaparates y montajes interiores que los diseñadores prueban y editan en coordinación con los directores de planta, gerencia, marketing y compras. En el caso de Las Rozas Village, García apunta que el departamento de Compras es importante para el negocio, pues entrega el stock, las plantillas y las ventas.

Comunicarse con los compradores ayuda al *merchandiser* a decidir qué decorados mejorarán las compras y a determinar “cuándo llegan, cuándo se presentan y cómo se expondrán—habitualmente seis meses más tarde” (Colborne, 1996, p. 32). El director comercial planifica y distribuye el número de referencias que entran en la tienda y cuántas deben mostrarse por lineal para que la tienda esté agradablemente llena y no agobiante, en función del espacio de la tienda.

Antiguamente este profesional reportaba al departamento de operaciones, es decir, al responsable de cadenas de tiendas. Actualmente en compañías donde hay departamento propio, reporta a dirección general y está presente en el consejo de administración. Este dato refuerza la función directiva propia de una actividad de relaciones públicas: “formar parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2003, p. 52).

4.2.2. Departamentos de Marketing y Comunicación

Este departamento se ocupa de las actividades relativas a los clientes, cada vez más activos en analizar si los mensajes de la publicidad, promociones y campañas son adecuados. Es importante “por la presión que los consumidores ejercen para influir en las organizaciones” (Argenti 2014, p. 166). El marketing y la comunicación se están fusionando como consecuencia del impacto que las redes sociales como canal de ventas ha supuesto en la interacción entre personas y marcas (Fontán y Chacón, 2013). La comunicación crea un contenido atractivo para el consumidor y le conduce hacia los canales de comercialización, donde se convierte en cliente potencial. Por su parte, el marketing influye en la elección asegurando la estrategia y la conversión en ventas.

El *visual merchandising* proyecta la identidad de marca desarrollada por el departamento de marketing en el panel de tendencias que recopila la información relevante de la marca. Por ejemplo, el posicionamiento de Cortefiel como “funcional y cómodo; familiar y amigable”, en palabras de Gum, se traslada en los últimos años a tiendas más pequeñas, más recogidas y de materiales más lujosos, con elementos hogareños para que los clientes se sientan más cómodos y pasen más tiempo en ellas; a una luz más cálida, y a sustituir elementos metálicos por mesas, sillones y alfombras turcas. En

Inglaterra se han estudiado distintos usos de la luz y el color del escaparate según el posicionamiento en el mercado de marcas *high street* o de lujo (Nobbs *et al.*, 2015). También a través del departamento de marketing el *visual* conoce los estudios sobre las expectativas de los clientes y mantiene reuniones sobre cómo se gestione la rotación. El *visual* planifica la producción del material que apoye las campañas publicitarias en función del calendario que desarrolle el departamento de Publicidad y según los posibles eventos o visitas de personajes célebres (Colborne, 1996, p. 32). Los departamentos de comunicación preparan eventos especiales que también requieren la contribución del *visual*. Rafael Puente señala, por ejemplo, la Noche en Blanco de la moda y las carpas durante los torneos de polo que organiza La Martina en Barcelona o Sotogrande.

4.2.3. Departamento de Recursos Humanos

La inversión en el personal de ventas se ha demostrado eficaz para mejorar los resultados con el cliente si se usan tácticas de marketing experiencial, como escuchar su opinión, adaptar los materiales al conocimiento y al rol que desempeñan y agendar la formación al lugar y momento que necesiten. Un trabajador más activo y autónomo que hace su trabajo con mayor confianza transmite el relato de marca a partir de la experiencia del consumidor, tiene una actitud positiva hacia los clientes y produce una mayor cohesión con el equipo que se traduce generalmente en mayor productividad (Wallace, 2020).

Sin embargo, la comunicación en el punto de venta puede verse empeorada por la falta de formación del personal, dificultad mayor en cadenas de moda rápida (Barnes y Lea-Greenwood, 2010). El análisis diario de las ventas y el conocimiento del cliente conlleva cambios constantes en la colección inicial diseñada en tres semanas. Para un responsable de *visual* internacional son fundamentales las reuniones de grupo y la supervisión de los principiantes, así como el contacto con el personal de ventas de la tienda y el almacén para comprender el modelo de negocio de la compañía (Kent *et al.*, 2003).

4.2.4. Departamento de Arquitectura

El diseño de los proyectos comerciales que llevan a cabo los arquitectos se realiza de forma coordinada con las decisiones sobre la comunicación del producto en el espacio comercial, por varias razones. La primera, porque el proyecto condiciona todos sus elementos internos y externos: el escaparate y la disposición para que destaque el producto frente a la acumulación de elementos; el mobiliario adecuado al tipo y número de productos; la iluminación correcta de luces que preserve el color de los productos; y la circulación en la tienda, muy importante a la hora de rehabilitar edificios históricos no pensados para el acceso público. Por ejemplo, un edificio protegido como bien cultural, antiguamente un cine, un convento o una fábrica, requerirá integrar ventanales, columnas, escaleras y lámparas antiguas a en el proyecto del *visual*, caso de Zara.

Una segunda razón que explica la necesaria coordinación con el arquitecto es que el diseño de la tienda tiene que ayudar a cumplir los objetivos en el punto de venta: mejorar la imagen de marca en sus públicos e incrementar las ventas. Según Gil, la

arquitectura es parte del modelo de tienda: “Un arquitecto puede saber, pero no tiene por qué conocer las técnicas de *visual* ni los recorridos. El arquitecto da los elementos con divisiones de áreas, en qué puntos por estrategia de negocio ubicamos un frontal o una exposición, y la distribución es un plano en blanco para el *visual*”. Criado señala la cooperación entre estos departamentos de Zara: “Somos departamentos independientes del de arquitectura, pero coincidimos en las raíces: los criterios están alineados al concepto del modelo de negocio. Aunque nos comunicamos y recibimos feedback, no me condiciona. Trabajamos mucho con equipos de tienda”.

La tercera razón para que los efectos citados se produzcan, radica en el hecho de que el arquitecto impregne su estilo característico en el diseño no pueda restar consonancia con el gusto de los públicos de la marca, las necesidades de la colección, la imagen de marca y los valores de la compañía. El *visual* tendrá en cuenta la cantidad de artículos que se exhibirán y los que deben almacenarse. La búsqueda de funcionalidad o la de exclusividad, por poner un ejemplo, implicarían diseños muy distintos.

El equipo de trabajo de la marca orientará cómo dar mayor coherencia al concepto global, imprescindible entre el escaparate y el interior de la tienda con la marca para que influya en el consumidor. Una vez el equipo aprueba el anteproyecto del arquitecto, se dibujarán las plantas del establecimiento y se establecerá un calendario para construir y acondicionar el local.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En un contexto de consumo que reclama proveer una experiencia que otorgue confianza en el target más joven, el *visual merchandising* supone una oportunidad de la compañía de moda para conseguir sus objetivos de marca. Si bien el carácter emotivo de los componentes que intervienen en el consumo de moda facilita de por sí la comunicación de los rasgos humanos de la marca en el punto de venta, el perfil estratégico del *visual merchandiser* puesto de manifiesto en su relación con los profesionales de departamentos clave de la empresa, añade una tarea de comunicación y colaboración interpersonal necesarias para construir la marca. Para llevar a cabo este rol, esta investigación corrobora como Lea-Greenwood (1998) que la multidisciplinaridad de esta herramienta de marketing permite establecer relaciones entre diversas áreas de la empresa de moda y desarrollar la gestión de la comunicación necesaria para una mayor eficacia y coherencia de las marcas del sector.

Por un lado, en el ejercicio de su función nos remite a una necesaria integración a cargo de un profesional que se relacione con las trayectorias ejecutadas por los departamentos de la compañía. Si su labor es informar al personal de la tienda de qué, dónde y cuándo se comunica el producto, su perfil debe estar integrado en la gestión de la comunicación, junto a gestores de marca, diseñadores y recursos humanos (Lea-Greenwood, 1998). En el caso de Zara, el trabajo de los departamentos de *visual* está integrado en la estrategia de la empresa. Su inédito modelo de negocio “cliente-tienda-

diseño-proveedor” requiere una promoción entre el proveedor y la tienda antes de llegar al cliente, quien condiciona la política de comunicación del espacio comercial.

Por otro lado, si el profesional de esta técnica de marketing trabaja en el marco de la comunicación centralizada, su actividad estará en coherencia y consistencia “con todas las acciones de comunicación desde la unidad corporativa” (Argenti 2014, p. 147). Este enfoque permite un mayor control de la imagen de la tienda y de la imagen de marca. La primera tarea del *visual* en esta línea es definir y supervisar que el proyecto coincida con la apariencia visual del establecimiento, lo que exige coordinación con marketing y gerencia. También debe recordar al departamento de Compras el concepto de la marca. Sin embargo, la experiencia de Gil es que si pesa mucho la decisión de los compradores, es difícil que el *visual* haga su función como debiera. Por ejemplo, si es una marca exclusiva y el establecimiento no dispone de un gran almacén para reponer el surtido, pedirá al Director que no envíe más cantidad de ropa porque porque la marca pierde su valor de exclusividad.

Gum explica que la tienda piloto de Cortefiel garantiza que los montajes con dirección, *visuals*, responsable de tienda y de diseño se ajusten a la imagen de la tienda y a la imagen de la marca. Para el *visual* de Hoss Intropia, este departamento aúna todos los modelos de distribución pues “transmite el modelo de tienda minorista a los demás sistemas de distribución: tienda multimarca, *outlet* o tienda *online*”. En Zara las reuniones en la tienda piloto de Arteixo aseguran que la imagen de la tienda sea la misma en todo el mundo. Una de las técnicas de relaciones públicas internas son los encuentros activos propiciados por “la reunión de personas de distintos departamentos, muy útiles para desarrollar la cultura de la organización” (Xifra, 2007, p. 44).

Una tercera conclusión es que si la comunicación mejora el buen gobierno de las organizaciones y la persona que la lidera puede contribuir estratégicamente a la gestión de su organización (Gregory y Willis, 2019), el *visual merchandiser* debe disponer de herramientas de comunicación interna. Por eso en Zara la política que rige es que todos los empleados son *visual merchandisers*, en el sentido en que todos aportan en un modelo integrado. Criado lo denomina “un estado de conocer la moda” que se concreta en que los viajes dan criterio y facilitan conocer lo que los propios empleados piensan, adaptándose mejor al mercado local. Los responsables de tienda hablan y tienen mucha agilidad para escuchar y reaccionar y “el input del cliente viene de todo el mundo: no hay jerarquías. El *visual* está deseando que un coordinador le diga qué ha hecho mal a través del responsable de tienda. El ambiente es muy cercano y abierto por la velocidad a la que vamos”.

Por último, “las relaciones públicas internas son un parámetro crucial de la reputación exterior” (Xifra, 2007, p. 22). El Dircom de la compañía, Echevarría, explica el sentido global de la estrategia del *visual* como una estrategia racional de no usar las vías tradicionales de comunicación y sí el punto de venta. “Si Zara está entre los primeros puestos del ranking de marcas del mundo significa que los elementos usados por esta

herramienta son eficaces para crear marca”.

A través de sus elementos en el punto de venta Zara se define como “una estilista de moda y tendencia, una amiga, con ropa de calidad (...) que da la sensación de estar viviendo una pasarela de moda, te enseña a vestir con estilo, buen gusto (...) bajo una percepción de boutique, discreción, elegancia y sobriedad, minimal, pero cálida (...) una cultura del esfuerzo de la que todos participan sin ostentación y con transparencia absoluta y servicio” (Alberto Criado y Jesús Echevarría).

Esta investigación está limitada por la elección de una clasificación clásica de departamentos, quizás no aplicable a todas las marcas de moda, pues no hay perfiles uniformados en la variedad de modelos de negocio, como muestra el Barómetro Vente-Privée (Modaes, 2018). Asimismo, aunque se entrevista a una muestra variada de profesionales del *merchandising* que trabajan en comercios minoristas -de carácter nacional e internacional, tienda propia y *outlet*, autónomos y en departamentos internos- se podría ampliar el número de entrevistados e incluir aquellos dedicados al *visual merchandising online*, considerada una tienda más en el modelo híbrido de consumo actual.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, L. & Lamber, E. (2015). Career Path for Visual Merchandising: A Case Study Approach. *International Journal of Education and Social Science*, 2 (3), 124-130.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.

Arenas, J. (2011). *Curso de diseño e interiorismo para el pequeño comercio: proyecto de formación a empresarios y emprendedores del pequeño comercio*. Ciudad Real.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

AIRP (2010). *La gestión de las relaciones con los públicos*. Alicante: IRP.

Baek, E., Choo, H.J., Wei, X. & Yoon, S-Y. (2020). Understanding the virtual tours of retail stores: how can store brand experience promote visit intentions? *International Journal of Retail & Distribution Management (ahead-of-print)* DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2019-0294>

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2010). Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (10), 760-772. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590551011076533>

Colborne, R. (1996). *Visual merchandising: the business of merchandise presentation*. New York: Delmar Publishers.

Davies, B. J. & Ward, P. (2005). Exploring the connections between visual merchandising and retail branding: An application of facet theory. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (6/7), 505-513. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590550510605578>

Fernández, L. (10 de octubre del 2020). El (nuevo) futuro de la moda. *Mujerhoy*, (36), 24-26.

Fontán, M.A. y Chacón, C. (14 de octubre de 2013). El cambio hoy en día. Director de Comunicación y Marketing. *Kantar Media*. Recuperado de <https://www.kantarmedia.com/es/blog-y-recursos/libros-blancos/director-de-comunicacion-y-de-marketing>

Gregory, A. & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Pamplona: Eunsa.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities*, 7 (12), 7-12.

Interactive Advertising Bureau-IAB Spain (2018). *Estudio anual Ecommerce 2018*. Recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf

James, M. (2014). *Positioning Theory and Strategic Communication. A new approach to public relations research and practice*. New York: Routledge.

Jiménez-Marín, G., Bellido Pérez, E & García-Medina, I. (2018). Retail, diseño y comunicación en el punto de venta. En V. Tur-Viñes, I. García Medina y T. Hidalgo-Marí (Coords.). *Creative Industries Global Conference. Libro de actas* (pp. 135-143). Alicante: Colección Mundo Digital de Revista Mediterránea de Comunicación. DOI: https://doi.org/10.14198/MEDCOM/2017/12_cmd

Kent, T., Dennis, C. & Tanton, S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail Distribution and Management*, 31 (8), 440-448. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590550310484115>

Kerfoot, S., Davies, B. & Ward, P. (2003). Visual merchandising and the creation of discernable retail brands. *Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (2/3), 143-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590550310465521>

Kotler, P. & Rath, A. G. (1984). Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, 5 (2), 16-21. Recuperado de <https://www.ida.liu.se/~TDDD61/readings/Kotler,%20Rath.pdf>

Lea-Greenwood, G. (1998). Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26 (8), 324-332. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590559810231797>

Llovet, C. (2016a). Razones para la emoción en el consumo de moda. *Vivat Academia*, 137, 57-77.

Llovet, C. (2016b). Contribución del perfil emocional del consumidor de moda a la comunicación de la marca. *Sphera Publica*, 1(16), 42-60.

Llovet, C. (2018). The role of visual merchandising to position fashion retailers: a key place in Spanish Literature. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (17), 8-29. DOI: <https://doi.org/17.7263/ADRESIC.017.001>

Manlow, V. & Nobbs, K. (2013). Form and function of luxury flagships. An international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and customers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17 (1), 49-64. DOI: <https://doi.org/10.1108/13612021311305137>

Matthiesen, I-M. & Phau, I. (2010). Brand image inconsistencies of luxury fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14 (2), 202-218. DOI: <https://doi.org/10.1108/13612021011046066>

McColl, J. & Moore, C. (2011). An exploration of fashion retailer own brand strategies. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 15 (1), 91-10. DOI: <https://doi.org/10.1108/13612021111112368>

McGoldrick, P.J. (1990). *Retail marketing*. Maidenhead: McGraw Hill.

Modaes.es (2018). Barómetro Vente-privee group modaes.es de empresas de moda en España 2018. *Modaes.es* Recuperado de <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=120&name=Bar%C3%B3metro+de+Empresas+de+Moda+en+Espa%C3%B1a+2018#1>

Modaes.es (30 de abril de 2020). El *ecommerce* copa ya el 9,3% de las ventas de moda, pero el coronavirus lo hunde en marzo. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/entorno/el-ecommerce-copa-ya-el-93-de-las-ventas-de-moda-pero-el-coronavirus-lo-hunde-en-marzo.html>

Morgan, T. (2008). *Visual merchandising: escaparates e interiores comerciales*. Barcelona: Gustavo Gili.

Navarro Ruiz, C. & Humanes, M. L. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (8), 43-64.

Nobbs, K., Foong, K.M. & Baker, J. (2015). An exploration of fashion visual merchandising and its role as a brand positioning device. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(1), 4-19. DOI: <https://doi.org/10.1080/20932685.2014.971491>

Pegler, M. (2009). *Visual merchandising & Display* (5th ed). New York: Fairchild Publications.

Pulido, M. (2017). Las relaciones públicas y el *merchandising*. En: Jiménez Marín, G. (Ed.) *La gestión profesional del merchandising* (pp.179-198). Barcelona: Editorial UOC.

Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 127-138.

Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T. & López-Hermida Russo, A. (2020). El *storytelling* como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>

Sen, S., Block, L.G. & Chandran, S. (2002). Window displays and consumer shopping decisions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 277-290.

Soengas, G. (16 de abril de 2019). 5 millennials españoles que han creado sus propias marcas de moda explican por qué dar el salto a las tiendas físicas es una buena idea.

Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/marcas-modamillennials-triunfan-instagram-abren-tiendas-fisicas-394049>

Soto, P. (2012). *Escaparatismo*. Barcelona: Edicions Llibreria Universitària de Barcelona.
Toth, E. L. (2000). A model for relationship management. En: J. A Ledingham & S.D. Bruning (Eds.). *Public relations as relationship management*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, 205-219.

Wallace, C. (22 de enero de 2020). Is Your Sales Team Aligned with Your Brand? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/01/is-your-sales-team-aligned-with-your-brand>

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tecnh, R. (2019). *European Communication monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD, Quadriga Media Berlin.