



# Medio siglo de *visual merchandising* en el *retail* textil: la inversión para crecer en el mercado que viene

## Half a century of visual merchandising in fashion retail: the investment to grow in the forthcoming market

**Carmen Llovet Rodríguez<sup>1</sup>**

1. Doctora internacional en Comunicación  
Universidad Antonio de Nebrija, Madrid  
cllovet@nebrija.es

Llovet Rodríguez, C. (2021)

*Visual merchandising* en el *retail* textil: la inversión para crecer en el mercado que viene.  
*aDResearch ESIC* 26, e261

<https://doi.org/10.7263/adresic-026-01>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**

M30, D91, L81

**Palabras Clave:**

*retail* textil,  
*visual merchandising*,  
 elección de marca,  
 experiencia en tienda,  
 revisión de la literatura  
 (1980-2020)

**Alcance de la revisión:** Esta investigación realiza una revisión del rol del *visual merchandising* en el entorno actual del *retail* textil, para su aplicación en el entorno actual, definido por el sector como la primera gran transformación del *retail* en 200 años por los cambios acelerados por la pandemia en toda la cadena de valor (de la fórmula dependiente-mostrador-cliente).

**Período de las publicaciones revisadas:** Se analizan las investigaciones que entre 1980 y 2020 subrayan el uso de la tienda como elemento de comunicación y marketing. El punto de partida es la década de los 80, cuando se dio la primera revolución destacada en la tienda: Benetton eliminó mostradores y cajas y dispuso las camisetas por colores sin necesidad de vendedor.

**Origen y tipos de documentos revisados:** Se revisan artículos de revistas indexadas y manuales especializados en las áreas de marketing, consumo, comunicación, distribución y diseño, presentes en bases de datos nacionales e internacionales y en la Biblioteca Nacional de España.

**Aportación del autor a las publicaciones analizadas:** El estudio identifica las funciones del *visual merchandising* para responder a la necesidad de los *retailers* de adaptarse a las altas expectativas de los consumidores, vinculadas a las innovaciones tecnológicas en el diseño y en el ambiente o a decisiones de compra basadas en estímulos externos, más rápidas y menos motivadas por un esfuerzo cognitivo.

**Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas:** Las principales funciones del *visual merchandising* son: 1) representación del producto en la imaginación del consumidor, de tal forma que convierte la experiencia de compra en una aventura y un descubrimiento continuo; 2) representación del estilo o forma de ser de la marca; 3) mejora de la experiencia de compra 4) presentación de la identidad corporativa, único rasgo que se muestra visible a los públicos; y 5) control de lo que el cliente ve y experimenta en la tienda.

## ABSTRACT

**JEL Classification**

M30, D91, L81

**Keywords:**

fashion retail,  
 visual merchandising,  
 brand priming,  
 in-store experience,  
 literature review  
 (1980-2020)

**Reach of the review:** This research carries out a review of the role of visual merchandising in textile retail for its application in the current environment, defined by the sector as the first major transformation of retail due to the changes accelerated by the pandemic throughout the value chain (from the formula clerk-counter-customer) in 200 years.

**Period of the publications reviewed:** Research that between 1980 and 2020 underlines the use of the store as an element of communication and marketing is analyzed. The starting point is the 1980s because the first notable revolution in the store took place: Benetton eliminated counters and till and arranged the shirts by color without the need for a salesperson.

**Origin and types of documents reviewed:** Articles from indexed magazines and specialized manuals in the areas of marketing, consumption, communication, distribution and design present in national and international databases are reviewed.

**Author's contribution on the publications analyzed:** The study identifies the functions of visual merchandising to respond to the need of retailers to adapt to the high expectations of consumers, linked to technological innovations in design and the environment or to purchase decisions based on external stimuli, faster and less motivated by cognitive effort.

**Conclusions on the lines of research studied:** The main functions of visual merchandising are: 1) representation of the product in the consumer's imagination, in such a way that it turns the shopping experience into an adventure and continuous discovery; 2) representation of the brand's style or way of being; 3) improvement of the shopping experience; 4) presentation of the corporate identity, the only feature that is visible to the public; and 5) control of what the customer sees and experiences in the store.

## 1. Introducción

Las ventas en moda en España han caído un 40% un año después de la pandemia (Acotex, 2021), aunque la cuota de mercado del canal *online* se elevó del 9,3% en 2019 al 17% en julio de 2020 (Statista, 2021). La situación actual ha sido definida por el CEO de Tendam Global Fashion Retail (Cortefiel y Pedro del Hierro, entre otras marcas), Jaime Miquel, como la primera gran transformación del *retail* en 200 años. De forma global se han acelerado los cambios al menos cinco años en toda la cadena de valor textil en la fórmula dependiente, mostrador y cliente y afectan a la forma de comprar ropa: desde cómo y donde se confecciona el producto, la creación de colecciones globales de moda rápida conectadas a los datos de clics y compras, hasta la manera de comunicarlas en pasarelas de formato digital -híbrido entre físico y digital- y la forma de comprar (Fernández, 2020). En el contexto de compra actual 9 de cada 10 nuevos compradores *online* vuelven a la compra tradicional y la tienda física sigue enganchando cuando ofrece un servicio que comprende a los clientes a través de los datos de los perfiles de compra de los clientes (gustos, tallas, fidelización, etc.). El *retail* ha incorporado canales directos sin intermediarios propios de las tecnologías de la industria 4.0 para permitir el control directo de las marcas y llegar directamente a los consumidores (Perú retail, 2020).

La posición de la industria española de la moda es particularmente débil, pues la estructura se conforma de quince empresas que superan los cien millones y sólo cuatro superan los mil millones, mientras que, en Italia, por ejemplo, existen entre sesenta y setenta empresas que facturan más de cien millones de euros, según Lara, socio fundador de la consultora Retailent y experto en *retail* en España (Riaño, 2020).

Ante la crisis actual, junto a las propuestas de un producto perdurable y de fabricación local,

los expertos han sido unánimes en que el reto para las empresas en cuanto al sistema de ventas es integrar y adaptar modelos de tienda y de experiencia a las necesidades de los consumidores (Fernández, 2020). En tiempos de pandemia se revive la situación que plantean Kerfoot *et al.* (2003, p.152), “las expectativas del consumidor en relación con la tienda y el deseo por la experiencia de compra han aumentado debido a los métodos innovadores en el diseño y en el ambiente”.

El éxito pasa por proveer una experiencia *online* tan seductora como la experiencia de la tienda física (Josa y Llovet, 2015). Por ejemplo, Zara ha implementado el “modo tienda”, una herramienta de su aplicación que integra la compra por internet con la tienda física para recoger una prenda media hora después de encargarla, reservar sitio en los probadores o localizar en tienda una prenda seleccionada en la web (Fernández, 2020). Otro ejemplo es el servicio de selección y envío de prendas al domicilio de los clientes de Adolfo Domínguez a partir de un proyecto de inteligencia artificial asistido por estilistas. Un caso más es el de importantes *retailers* americanos en Brasil, un país donde la omnicanalidad está en desarrollo. Los grandes *retailers* brasileños respondieron a los servicios de recogida en tienda de pedidos *online* implementado sofisticadas tecnologías de información y gestión adaptadas a la facilidad de uso y al consentimiento de los clientes para compartir sus datos o (Sousa *et al.*, 2021). Un ejemplo más en el entorno de la pandemia para campañas a menor escala de pequeñas y medianas empresas ha sido el uso de soluciones gráficas de impresión digital con plantillas personalizables y materiales originales para crear estructuras diferenciadoras (América retail, 2020). Finalmente, Amazon y ha implantado un código AR (*augmented reality*) que permite visualizar el producto que se va a

comprar tal y como quedaría en el lugar de la casa donde se quiere instalar. Esta opción parece una buena forma de generar confianza y minimizar los cambios en los pedidos, pues el principal reto para los *retailers online* según Bijmolt *et al.* (2021) radica en que "pierden más de 600 billones en devoluciones en el mundo entero".

## 2. Objetivo, metodología y estructura del trabajo

Se ha procedido a una revisión bibliográfica de las investigaciones cuyo objeto de estudio ha sido evaluar la función que ha ejercido el VM en el *retail* textil durante los últimos 50 años. La primera referencia destacada es Benetton en la década de los 80, "por haber revolucionado la tienda desterrando los mostradores, eliminando bolsas y cajas y disponiendo las camisetas por colores sin necesidad de vendedor" (Espinosa, 2009). Se han consultado bases de datos nacionales e internacionales de revistas académicas y manuales especializados en las áreas de marketing, consumo, comunicación, distribución y diseño tanto en la Biblioteca Nacional de España, así como en bibliotecas de consulta universitaria durante la estancia de investigación en Reino Unido para la obtención de la mención internacional de doctorado

El artículo contempla una definición del *visual merchandising* y valora los casos de éxito atribuidos al ejercicio de esta disciplina en entornos de crisis económica.

## 3. Importancia del *visual merchandising* en el *retail* textil

La historia del *retail*, que nació en la ciudad moderna, ha vivido al albur de sus transformaciones. Los grandes almacenes americanos Sears repensaron el modelo de negocio para adecuar la estructura de tiendas físicas a las necesidades de su entorno y competir con almacenes como

Macys. De la inicial venta por catálogo pasaron a la tienda física, y recientemente a la omnicanal, ofreciendo nuevas tendencias junto a los servicios tradicionales y el entorno de la tienda (Modaes, 2018). El caso de reposicionamiento de las marcas Chelsea Girls y Concept Man en River Island es el más significativo caso de *retail* de ropa británico desde Next en 1982 basado en el llamativo diseño de sus tiendas al estilo del periodo victoriano -casa de campo, suelos de madera, alfombras orientales, recuerdos, lámparas y libros viejos- (Lea-Greenwood, 1991). También, la gestión de Laura Ashley consiguió estabilizar el grueso del negocio -el diseño de la tienda, el producto y las compras- y adaptarse a las demandas locales (Warnaby, 1993).

Martínez Barreiro (2007, p. 76) señala a Zara como el principal competidor de los británicos en los 90 "por su una especial capacidad para adaptarse al cliente y reducir el índice de prendas que fracasan. La rapidez de acceso al mercado de las prendas, reduciendo el tiempo al 80%", se debe a su diseño del producto en tres o cuatro semanas (frente a su competencia, que tarda unos seis meses). La flexibilidad operativa consiste en la rápida fabricación y distribución en una media de siete días (frente a los tres meses del resto de marcas). El concepto de imagen de Zara pretende crear una experiencia de compra más fácil (Ruiz, 2012), y como indican Barnes & Lea-Greenwood (2010), superar las expectativas del consumidor para poner en valor los esfuerzos en la cadena de suministro.

El caso británico responde a la competencia con una estrategia en torno al escaparate para comunicar el mensaje al público estratégico, formación a los empleados para conocer los productos que venden, ampliación de la oferta en tienda -tradicionalmente reducida a aquellas mejor localizadas o de mayor espacio- y adecuación de las colecciones a las tendencias creadas por series de

televisión como *Gossip Girl* o *The OC* y celebridades (Morgan y Birtwistle, 2009).

Otro factor decisivo para Barnes y Lea-Greenwood (2010), quienes estudian cómo se comunica el producto de moda rápida en el ambiente del *retail* de Reino Unido, es la capacidad del VM para reforzar la imagen de la tienda y apoyar la estrategia de comunicación. Las autoras concluyen que es un aspecto que no ha sido estudiado en moda rápida porque este segmento está más enfocado al producto—por la demanda del consumidor de novedad y emoción—y apuntan a que el esfuerzo en el nuevo producto es inútil si no va acompañado de una comunicación emocional del mismo en la tienda. La solución pasa por dar flexibilidad productiva y eficiencia operativa al colocar las prendas en cada planta del punto de venta.

El VM ha adquirido mayor relevancia debido a las características del entorno de compra actual, donde las decisiones de los consumidores, cada vez más, están basadas en estímulos externos, de menor esfuerzo cognitivo y son más rápidas (Barnes y Lea-Greenwood, 2010). El *visual merchandising* (VM en adelante) es definido como “el arte que engloba todos los aspectos para presentar un producto en el punto de venta” (Aires, 2008, p. 18). Algunos autores (Kunkel y Berry, 1968; Greenland y McGoldrick, 1994; y Burt y Carralero-Encinas, 2000) estiman que la dificultad de definir el entorno del VM radica precisamente en la mezcla de tangibles e intangibles<sup>2</sup>, la complejidad del significado y de

las relaciones que le atribuyen los clientes y la interdisciplinariedad<sup>3</sup>.

En el ámbito de la moda, “el VM no depende del marketing, pues se le considera un proveedor de servicios que asesora sobre los posibles errores y soluciones para mejorar el punto de venta” (Revista Estrategias, 2006). La autora de la primera tesis realizada sobre VM textil en Europa lo define como la herramienta vital del *retailer* “para la comunicación visual de la oferta, de la imagen de la tienda, de los atributos de la marca y del posicionamiento” (Lea-Greenwood 1998, p. 331). El *visual merchandising* se puede definir también por las funciones que desempeña, objeto de estudio de esta investigación. La ilustración 1 resume las funciones del visual merchandising que se pueden deducir de la revisión de la literatura en los últimos 50 años.

#### 4. Conclusiones

La contribución de esta revisión detalla por qué se considera al VM una herramienta de marketing y de comunicación que podría responder a la situación actual de la industria y del consumidor. Con el objetivo de conocer de qué forma concreta se ejercen las funciones del VM, nos adentramos en el análisis de cada uno de los aspectos que las desarrollan, indicando ejemplos de marcas.

2. En el estudio comparativo de percepciones de clientes de Reino Unido y España, Burt y Carralero-Encinas (2000) incluyen entre las dimensiones menos tangibles el servicio al cliente (limpieza y políticas de devolución especialmente), el carácter y la reputación de la tienda; y entre las más tangibles las características físicas, el producto y el precio. Los autores concluyen que las dimensiones intangibles son difíciles de comunicar por el *retailer* en mercados extranjeros, menos familiarizados con dimensiones que se han construido a lo largo del tiempo en el mercado nacional.

En cuanto al estudio de Greenland y McGoldrick (1994), aunque aplicado al sector financiero y en concreto a 18 sucursales de cinco principales bancos ingleses, se ha de destacar que son los aspectos del diseño los que generan un impacto más favorable en los clientes (frente a las tradicionales dimensiones de producto y servicio que integran las denominadas “atmósferas”).

3. Francisco (2008, p. 14) señala las necesarias colaboraciones interdisciplinares entre los responsables del diseño de VM formados en diseño industrial, diseño gráfico, psicología aplicada a los comportamientos de compra e interiorismo comercial.

### Ilustración 1. Funciones del visual merchandising



Fuente: elaboración propia basada en la revisión de la literatura entre 1980 y 2020

#### 4.1. VM, herramienta de marketing

Se encuentran varias razones por las que el VM se considera herramienta de marketing visual que facilita un rápido posicionamiento.

##### 4.1.1. Marketing visual

En el ambiente del *retail* de moda todas las variables del marketing (es decir, producto, precio, lugar y comunicación) se unen para dar al cliente un impulso a la compra. El VM es definido como la herramienta de comunicaciones de marketing más importante que tiene una marca de moda porque crea un impulso muy poderoso a la compra (Lea-Greenwood, 2013) al mostrar a los clientes una idea de cómo deberían quedar los productos antes de probarlos, función especialmente relevante en el negocio de la moda (Lea-Greenwood, 1998). Principalmente el escaparate contribuye al resto de esfuerzos de la tienda por vender (Bell y Ternus, 2007). La introducción del VM como un importante determinante de la compra, si bien no exclusivo<sup>4</sup>, es muy decisivo, ya

que “hace la compra cuatro veces más probable” (Uncles, 2006).

En segundo lugar, el VM parte de la estrategia del *retail*, es parte del *branding*, de la gestión de la marca corporativa (Kent, 2003) porque exhibe el producto y la imagen de marca a través de los elementos visuales generados en la tienda (Wanninayake y Randiwela, 2007), marca entendida como “activo generador de experiencias en la comunicación con sus públicos” (Alloza, 2004). En este sentido, el VM refuerza todos los aspectos de la narratividad de la marca, entendida por historias y temas principales que la marca utiliza como recurso para provocar el acercamiento “creíble, verosímil y aceptable por el público, que despierta el interés por la relación entre lo narrado y el receptor” (Díaz Soloaga, 2002, p. 6).

Una razón más para considerar al VM herramienta de marketing es que el VM es “la base del marketing de la experiencia en el escenario de *retail*” (Aires, 2008, p. 18). Y añadimos, en concreto, de la experiencia sensorial, pues la historia de la marca puede ser olida, sentida, escuchada o admirada en un nivel psicológico y sensorial a través de un diseño excelente, del cambio de escaparate o en la disposición interior de un producto variado (Burns y Neisner, 2006). Lara y

4. Otros factores que tienen impacto en la experiencia de compra son: quién es el individuo, con quién se relaciona y el consumo que experimenta. En este sentido, Uncles (2006) pone como ejemplo la diferencia de comprar un regalo con un antiguo amigo o con un niño.

Mas (2012) identifican al negocio del *retail* por su éxito en aplicar la fórmula de las emociones, aunque la respuesta del consumidor no sea la compra en la primera visita.

#### 4.1.2. Información visual: primer y más importante elemento del *retail* para el rápido posicionamiento

El VM es un rasgo central de diferenciación e identidad (Diamond y Pintel, 2007; Easey, 2009; Morgan, 2010; McColl y Moore, 2011) y un elemento principal de la imagen del *retail* para construir el posicionamiento (Fernández Rivero, 2002), fuente de ventaja competitiva (Baker *et al.*, 1994). Los autores comprueban que en este sector las estrategias de marketing que se dirijan a la diferenciación a través de la imagen de la tienda, como son la presentación del producto y el diseño de la tienda, producen una mejora en el *retailer* porque refuerzan la imagen de marca. Moye y Kincade (2002) recomiendan a las tiendas que ofrecen un producto similar a un precio similar que utilicen principalmente el atributo del ambiente de la tienda para diferenciarse de la competencia y atraer más consumidores.

También parecen útiles las recomendaciones de Moore y Fairhurst (2003, p. 396), quienes sugieren que los *retailers* de moda se centren en la diferenciación, a través de, entre otras estrategias, la imagen de la tienda, pues conduce a resultados. Examinar la efectividad de la estrategia de marketing del VM dará una visión más completa al complejo sector de la moda. La definición que más se acerca a la capacidad del VM de generar una ventaja competitiva es la de Pegler, quien afirma que “el VM es la presentación del producto para comunicar conceptos a los clientes de una manera que optimice las ventas y los beneficios del producto” (2009, p. 3-4). El autor añade que “aunque el VM no venda un producto en concreto, sino sólo una tendencia

o novedad, vende la idea de que cualquier compra en esa tienda garantiza el éxito social”. En el ámbito de la moda, también es valiosa la definición de Lea-Greenwood, al incluir al VM entre “los elementos visibles de la estrategia de posicionamiento” y considerarla “una herramienta vital del *retailer* para comunicar visualmente la oferta, la imagen de la tienda y los atributos de la marca del posicionamiento” (1998, p. 331).

Especialmente en el *retail* el posicionamiento correcto puede traer muchos beneficios, como señalan Birtwistle *et al.* (1999). Para entender la actividad del *retailer*, los autores McGoldrick (1990) y McGoldrick & Greenland (1994) consideran que la estimulación y la comunicación visual son aspectos importantes. Si el VM se define (Kerfoot *et al.*, 2003) como aquella actividad para disponer el producto seleccionado de tal forma que tanto el producto como la marca se comuniquen por sí mismos al cliente. Lea-Greenwood (1998, p. 327) lo identifica además como “el primer y más importante elemento del *retailer*” para revelar la estrategia rápidamente, porque la información visual permite mayor rapidez en la diferenciación en el mercado homogéneo, competitivo y saturado donde hay un producto similar dirigido a un consumidor similar. Por este motivo Thompson y Ling Chen (1998) proponen crear una plataforma donde la imagen de la tienda de moda sea una estrategia de posicionamiento que refuerce las percepciones del cliente y utilice toda la cadena de valor para resultar más efectiva que la competencia.

El VM tiene la capacidad de crear posicionamiento porque establece y mantiene la imagen física y mental en la mente de los consumidores (Bell y Ternus, 2007). Baker *et al.* (1992, p. 446) concluyen que la atmósfera de la tienda permite hablar de una “ventaja diferencial con mayor influencia que otros aspectos que tradicionalmente la generan” como por el producto, el

precio o la localización. Asimismo, ya contamos con investigaciones sobre la capacidad del VM de hacer reconocibles las marcas y sus valores en el ámbito de la moda, como Kerfoot *et al.* (2003) que presentaron fotografías del VM de un gran almacén de Manchester a 13 chicas universitarias interesadas por la moda. Los resultados de las entrevistas mostraron que la comunicación visual influía en el reconocimiento de un posicionamiento concreto y, como consecuencia, afectaba también a las decisiones de compra.

También el estudio de Davies y Ward (2005) deduce cómo las marcas Morgan y FCUK se pueden considerar fuertes desde que los consumidores fueron capaces de identificarlas sólo contemplando su VM. Este ejercicio práctico, donde el uso del espacio identifica una marca, recuerda a la tradicional identificación de marcas a través de logos, eslóganes o envoltorios: otras asociaciones de marca que dejan ver que el posicionamiento a través del lugar se equipara hoy al posicionamiento a través del producto. De estas investigaciones se deduce la importancia de estudiar el comportamiento del consumidor, un factor que atañe de lleno a la industria del retail (Erdem *et al.*, 1999).

#### 4.1.3. Elección de marca basada en los materiales del punto de venta

Entre los beneficios del uso del VM está también ayudar al consumidor a identificar y reconocer de forma rápida la marca. Un buen VM hace la compra “fácil, eficiente y cómoda” porque ayuda al consumidor a localizar, seleccionar, coordinar y conocer información sobre el producto (Pegler, 2009, p. 143). En la tienda el consumidor se expone directamente a la información de la marca y la reconoce a partir de su interacción con los elementos visuales (Davies y Ward, 2005). Kerfoot *et al.* (2003) concluyen que, si el VM no

hiciera reconocible a la marca, ésta debería ser reevaluada.

Si se reconoce la marca, se puede elegir. Ballantyne *et al.* (2006) reconoce que el VM puede generar notoriedad de marca y denomina “*brand priming*” a la elección de la marca basada en materiales en el punto de venta, pues son pistas tan persuasivas como el nombre de la marca o el envoltorio. Estos autores hacen una extensa revisión bibliográfica de la elección de la marca y concluyen que la elección más común de las marcas es la que aúna estímulos y memoria. En los dos aspectos puede incidir el VM: en el primer caso, por elementos visuales llamativos; en el segundo, por confiar en la marca que recuerda al haber tenido una buena experiencia. El primer estímulo que el consumidor identifica por su posición es el escaparate, porque ayuda a entrar en la tienda (Lea-Greenwood, 1998; Pegler, 2009). El estímulo que más influye en el consumidor en la tienda es el ambiente porque le ayuda a tomar decisiones sobre una marca que percibe de utilidad distinta al conjunto de marcas de atributos de producto similares, que Ballantyne *et al.* (2006) denominan “*consideration set*”.

#### 4.1.4. Control de marca: de lo que el cliente ve y experimenta en la tienda

El valor del VM se enfatiza en el contexto de recepción de *retailers* británicos. McGoldrick (1990) identifica al VM como uno de los elementos visibles de la estrategia de posicionamiento, mediante un acercamiento conceptual al diseño de la tienda y al producto expuesto. El autor realiza una primera reflexión en torno al modelo de distribución, pues el modelo del *retailer* es líder en marca porque facilita “controlar toda la marca, al combinar nombre, logo, símbolo y diseño a través de una distribución que comunica su estrategia de posicionamiento”, y porque se controla “lo que

el cliente ve y experimenta en la tienda” (Ilonen *et al.*, 2011, p. 429). Por ejemplo, Zara ha sido destacado por Dawson y Frasquet Deltoro (2006, p. 13 y 17) como minorista clave de la economía europea, debido a que “controla la creación de marca” cuando ofrece “precios bajos y un servicio de alta calidad al vender ropa de marca y productos innovadores en un entorno comercial atractivo”. Otro ejemplo de control de la marca es la *flagship store* de la marca de decoración de lujo italiana B&B por la capacidad de este formato de tienda de proveer un contexto de marca que difícilmente se alcanzaría a través de otros canales de distribución (Doyle *et al.*, 2008).

#### 4.1.5. Valor de marca

Ejemplo de que “el *retail* puede desarrollar la marca a través de la imagen de la tienda” (Martineau, 1958; Lindquist, 1974; Porter y Claycomb, 1997; Davies y Ward, 2005) es observar el ranking de mejores marcas de *retail* por valor de marca que pone a disposición Interbrand (2020). De la misma manera que el consumidor relaciona el nivel de publicidad de una marca con su importancia y calidad, está comprobado que el consumidor también posiciona la marca según otras herramientas del marketing mix como las tiendas. Las marcas importantes dan prioridad a las comunicaciones de marketing, y “el valor de la marca se ve influenciado por la presentación de las marcas en la tienda” (Buchanan *et al.*, 1999, p. 352). Turley y Chebat (2002), aluden a la capacidad de las cadenas de crear una imagen más consistente al usar diseños prototipo centralizados, que envían al resto de tiendas del mundo, y que cambian con frecuencia su diseño interior en tienda. Los autores animan a estudiar los efectos que producen estos modelos en las percepciones de los consumidores, en las ventas y en los

beneficios, en contraste con los descentralizados y los que no varían a menudo. Junto al modelo centralizado y actualizado de Zara, otro aspecto relevante es cómo construir un ambiente dirigido al 100% del público estratégico, si aún no se ha estudiado cómo llegar a diferentes segmentos de mercado, por edad, cultura o sexo.

## 4.2. Herramienta de comunicación

El retail no se limita a gestionar mediante la reposición y la aplicación de programas sofisticados de tal modo que le motive a la compra, sino a la comunicación constante, según Liria (2000). Para el autor, el VM consistiría en presentar de forma creativa y eficaz la tienda y sus productos con el objetivo de identificar al público con el concepto de la tienda, la imagen de marca y sus productos.

### 4.2.1. Identificación con la marca

Los elementos concretos del VM consiguen que el cliente sienta unas emociones respecto a la tienda, y al mismo tiempo refleje lo que significan para él. Por ejemplo, un estudio reciente sobre Millennials y Generación Z recomienda que se deben reforzar las iniciativas de diversidad e inclusión y los programas de impacto social (Deloitte, 2021). En palabras de Davies y Ward (2005), el VM comunica visualmente el producto y la marca, pero también crea experiencias en la tienda a través de un ambiente donde hay un diálogo con el consumidor. Por ejemplo, Jackson y Shaw (2001, p. 197) atribuyen la presentación creativa del producto expuesta en los escaparates y en el interior de la tienda al uso de la tecnología y al sonido.

El VM no se dirige exclusivamente a vender el objeto o la idea, sino a “convencer al consumidor del valor del objeto, la tienda o la organización que está detrás de la idea” (Pegler

2009, p. 3). En la industria de la moda, el VM es una estrategia clave de la presentación visual de la tienda y, por lo tanto, de la identidad de la compañía (Yildirim *et al.*, 2007; Morgan, 2011). Entendemos por presentación visual el factor que más contribuye a la identidad corporativa por ser el único que se muestra visible a los públicos<sup>5</sup>; y entendemos por identidad “al conjunto de elementos físicos y de comportamiento que hacen a una firma reconocible y diferente de otras; que representan o simbolizan a la compañía” (Abratt, 1989, p. 64).

Lambert (1989) afirma que 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. Alessandri (2001) asegura que la forma en que la identidad corporativa se expone más es a través de los canales de comunicación como la publicidad o las relaciones públicas, pues de ellos resulta la formación de la imagen corporativa por parte de los consumidores. Kent y Stone (2007) identifican al diseño del *retail* como un medio de comunicación de la marca, y en concreto, de la personalidad, porque remite al *lifestyle* del *retail*. Los autores lo exponen a través del caso de éxito de The Body Shop. Los valores corporativos o estilo de vida ético, manifestados en adjetivos como “autenticidad, aventura, amigable, relax o innovación”, se trasladan del producto al exterior e interior de la tienda a través de estanterías de cristal, interior espacioso y luz sobre madera o piedra. Kirby y Kent (2010) estudian entre 1998 y 2005 el diseño de los edificios que albergan

supermercados de Londres y son rehabilitados por arquitectos de alto standing. Los autores concluyen que estos edificios distintivos se pueden convertir en un elemento significativo de la identidad visual a nivel local y de regeneración urbanística y medio de comunicación de una identidad de marca coherente.

#### 4.2.2. La estrategia de los vínculos emocionales

En el *retail* el VM se impone como una forma de comunicación efectiva de la identidad de una organización para establecer vínculos emocionales fuertes con los consumidores, y así crear confianza y lealtad (Burghausen y Fan, 2002; Balmer y Gray, 2003; Melewar, 2003). Por ejemplo, en un entorno donde al consumidor le preocupa la sostenibilidad, Borgerson *et al.* (2009) plantean cómo la marca Benetton ha hecho un esfuerzo para que coincida la identidad ética de la marca con los aspectos visuales como el ambiente del *retail*, los empleados y los eventos. También H&M ha sabido transmitir a través de pegatinas en los espejos de los probadores del punto de venta “su preocupación por el uso de electricidad procedente de energías renovables”, filosofía de la marca que define la directora general de H&M para España y Portugal (Bastida, 2014, p. 25).

La venta visual también ha sido considerada una labor de comunicación del concepto de tienda y de la imagen de marca, por lo tanto, alineada con la estrategia de negocio de la compañía. Lea-Greenwood (1998) apunta que el VM es herramienta de gestión de la marca, entendida como “la integración de todos los aspectos del proceso comunicativo para crear una descripción coherente para el público, que domine la estrategia de negocio”.

---

5. Las otras áreas de la identidad corporativa son la misión –definida como visión de la posición futura y cómo será lograda; suele ser comunicada a través de una declaración de principios o valores esenciales–; y el comportamiento de la empresa –mostrado en la interacción entre empleado y consumidor–.

#### 4.2.3. Potencial psicológico en la percepción sensorial del consumidor

El escaparate produce la reacción de desplegar en la imaginación del consumidor la idea de que la prenda mostrada es suya, y permite asociar esa idea con un estado de felicidad. Un ejemplo de ello es la renovación del concepto de tienda del grupo Gucci para crear una experiencia de consumo sofisticada a través de la presentación de los productos “de una forma exclusiva” (Moore y Birtwistle, 2005). Doyle y Broadbridge (1999) afirman que la experiencia viene influida por el ambiente de la tienda: por la parte del VM que transmite los intangibles. Precisamente, el ambiente ya ha sido analizado por algunos autores, quienes miden la respuesta emocional que provocan sus elementos en el consumidor. Ejemplos de ello son el diseño o la música. Donovan y Rositer (1982) introducen el modelo de psicología ambiental de Mehrabian y Russell (1974) en la literatura del consumo, y en concreto del ambiente de la tienda. Así, aplican la medición del placer emocional y el despertar emocional a las respuestas al ambiente de la tienda, concentrándose en la actitud que influye en el comportamiento humano.

El VM se centra en “trabajar el potencial comunicativo de los elementos visuales generados en la tienda” (Lea-Greenwood, 1998, p. 325), concentrándose en el interior mediante la coordinación del producto o exposición del producto, luz, color, formas, espacio, música y sonido (elementos estudiados por Turley y Chebat, 2002) y en el exterior de la tienda a través del escaparate. Coinciden los autores Lea-Greenwood (1998) y Davies y Ward (2005) en señalar que los aspectos menos estudiados del VM son los externos, como el escaparate. Escoger el VM entre otras fuentes de creación de marca en el *retail* se debe a que el diseño visual es el que desarrolla el “aspecto físico del *retail*”

(Martineau, 1958; Kent, 2003; Davies y Ward, 2005). Como consecuencia de preparar una específica agrupación de productos en el espacio, o como resultado de aplicar determinadas asociaciones de color, se hace reconocible la marca “como un factor identificativo, característico y coherente” (Kerfoot *et al.*, 2003, p. 151).

La literatura académica reunida por Turley y Chebat (2002) aún no ha podido determinar cuestiones importantes sobre el ambiente interior, como el proceso por el cual el consumidor forma las percepciones. Los autores ponen en duda si hay elementos atmosféricos decisivos para formar impresiones sobre el *retail*, o bien si es un conjunto integral de ellos el que le lleva a tomar las decisiones. Por ejemplo, el ambiente de la tienda Niketown que construye la filosofía de la marca está compuesto por la música, grandes pantallas de televisión, imágenes de partidos y un gran póster de Michael Jordan, la arquitectura y la distribución de la tienda (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 198).

En un entorno donde los consumidores demandan emoción e inspiración como parte de su experiencia de compra (Kent, 2003), el ambiente de la tienda influye directamente en un tipo de consumidores. Michon *et al.* (2007) prevén que el tipo de influencia sea distinto en función de un perfil de líder de moda o de seguidor de moda. En el primer caso, la influencia es directa, pues compromete lo cognitivo –como consecuencia de lo afectivo–, que se traduce en pasar mayor tiempo en la tienda y comprar más; son las compradoras que, por cercanía o familiaridad con la marca, tienen buenos recuerdos y vuelven a la tienda. En caso de las seguidoras de moda, a quienes no se influye directamente, los autores concluyen que debe dirigirse a una experiencia de compra más emocional. Es necesario distinguir al consumidor de tipo innovador

que compra más frecuentemente y convierte el consumo en una forma de socialización, frente al consumidor seguidor para quien la ropa posee una funcionalidad más práctica (Barnes y Lea-Greenwood, 2010).

#### 4.2.4. Mejora en la experiencia de compra: construye marcas fuertes

Lea-Greenwood (1998) recuerda que la manera en la que el VM comunica marca es comunicando experiencia de compra. La denominada “*in-store experience*” se atribuye al diseño, música, iluminación y olores (Revista Estrategias, 2006). Son varias las claves que dependen del VM según Bordanova (2007): ubicación del punto de venta, distribución que haga fácil pasear, el acceso al local, el ambiente atractivo e inspirador y la información comprensible. El VM es “la variable más importante en el ambiente de la tienda”, porque la expresión visual de la identidad de marca incluye todos los elementos que favorecen el proceso comercial de satisfacción del consumidor (Wanninayake y Randiwela, 2007).

Las marcas líderes en cuota de mercado como Zara, Nike, H&M, Adidas, Chanel, Hermès, Burberry tienen en común algo más que un balance positivo de números y posiciones en los rankings globales de valor de marca (Interbrand, 2020). Comparten estrategias, modelos, elementos y actividades. En la era de la cultura del entretenimiento, estas marcas crean un vínculo emocional con el consumidor por la agradable experiencia de compra creada en el punto de venta, que influye en su comportamiento de compra: especialmente en el número de objetos comprados y en el dinero gastado (Turley y Milliman, 2000, p. 209).

El hecho de que la atmósfera de la tienda sea considerada una importante estrategia de marketing confirma que la imagen de la tienda

construye marcas fuertes. Los autores Bell y Ternus (2007) identifican entre los objetivos del VM el de entretener a los consumidores para mejorar la experiencia de compra. En el mismo sentido, Pegler, de forma gráfica, cree que el VM “hace la compra más cómoda y amigable” (2009, p. 143).

## 5. Consideraciones finales

Los cambios constantes y significativos en el *retail* dificultan generar un impacto positivo en la satisfacción del consumidor, y la ventaja competitiva en torno al producto y al precio llega a un mercado saturado (Sousa *et al.*, 2021). En el contexto actual de la industria la comunicación en el punto de venta es imprescindible en el sector de la moda, como ha demostrado el segmento de la moda rápida, que hasta el caso de Zara se centraba en mejorar solamente el elemento del producto para diferenciarse.

Las funciones del VM en el posicionamiento, elección, valor y control de marca hacen considerar que la imagen del *retail* es parte de la estrategia del *retail*, es parte del *branding*, de la gestión de la marca corporativa, de acuerdo con Kent (2003). Su investigación estudia ampliamente diversos atributos del VM externos e internos y valora el significado que los consumidores dan a la marca a través de su experiencia en la tienda.

En la línea de responder a las necesidades actuales del consumidor sobre el modelo de tienda y de experiencia que quiere, el VM se preocupa de que el mensaje sea descodificado apropiadamente; precisamente para que el consumidor realice esa tarea, otra cualidad del VM es “la potencia psicológica que se desprende de la interacción con el consumidor” (Kerfoot *et al.*, 2003: 144). Así lo demuestran Park *et al.* (2015) al estudiar mediante un diseño experimental las preferencias de los consumidores sobre marcas de moda basadas en sus percepciones del VM atractivo y a la moda.

Respecto de la adaptación a los grandes cambios de la industria para invertir en lo que hace crecer, se han encontrado varios ejemplos en la industria del *retail*. Para ofrecer la información en torno a la fabricación, se puede mostrar la mesa de trabajo donde los artesanos camiseros producen a medida (el caso de *camisasamedida.com*), al modo en que los restaurantes incorporaron la transparencia de las cocinas, ya fueran los hornos de leña para cocinar carne o pizzas, ya fueran ensaladas creadas al gusto del cliente en el mostrador. Respecto del valor social, las tiendas como las colecciones pueden adaptar sus elementos a consumidores con discapacidades funcionales. Respecto de la omnicanalidad donde la experiencia, los servicios y la estrategia de precios tienen que estar 100% alineadas. Valeria Domínguez, fundadora y CEO de la consultora de estrategia *e-commerce* Felino, destaca el caso de Lululemon (Fernández, 2020).

Las futuras investigaciones deben dirigirse al reto de conocer al comprador. Podrían retomar el estudio de casos de éxito del sector en España, principalmente por haber sabido responder al interés del consumidor, quien combina la omnicanalidad prepandemia con la emoción postpandemia del regreso a la tienda física vinculada a la experiencia en las tiendas en el mercado que viene. Tomando como referencia las interrelaciones producidas entre las decisiones de marketing y las decisiones operativas de los *retailers* de Bijmolt *et al.* (2021), se sugiere un análisis de la literatura del *retail* marketing categorizando datos empíricos -de las marcas, por países, por revistas de alto impacto...- (*meta-analytic review*) para aportar una mejor respuesta a los retos que surgen en el viaje del consumidor del producto textil por el entorno digital, -como por ejemplo la relación entre la información provista del producto y el tiempo de consulta de plataformas *online* y las devoluciones-. Finalmente, este tipo

de datos disponibles en las plataformas *ecommerce* otorgaría mejores y más satisfactorias decisiones de compra de los consumidores.

Esta revisión está limitada a los idiomas castellano e inglés y a las últimas cinco décadas, desde el hito del VM como vendedor silencioso que avallora la imagen en el *retail* en los años 80.

## Bibliografía

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Acotex (2021). Abril#barómetro Acotex. <https://www.acotex.org/barometro/barometro-acotex-abril-2021/>
- Aires, C. (2008). Ver para vender: enséñame tu escaparate y te diré lo claro que lo tienes. *Distribución Actualidad*, 395.
- Alessandri, S.W. (2001). Modelling corporate identity: a concept explanation and theoretical explanation. *Corporate communications: a European Journal*, 6 (4), 173-182.
- Alloza, A. (2004). El caso de BBVA. La marca experiencia y la reputación corporativa. *Marketing + ventas*, 189, 112. Disponible en: [http://www.esade.edu/pfw\\_files/cma/centromarca/newsletter/noticias/casobbva.pdf](http://www.esade.edu/pfw_files/cma/centromarca/newsletter/noticias/casobbva.pdf)
- América retail (30 de septiembre de 2020). Catman: Aumenta tus ventas con el visual merchandising y el escaparatismo. *América retail*. Disponible en: <https://www.america-retail.com/category-management/catman-aumenta-tus-ventas-con-el-visual-merchandising-y-el-escaparatismo/>
- Baker, J., Levy, M. & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of retailing*, 68 (4), 445-460.
- Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (4), 328-339.
- Ballantyne, R., Warren, A. & Nobbs, K. (2006). The evolution of brand choice. *The Journal of Brand management*, 13 (4/5), 339-352.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E.R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of marketing*, 37 (7-8), 972-979.

- Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2010). Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (10), 760-772.
- Bastida, L.R. (11 de enero de 2014). "Aquí, la gente conecta muy bien con nuestro concepto de moda". *Mujer hoy*, 770, 24-26.
- Bell, J. & Ternus, K. (2007). *Silent Selling: Best practices and effective strategies in visual merchandising* (3rd ed.). New York: Fairchild publications Inc.
- Bijmolt, T., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. (2021). Challenges at the marketing-operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864-874.
- Birtwistle, G., Clarke, I. & Freathy, P. (1999). Store image in the UK fashion sector: consumer versus retailer perceptions. *The International review of retail, distribution and consumer research*, 9 (1), 1-16.
- Bordanova, X. (2007). Gestión de tiendas: de la transacción a la experiencia de compra. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 82, 50-56.
- Borgerson, J.L., Schroeder, J. E., Escudero Magnusson, M. y Magnusson, F. (2009). Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of Benetton. *Business Ethics: A European Review*, 18 (3), 209-223.
- Buchanan, L., Simmons, C.J. & Bickart, B.A. (1999). Brand equity dilution: retailer display and context brand effects. *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 345-355.
- Burghausen, M. & Fan, Y. (2002). Corporate branding in the retail sector: a pilot study. *Corporate communications: An International Journal*, 7 (2), 92-99.
- Burns, D.J. & Neisner, L. (2006). Customer satisfaction in a retail setting: The contribution of emotion. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 49-66.
- Burt, S. & Carralero-Encinas (2000). The role of store image in retail internationalization. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 433-453.
- 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), 505-507.
- Dawson, J. & Frassetto, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *ICE Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*, 828, 11-24.
- Deloitte (2021). Encuesta a la generación millennial 2020. El impacto de la pandemia de COVID-19 en las nuevas generaciones. *Deloitte*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>
- Diamond, J. & Pintel, G. (2007). *Retail Buying*. US: Prentice Hall.
- Díaz Soloaga, P. (2002). Construcción de imagen de marca en Internet. Aplicación de un modelo interactivo. *Área abierta*, 4 (3). Disponibles en: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0202330003A>
- Donovan, R. J. & Rossiter, J.R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34-57.
- Doyle, S.A. & Broadbridge, A. (1999). Differentiation by design: the importance of design in retailer repositioning and differentiation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27 (2), 72-82.
- Doyle, S.A, Moore, C.M., Doherty, A.M. & Hamilton, M. (2008). Brand context and control: the role of the flagship store in B & B Italia. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36 (7), 551-563.
- Easey, M. (2009). *Fashion marketing*. Oxford: Ed. Blackwell.
- Erdem, O., Oumlil, A.B & Tuncalp, S. (1999). Consumer values and the importance of store attributes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27 (4), 137-144.
- Espinosa, P. (6 de junio de 2009). Llega la tienda futurista. *ABC*, 84-87.
- Fernández, L. (27 de octubre de 2020). La moda del futuro: así ha cambiado el sector con la crisis del coronavirus. *Mujer hoy*. Disponible en: <https://www.mujerhoy.com/moda/no-te-pierdas/202010/26/moda-futuro-crisis-coronavirus-sector-textil-rev-20201026165440.html>
- Fernández Rivero, O. (2002). *Escaparatismo e imagen comercial exterior*. Proyecto de fin de carrera, Universidad Pontificia de Salamanca.
- Francisco, M. (2008). *Pop: gráfica en el punto de venta*. Barcelona: Index Book.
- Greenland, J.S. & McGoldrick, P. J. (1994). Atmospherics, attitudes and behaviour, modeling the impact of designed space. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4 (1), 1-16.
- Ilonen, L., Wren, J., Gabriellson, M. & Salimaki, M. (2011). The role of branded retail in manufacturers' international

- strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (6), 414-433.
- Interbrand (2020). *Best global brands 2020*. Disponible en: <https://interbrand.com/best-brands/>.
- Jackson, T. & Shaw, D. (2001). *Mastering Fashion Buying and Merchandising*. London: Palgrave Mac Millan.
- Josa, E. y Llovet, C. (2015). La tienda en el entorno digital. En T. Sádaba (Ed.). *Moda en el entorno digital* (141-160). Pamplona: EUNSA.
- Kent, T. (2003). 2D23D: Management and design perspectives on retail branding. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (3), 131-142.
- Kent, T. & Stone, D. (2007). The Body Shop and the role of design in retail branding. *International Journal of Retail & Distribution management*, 35 (7), 531-543.
- 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.
- Kirby, A. & Kent, T. (2010). Architecture as a brand: store design and brand identity. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 432-439.
- Kunkel, J.H. & Berry, L.L (1968). A behavioral conception of retail image. *Journal of marketing*, 32 (4), 21-27.
- Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities* 7 (12), 7-12.
- Lara, L. & Mas, J. (2012). *Por qué unas tiendas venden y otras no: claves del éxito en retail*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Lea-Greenwood, G. (1991). River Island Clothing Co.: A case study on changing an image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21 (3), 60-64.
- Lea-Greenwood, G. (1998). Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26 (8), 324-332.
- Lea-Greenwood, G. (2013). *Fashion marketing communications*. UK: John Wiley & Sons.
- Lindquist, J. D. (1974). Meaning of image. *Journal of Retailing*, 50 (Winter), 29-38.
- Liria, E. (2000). Del merchandising de reposición y gestión al merchandising visual. *IPMARK* 551: 43-45.
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard business Review*, 36 (1), 47-55.
- Martínez Barreiro, A.M.A. (2007). Un modelo de empresa innovadora y flexible: el caso Zara. *RIPS-Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6 (1), 69-80.
- McCull, J. & Moore, C. (2011). An exploration of fashion retailer own brand strategies. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 15 (1), 91-107.
- McGoldrick, P. J. (1990). *Retail marketing*. London: McGraw Hill.
- McGoldrick, P. J. & Greenland, S.J. (1994). Modelling the impact of designed space: atmospherics, attitudes and behavior. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (1), 1-16.
- Mehrabian, A. & Russell, J.A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9, 195-220.
- Michon, R.; Yu, H.; Smith, D. & Chebat, J.C. (2007). The shopping experience of female fashion leaders. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (6), 488-501.
- Modaes.es. (18 de octubre de 2018). Luis Lara (Retailent): "Si el gran almacén se convierte en un agregador de marcas, perderá frente a Amazon". *Modaes.es*. Disponible en <https://www.modaes.es/back-stage/luis-lara-retalent-si-el-gran-almacen-se-convierte-en-un-agregador-de-marcas-perdara-frente-a-amazon.html>
- Moore, C.M. & Birtwistle, G. (2005). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), 256-270.
- Moore, M. & Fairhurst, A. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and management*, 7 (4), 386-397.
- Morgan, L. & Birtwistle, G. (2009). An investigation of young fashion consumers' disposal habits. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 190-198.
- Morgan, T. (2010). *Visual merchandising*. London: Lawrence King.
- Morgan, T. (2011). *Window display: new visual merchandising*. London: Lawrence King.
- Moye, L. N. & Kincade, D.H. (2002). Influence of user situation and consumer shopping orientations on the importance

- of the retail store environment. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (1), 59-79.
- Park, H.H, Jeon, J. O. & Sullivan, P. (2015). How does visual merchandising in fashion retail stores affect consumers' brand attitude and purchase intention? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25 (1), 87-104.
- Pegler, M. (2009). *Visual merchandising & Display* (5 ed.). New York: Fairchild Publications.
- Perú retail (23 de diciembre de 2020). Retail post Covid: el DTC 4.0 y la Industria. *Perú retail*. 4.0. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/especialista/retail-post-covid-el-dtc-4-0-y-la-industria-4-0/>
- Porter, S. & Claycomb, C. (1997). The influence of brand recognition on retail store image. *The Journal of product and brand management*. 6 (6), 373-387.
- Revista Estrategias (2006). Dossier Escaparatismo: un medio más. *Revista Estrategias*, 154, 22-26.
- Riaño, P. (29 de abril de 2020). Voces para la recuperación. Disponible en: *Modaes.es* <https://www.modaes.es/back-stage/luis-lara-retalent-la-moda-espanola-es-atractiva-pero-falta-ta-mano-faltan-recursos.html>
- Ruiz, R. (2012). Zara revoluciona su imagen desde Nueva York. Disponible en: <http://www.expansion.com/2012/03/14/empresas/distribucion/1331743705.html>
- Sousa, P.R.D., Barbosa, M.W., Oliveira, L.K.d., Resende, P.T. V.D.; Rodrigues, R.R., Moura, M.T. & Matoso, D. (2021). Challenges, Opportunities, and Lessons Learned: Sustainability in Brazilian Omnichannel Retail. *Sustainability*, 13, 666, 1-17.
- Statista (2021). Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda en España desde febrero de 2017 hasta febrero de 2021. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/478935/variacion-interanual-de-las-ventas-del-comercio-de-la-moda-espana-por-meses/>
- Thompson, K. E & Ling Chen, Y. L. (1998). Retail store image: a means-end approach. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4 (6), 161-168.
- Turley, L.W. & Chebat, J-C. (2002). Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. *Journal of Marketing Management*, 18 (1/2), 125-144.
- Turley, L. W. & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior; a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49 (2), 193-211.
- Uncles, M. D. (2006). *Understanding Retail customers*. En Krafft, M. & Mantrala, M. (Eds.), *Retailing in the 21st century: current and future trends* (213-219). Berlin: Springer.
- Wanninayake, W.M.C.B. & Randiwela, P. (2007). *The impact of visual merchandising on consumer store choice decision in Sri Lankan supermarkets*. 7<sup>th</sup> Global Conference on Business & Economics, 13-14 de octubre, Roma (Italia).
- Warnaby, G. (1993). Laura Ashley-An international retail brand management. *Management Decision*, 32 (3), 42-48.
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. & Hidayetoglu, M. (2007). The effects of the store window type on consumer's perception and shopping attitudes through the use of digital pictures. *Journal of Science*, 20 (2), 33-40.