

**ESTUDIO DE INVERSIÓN EN  
COMUNICACIÓN DIGITAL**



[www.marketingmasventas.es](http://www.marketingmasventas.es)

**AUTOR:** ALFARO GARCÍA, Elena

**TÍTULO:** Abercrombie&Fitch y el *retail entertainment*

**LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB:**  

**DESCRIPTORES:**

- Marketing experiencial
- Satisfacción de clientes
- Creación de valor

**RESUMEN:**

Abercrombie, Apple, Armani, Starbucks... ¿Quién duda de su éxito? ¿Cómo logran vincular emocionalmente a sus clientes y hacerles sentir parte de algo especial? Asistimos a una verdadera revolución en el punto de venta, que tiene que ver con la locura por la captura de tráfico. Esta a su vez está relacionada con la disciplina del "*Customer Experience Management*" en el entorno de consumo y en concreto en el espacio de la venta por antonomasia.

Abercrombie & Fitch fue de las primeras marcas de moda en eliminar los escaparates de sus tiendas, algo impensable hace unos años, y en poner modelos de carne y hueso en su interior, a parte de una música y un entorno discotequero que te invita a vivir una experiencia al abrir sus puertas. Hay verdaderas colas para entrar en ellas en Estados Unidos y en Europa.

El fenómeno *retail entertainment* llega con fuerza haciendo del punto de venta algo que va más allá de lo que hemos conocido hasta ahora. El primer objetivo es captar tráfico y, más a largo plazo, generar ingresos adicionales por metro cuadrado.

# Abercrombie & Fitch y el *retail* *entertainment*

Esta compañía ha hecho de sus puntos de venta algo que va más allá del mero local de comercio de productos: los ha convertido en “espacios” donde el público vive una experiencia especial.

Elena Alfaro García, socia fundadora de Emo Insights, Top Ten Business Experts y autora de “*El ABC del Shopping Experience*”

**A** muchos nos ha sorprendido que esta compañía que parece de origen reciente, tenga en su haber más de un siglo. Durante este tiempo ha vivido muchos éxitos, pero también ha estado a punto de desaparecer.

Fue constituida en 1893 como una tienda que vendía artículos para excursiones y armas. A principios del siglo XX era uno de los almacenes de venta de ropa más populares para las expediciones británicas de deporte de élite. La compañía era conocida por vestir a algunos de los líderes más influyentes de Estados Unidos y a celebridades en sus excursiones deportivas. Se dice que desde Theodore Roosevelt a Gerald Ford se vistieron de la marca en alguna ocasión. El presidente Roosevelt era especialmente entusiasta de su ropa y frecuentemente visitaba la tienda en la preparación de sus viajes a África. Otros famosos que pasaron por las puertas de Abercrombie&Fitch fueron Charles Lindbergh, Amelia Earhart, John Sloan, Greta Garbo, Ka-

**Abercrombie  
& Fitch**  
TRADEMARK SINCE 1892

tharine Hepburn, Clark Gable, Harpo Marx, John Steinbeck y el escritor Ernest Hemingway.

La sociedad formada por David Abercrombie y Ezra Fitch no tuvo larga duración. Abercrombie era más conservador y quería dar continuidad al negocio como estaba, vendiendo ropa profesional a gente que trabajaba al aire libre. Ezra Fitch era más visionario; creía que el futuro estaba en la expansión, se orientaba a los que trabajaban en la calle y a un público más general. A pesar del éxito, discutían con frecuencia, por lo que en 1907, Abercrombie&Fitch vendió su parte de la compañía a Fitch y volvió a fabricar artículos para exterior.

### Pioneros del *retail entertainment*

Fitch continuó con otros socios y por primera vez pudo dirigir la compañía a su gusto. Dio su estilo propio al aspecto de los productos en la tienda, que distaba bastante de almacenarlos detrás del escaparate. Montó una tienda de campaña y la equipó como si estuviera en medio del bosque de Adirondack. Dentro ardía una hoguera

junto a un guía experimentado que impartía información a los interesados.

Parte de la estrategia para expandir la compañía era la creación de un catálogo de venta por correo. En 1909, Abercrombie&Fitch envió más de 50.000 catálogos que incluían ropa para exterior, de camping, artículos y consejos. El coste de llevar a cabo los catálogos estuvo a punto de arruinar a la empresa, pero demostró ser un instrumento de marketing rentable.

En 1913, la tienda se trasladó a una dirección más céntrica y de fácil acceso en la Quinta Avenida de Nueva York, donde ampliaba su oferta de la ropa deportiva. Abercrombie&Fitch se convirtió en la primera tienda que proporcionaba ropa tanto de hombre como de mujer. En 1917, se volvió a trasladar a un edificio de veinte plantas en Madison Avenue, convirtiéndose en la tienda de artículos deportivos más grande del mundo.

Ya por aquel entonces, el buque insignia de la marca presentaba actividades relacionadas con el entretenimiento en tienda, lo que hoy se conoce con *retail entertainment*. En la planta de abajo disponía de una pista de tiro. En la parte del entresuelo, de equipamiento para distintos deportes como el esquí, el tiro con arco, buceo y deportes de exterior. De la segunda planta a la quinta comercializaba ropa adecuada para cualquier clima o terreno. En la sexta había una galería de arte, una librería sobre temas deportivos, una instalación de reparación de relojes y una escuela de golf con un profesional residente. La séptima incluía armería con más de setecientos tipos de pistolas y rifles. El octavo piso estaba dedicado únicamente a la pesca, el camping y la navegación, con un espacio donde un instructor de “cebo y mosca” daba lecciones en una piscina; la sección de pesca contaba con más de 48.000 moscas y más de 18.000 cebos.

Los dependientes contratados no eran vendedores profesionales, sino hombres de campo. Hablar de sus aficiones era un placer para ellos y solo vendían a petición de los compradores. Si lo pensamos, esta estrategia de antaño recuerda

El primer objetivo del *retail entertainment* es captar tráfico; el segundo, más a largo plazo, generar ingresos. En la imagen, tienda de Abercrombie&Fitch en Madrid.



FUENTE: COMUNIDAD EUROPEA



## Abercrombie & Fitch pone modelos de carne y hueso en su interior en un entorno que invita a vivir una experiencia al consumidor

a lo que ha hecho Apple con su "Genius Bar", donde quienes atienden son empleados que previamente eran *fans* de la marca.

### A punto de la bancarrota

Treinta y cuatro años después de su fundación, en 1928, Ezra Fitch se retiró de la empresa. A pesar del cambio en la propiedad, Abercrombie&Fitch continuó en expansión. En 1939, adoptó el eslogan "La tienda de artículos deportivos más grande del mundo". En 1962, la compañía tenía tiendas en Chicago, San Francisco, una en el Hotel Broadmoor en Colorado Springs (Colorado), así como otras de temporada de invierno en Palm Beach y Sarasota (Florida) y de verano en Bay Head, Southampton (Nueva York) y Hyannis (Massachusetts). La expansión continuó en los 60 y 70, con la apertura de nuevas tiendas a gran escala en centros comerciales suburbanos en Short Hills (1963), BalHarbour (1966), Troy (1969) y OakBrook (1972).

A pesar del éxito aparente, la empresa empezó a ir mal financieramente a finales de los 60 y sufrió una bancarrota en 1977. Oshman's, un minorista de artículos deportivos, la adquirió poco tiempo después, pero continuó con dificultades.

### A partir de 1990, la compañía se reinventa

En 1988, The Limited Inc. adquirió Abercrombie&Fitch y resucitó la marca. The Limited había tenido éxito al crear nuevos conceptos de tienda como Express (ropa de mujer) y Victoria's Secret (lencería y productos de belleza). Durante más de una década, Abercrombie&Fitch fue reconstruida como tienda de ropa para adolescentes por Mike Jeffries.

La compañía empezó a abrir tiendas en centros comerciales exclusivos en todo Estados Unidos a principios de los 90, con los adoles-

centes y estudiantes entre 18-24 años como público. La ropa era bastante consecuente con la imagen de clase alta y seguía menos las tendencias de la moda. La tienda pronto tuvo éxito y a mediados de los 90 había docenas de ellas. La marca se posicionó como sinónimo de ropa informal y sexy. En 1996, The Limited sacó a bolsa a Abercrombie&Fitch en el New York Stock Exchange y gradualmente se retiraron de la propiedad de la compañía.

### La experiencia, el eje de la estrategia

A partir del año 2000, la compañía optó por construir solo grandes tiendas, entre 700 y 2.000 m<sup>2</sup>, en centros de gran volumen en las afueras de las ciudades de Estados Unidos. La firma considera la experiencia del cliente en la tienda como el principal vehículo para comunicar el espíritu de cada marca.

#### ■ La Experiencia del Empleado

En 2003, expandió sus oficinas centrales de New Albany (Ohio) y se situó en el bosque, en un recinto rústico, con estructuras de estilo granja con elementos de arquitectura moderna. Su campus dispone de un comedor, barbacoas, paseos, un centro recreativo y una tienda Abercrombie&Fitch donde se desarrolla el marketing. El diseño de interiores tiene un cierto parecido a las tiendas, amueblado con madera oscura y suelos de hormigón, sofás de cuero y alfombras gastadas.

Oficinas centrales de New Albany (Ohio).



Abercrombie&Fitch centra su estrategia en que todos los empleados puedan trabajar de una manera eficiente y conjunta para apoyar a la marca. Gracias a todos los departamentos, desde el de *merchandising* hasta el de la colaboración de diseño en los productos, son capaces de reaccionar a las nuevas tendencias de forma rápida con respecto a los competidores. Esto me recuerda bastante a la política de Inditex con Zara, que dispone de una serie de tiendas de referencia cuyos responsables colaboran en la captación de tendencias y quienes, incluso tras el análisis de la información que proporcionan, pueden motivar un cambio de surtido.

Todas las marcas tienen tiendas en el campus de Abercrombie&Fitch, con los productos más novedosos de la empresa. Los locales planifican de forma efectiva la comercialización de las prendas y su distribución. Esta fórmula se relaciona con lo que últimamente se denomina “laboratorios de observación del cliente”. Es decir, espacios creados por la marca para observar al cliente y conocer su valoración sobre los productos y el diseño del punto de venta.

Campus Abercrombie&Fitch.



Abercrombie&Fitch se presenta a sí misma como un “estilo de vida”. Las tiendas están cubiertas con fotos de jóvenes modelos atractivos; en ellas suena música *dance* a todo volumen y huele a la colonia de la compañía

(Abercrombie&Fitch Fragrances). También están provistas de atractivos “representantes de marca”, jóvenes vendedores que plasman el estilo de vida de Abercrombie&Fitch: guapos, atléticos, populares, entusiastas y extrovertidos.

Durante años, a los representantes de la marca se les obligaba a que solo vistieran con ropa de Abercrombie&Fitch, pero tales reglas se derogaron después de varios juicios. El término “representante de marca” dejó de utilizarse y los dependientes pasaron a ser conocidos directamente como “modelos”.

En 2004 se creó el “Impact Team” para mejorar el control de la mercancía de cada tienda y mantener los estándares de calidad de la compañía. Los miembros del “Impact Team” no son tanto responsables del servicio al cliente como quienes aseguran que el local esté provisto del material de temporada.

#### ■ La Experiencia del Cliente

Como comentaba, esta compañía cree en la experiencia del cliente en la tienda como el principal vehículo para comunicar el espíritu de cada marca. Para ello hace hincapié en los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y transmisión de energía mediante la presentación visual de la ropa, la música, las fragancias y sus socios de ventas. El objetivo: reforzar el estilo de vida que se aspira representado por las marcas. Todos los aspectos que acompañan la comercialización están dirigidos a transmitir la personalidad de cada marca. El diseño de la tienda, los muebles, los accesorios y la música se organizan cuidadosamente para crear una experiencia de compra que refleja la marca para Abercrombie&Fitch, Abercrombie niños, Hollister o estilo de vida Gilly Hicks.

Cada una muestra el producto de tal manera que supone una constante experiencia en la tienda, independientemente de su ubicación. Los gerentes de los establecimientos reciben planes detallados de cómo colocar la mercancía

## En sus tiempos, los dependientes no eran vendedores, sino grandes aficionados; lo mismo ha hecho Apple con su “Genius Bar”, donde los empleados son grandes seguidores de la marca

para garantizar la ejecución coordinada de la estrategia de comercialización de la empresa. Además, la estandarización de diseño de la tienda de cada marca y la presentación del producto permite abrir nuevos establecimientos de manera eficiente.

Al final de 2010, la compañía operaba en 1.069 tiendas: 316 de Abercrombie&Fitch, 181 de niños, 502 de Hollister y 18 de Gilly Hicks-Hicks en Estados Unidos; 9 Abercrombie&Fitch, 4 Abercrombiekids, 38 de Hollister y 1 de Gilly Hicks a escala internacional. Su expansión empezó en Canadá y poco a poco ha ido abriendo en otros continentes. En 2010 abrió otra en Puerto Rico, la primera en Latinoamérica, y en 2011, en Madrid y París, cuyas aperturas acumulaban notas de prensa y colas de 45 minutos de espera en la puerta.



Primer día de ventas de la tienda abierta por Abercrombie&Fitch en Madrid.

La firma también ha contemplado la estrategia directa de venta al cliente a través de los nuevos medios. Dispone de *websites* para Abercrombie, Abercrombiekids, Hollister y Gilly Hicks. Cada uno de estos canales se ha propuesto para reforzar el estilo de vida de la marca. Las ventas netas de estos canales, incluidos los gastos de manipulación y envío, fueron de 405 millones de dólares para el año fiscal 2010, lo que representó un 11,7% del total de las ventas netas. Esta apuesta ha sido fundamental en la reputación de la marca a escala mundial.

### Las marcas de la enseña

Abercrombie&Fitch tiene registradas las siguientes enseñas: The Abercrombie & Fitch, Abercrombie, Hollister Co., Gilly Hicks, Gilly Hicks Sydney, y Moose, Seagull y Koala fueron marcas registradas en la oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos. El símbolo de la marca por antonomasia es un ciervo. La compañía se dirige a un sector de población que oscila entre los 7 y los 30 años. Para ello dispone de versiones de marca que van desde los más pequeños a adultos con diferentes precios.

- **Abercrombie&Fitch Kids** es la versión de la marca con tallas infantiles, orientada a edades entre 7 y 14 años. Utiliza el mismo logo del alce que la tienda para adultos, pero el nombre se escribe con una “a” minúscula. Las mercancías están distribuidas como en las tiendas de los adultos, pero los precios son un 30-40% inferior.
- **Hollister Co.** es una marca de ropa inspirada en California, dirigida a clientes entre 14 y 18 años, que compite con otras como American Eagle, Outfitters y Old Navy. La ropa muy colorida y el interior de sus tiendas están sutilmente iluminados, con tablas de surf y un suelo de madera. La ropa es muy parecida al material de Abercrombie&Fitch, aunque en los últimos años esta última ha comenzado a utilizar materiales de mejor calidad para diferenciarse.

Después de visitar el Soho y la Quinta Avenida de Nueva York en la investigación que finalizó con el desarrollo de mi libro “El ABC del Shopping Experience”, reconozco que me impactó cómo habían tematizado la experiencia en esta marca incluso en mayor medida que la de Abercrombie&Fitch. Nada más entrar ya te ponían en situación: oscuridad y música como si de un *night club* se tratara. Esta música se podía además escuchar a través de su web. Conseguían trasladarte al Pacífico a través de vapor

de agua y de pantallas espectaculares a modo de ventanas que emitían imágenes de playas y actividades relacionadas con el deporte acuático. Los empleados, como en Abercrombie&Fitch, también formaban parte de la experiencia e iban vestidos de playa con bañador y bikinis.



Fachada de Hollister en la Quinta Avenida de Nueva York.

- Otra marca de Abercrombie&Fitch es RUEHL 925. Está inspirada en el Greenwich Village del corazón de Nueva York con el objetivo de satisfacer a clientes universitarios. La tienda se parece a una casa de fachada marrón con ventanas antiguas, verjas de hierro e incluso una acera enfrente de la tienda. Por dentro es como una casa, con un vestíbulo que separa el lado de hombres del de mujeres y termina en una recepción central. Los precios son ligeramente superiores que los de Abercrombie&Fitch, y ofrece una línea de prendas exclusivas de cuero: maletas, bolsos, monederos, carteras y bolsones.
- Gilly Hicks es la “hermana coqueta de Abercrombie&Fitch”. La marca salió el 21 enero de 2008 con ropa íntima para hombres y mujeres, pijamas, complementos y una línea de perfumes. Parece que la firma ha manifestado interés por abrir tiendas en España.

## Entre revista y catálogo

El esfuerzo más destacado por popularizar la experiencia de la marca Abercrombie&Fitch fue su ya desaparecida revista, *Abercrombie&Fitch Quarterly*, que publicó desde 1997 hasta 2003. Era un híbrido entre revista y catálogo, con columnas de consejos, artículos sobre la vida universitaria y, lo más famoso de todo, el trabajo altamente sensual del fotógrafo Bruce Weber.

Irónicamente, contenía muchos modelos desnudos, mientras que las ropas se mostraban independientemente sobre una superficie plana. Una publicación de ese contenido “de la belleza física” hizo mella entre los clientes más jóvenes y tuvo una de las tasas más altas de circulación entre todas las revistas de finales de los años 90.

También fue un icono entre homosexuales por sus grandes dosis de hombres jóvenes sin camiseta. Los anuncios de prensa para el *Abercrombie&Fitch Quarterly* aparecieron en las revistas *Interview*, *Out*, *Rolling Stone* y *Vanity Fair*. A pesar de la política de la compañía de restringir las ventas de la publicación a adultos, los críticos cargaron contra ella, ya que terminaba vendiéndose a menores. Varios estados amenazaron con plantear acciones legales, aunque la compañía nunca fue demandada por nada relativo a esta publicación.

## Resultados

En 1999, la compañía se extendió con *Abercrombie&Fitch Kids TV*, una cadena que se centraba en jóvenes dedicados al deporte y a actividades de ocio. Fue originalmente creada para emitirse en televisión y en los monitores de las tiendas de Abercrombie&Fitch.

Durante los 90, Abercrombie&Fitch ganó más de 4.300 dólares por metro cuadrado. En los tres primeros trimestres de 2011, registró una



cifra de negocio de 2.829,3 millones de dólares y un beneficio de 108 millones de dólares en el periodo de febrero a octubre, con alzas del 22% y del 87%, respectivamente. Sin embargo, la crisis mundial ha hecho que la compañía haya decidido frenar su expansión en Europa. El consejero delegado de la firma de moda, Mike Jeffries, ha reconocido recientemente que los resultados del cuarto trimestre de 2011 estuvieron por debajo de sus expectativas en un “entorno extremadamente complicado”, pero que la compañía está en el “buen camino” en el cumplimiento de su estrategia a largo plazo de aumentar el atractivo internacional de sus marcas para crear un negocio “global, sostenible y altamente rentable”.

La agencia Reuters proporciona buenos datos de futuro a la empresa:

	Ingresos	Índice	Beneficio	BPA	CASH FLOW	ROE	PER
2011 (1)	-	515.524,00	-	-	4,36	-	24,47
2012 (2)	4.158.480,00	578.836,00	208.942,00	2,33	5,45	11,7	19,65
2013 (2)	4.794.160,00	737.684,00	307.291,00	3,51	7,17	15,22	13,04

(1) Cifras elaboradas por Reuters sobre los datos de las empresas(\*) En miles de euros  
(2) Datos estimados por Reuters en el consenso de analistas

Una de las bases de sus resultados está en la producción y logística. En 2010, la mayoría de la mercancía y de los materiales de la empresa se distribuían a través de dos centros en Estados Unidos: New Albany y Ohio, donde eran recibidos e inspeccionados. Para mediados de 2012 es posible que toda la distribución se centralice en New Albany. La compañía también utiliza un tercer centro para la distribución de mercancía a las tiendas de Europa y Asia. Tiene entre sus planes disponer de un centro de apoyo operativo para Asia.

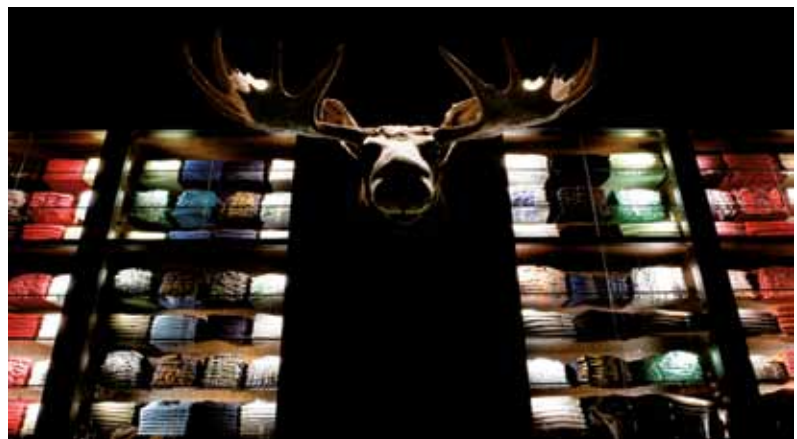
Por otra parte, la estrategia de entrar en Madrid y en otras capitales europeas puede ser muy similar a la que utiliza Starbucks, cuyo criterio de selección son las ciudades de alta atracción turística. Dado que la marca es muy popular entre extranjeros, se ha convertido en una especie de destino turístico.



“El ABC del Shopping Experience”, el último libro escrito por Elena Alfaro y publicado por Wolters Kluwer, se presentó en el IE Business School de Madrid.

Para resumir el capítulo de resultados, el gran logro de Abercrombie&Fitch es el valor de su marca. Una enseña que ha obtenido gran popularidad. Incluso al igual que Google que consiguió dar forma al término “Googlelar” como el acto de realizar búsquedas en internet, el término “Aberzombie” se ha utilizado para describir a alguien obsesionado

con las marcas, con parecer joven, de moda y masculino. Sus fans se agolpan en la apertura de sus tiendas al igual que los de Apple lo hacen ante la llegada de un nuevo producto, algo que para otras marcas es algo inalcanzable.





Abercrombie &amp; Fitch

## Lo que está llegando al retail entertainment

La evolución de Abercrombie y su planteamiento actual cada vez se asocia más a la palabra *entertainment* o “entretenimiento con experiencia”, que se vincula a mejorar la rentabilidad en tienda.

Como un nuevo “palabro” de marketing, se habla incluso de “retailtainment” (Hoban, 1997)<sup>1</sup>. Si pensamos que nos enfrentamos a un mundo “comoditizado” donde una tienda es exactamente igual a otra, con todos los elementos promocionales similares, la habilidad de entretener captura los corazones, las mentes y, por tanto, las decisiones de compra. El mercado

<sup>1</sup> HOBAN, S (1997): “Retail entertainment: New developments are making shopping fun again” - *Commercial Investment Real Estate Journal*.

Los consumidores compran por motivos emocionales y de entretenimiento.



actual del *retail* es uno de los que compiten más ferozmente por la atención del comprador. Se ha demostrado que los consumidores van a comprar por razones emocionales y de entretenimiento. Las siguientes preguntas que habría que hacerse es: ¿qué es lo siguiente?, ¿hacia dónde va el futuro de las tiendas?

Hace unos días me invitaron a vivir la experiencia ofrecida por la tienda de una marca que se ha reinventado, Santa Eulalia. Situada en el Paseo de Gràcia 93 de Barcelona, una antigua sastrería con 168 años se reinventaba a sí misma al más puro estilo de la tienda Armani de la Quinta Avenida en Nueva York, planteando un concepto de futuro. Con la creencia firme de que el acto de compra debe ser una experiencia, en este local, además de la sastrería original, encontré primeras marcas como Marc Jacobs, Nicolás Guesquière de Balenciaga o Phoebe Philo de Céline; un café que se ha convertido en punto de encuentro de la gente más “divina” de Barcelona y una *pop up store* o tienda temporal donde degusté exquisiteces. Su presidente, Luis Sans, al que es fácil encontrar allí, me comentaba que a sus empleados se les había dado la libertad para dejar su puesto de trabajo si la atención de un cliente así lo requería.

¿Conseguirá esta tendencia convertirse en moda? Todavía recuerdo cuando comenzó el fenómeno en el mundo de la hotelería de reconvertir sus bares y tejados en lo último en cuanto a lugares de copas. A día de hoy nadie que quiera estar a la última en Madrid o Barcelona deja de visitar algunos de los hoteles donde residen las terrazas más *chic* de la ciudad. En Nueva York pude ver cómo Swarovski y Armani abrían sus propios restaurantes tematizados con su marca dentro de sus tiendas. ¿Se convertirán las tiendas en punto de encuentro y entretenimiento de las ciudades? ¿Terminaremos quedando en Abercrombie? ■

16