



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Comparativa de hábitos de compra intergeneracional en  
tienda física u online de clientes de Zara.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Daras de la Fuente, Claudia

Tutor/a: Gaona García, Cristina

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

# Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora los sabios consejos que me ha ido dando durante todos estos meses, también mencionar su gran interés y dedicación. Sin su profesionalidad y experiencia no hubiera sido posible realizar este trabajo.

En segundo lugar, agradezco a mis padres el apoyo que me han dado durante todo este tiempo, y que, gracias a los valores, como la responsabilidad y la constancia que me han enseñado ha sido posible superar esta etapa de mi vida con el mayor éxito posible. Además, agradecerle a mi pareja y compañero de vida, César, su apoyo incondicional y su ánimo de cada día para poder ir superándome.

Por último, hacer una mención especial a los compañeros que me han acompañado en estos cinco años de doble grado, los cuales me han enseñado muchas cosas, en especial a Irene y Andrea por su apoyo y por los maravillosos momentos que hemos pasado juntas.

## Resumen español

El sector minorista de la moda se ve obligado a estudiar los comportamientos de cada generación para así conocer cuál es la mejor manera de impulsar su digitalización. Es indudable que el crecimiento del *ecommerce* y de la tendencia omnicanal es imparable, por lo que resulta imprescindible adaptarse a estas nuevas tendencias y conseguir alcanza al mayor número de clientes. Este trabajo se centra en el estudio de una de las marcas con mayor cuota de mercado en el sector *retail*, ZARA, además de considerada como líder en innovación y en el *Fast Fashion*. Analizaremos su historia, además de exponer como es su situación tanto en los canales físicos como en el los *online*.

Las generaciones protagonistas de este trabajo serán la generación X, Y y Z, debido a que son las que más porcentaje de población consumidora hay actualmente. Como objetivo se propone conocer sus hábitos de compra entre los diferentes canales *online* y físicos, además de conocer cuáles son sus percepciones con relación a la sostenibilidad.

Los 105 encuestados de entre estas tres generaciones nos confirman la hipótesis sobre cómo ha influido significativamente la entrada de la digitalización y el *ecommerce* en sus vidas, cambiando así sus hábitos de compra, e influyendo en sus decisiones.

**Palabras clave de este trabajo:** comercio minorista, moda, moda rápida, hábitos de consumo, sostenibilidad

# Resumen inglés

The fashion retail sector is forced to study the behaviors of each generation in order to know the best way to boost its digitalization. There is no doubt that the growth of e-commerce and the omnichannel trend is unstoppable, so it is essential to adapt to these new trends and reach the largest number of customers. This paper focuses on the study of one of the brands with the largest market share in the retail sector, ZARA, as well as being considered a leader in innovation and Fast Fashion. We will analyze its history, as well as its situation in both physical and online channels.

The main generations of this work will be generation X, Y and Z, as they are the ones that currently make up the largest percentage of the consumer population. The aim is to find out about their shopping habits between the different online and physical channels, as well as to find out what their thoughts are regarding sustainability.

The 105 respondents from these three generations confirm the hypothesis of how the entry of digitalization and e-commerce has significantly influenced their lives, this changing their shopping habits and influencing their decisions.

**Keywords of this work:** retail, fashion, fast fashion, consumer habits, sustainability, consumer behavior.

# Resumen valenciano

El sector detallista de la moda es veu obligat a estudiar els comportaments de cada generació per a així conèixer quin és la millor manera d'impulsar la seua digitalització. És indubtable que el creixement de l'e-commerce i de la tendència omnicanal és imparable, per la qual cosa resulta imprescindible adaptar-se a estes noves tendències i aconseguir alcanzar al nombre més gran de clients. Este treball se centra en l'estudi d'una de les marques amb major quota de mercat en el sector retail, ZARA, a més de considerada com a líder en innovació i en el Fast Fashion. Analitzarem la seua història, a més d'exposar com és la seua situació tant en els canals físics com en el online.

Les generacions protagonistes d'este treball seran la generació X, I i Z, pel fet que són les que més percentatge de població consumidora hi ha actualment. Com a objectiu es proposa conèixer els seus hàbits de compra entre els diferents canals online i físics, a més de conèixer quins són els seus pensaments amb relació a la sostenibilitat.

Els 105 enquestats d'entre estes tres generacions ens confirmen la hipòtesi sobre com ha influït significativament l'entrada de la digitalització i l'e-commerce en les seues vides, canviant així els seus hàbits de compra, i influïnt en les seues decisions.

**Paraules clau d'este treball:** comerç minorista, moda, moda ràpida, hàbits de consum, sostenibilitat

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 Introducción .....	12
1.3 Metodología .....	13
1.4 Relación con las asignaturas .....	14
1.5 Estructura del trabajo .....	14
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.1 Contexto PESTEL: COVID-19 y la guerra Rusia-Ucrania.....	16
2.2 Aproximación al sector minorista de la moda .....	18
2.2.1 Contexto macroeconómico del sector comercio .....	19
2.2.2 Comercio de la moda.....	21
2.2.3 Evolución del comercio minorista de moda.....	23
2.2.3.1 De la distribución tradicional a la omnicanalidad .....	23
2.2.3.2 Comportamientos surgidos con la omnicanalidad: showrooming y webrooming...	25
2.2.4 Consumo de moda en España: Generaciones X, Y y Z .....	26
2.2.5 Hábitos de compra por generación .....	28
2.3 Tendencia digitalización comercio moda.....	31
2.3.1 Transformación digital .....	31
2.3.1.1 Historia de la transformación digital.....	31
2.3.1.2 Efecto de la globalización en la digitalización .....	32
2.3.1.3 Digitalización en España .....	33
2.3.2 El comercio electrónico .....	35
2.3.2.1 Estrategia competitiva en comercio electrónico .....	37
2.3.2.2 Modalidades del ecommerce .....	37
2.3.2.3 Ventajas y desventajas del <i>ecommerce</i> .....	39
2.3.2.4 Gestión y logística en el <i>ecommerce</i> .....	41

2.3.2.5 Servicios de pago online y seguridad .....	43
2.4 Tendencia de sostenibilidad en el comercio de moda .....	44
2.4.1 Evolución hacia una industria más sostenible .....	44
2.4.2 Del <i>Fast Fashion</i> al <i>Slow Fashion</i> .....	46
2.5 CASO ZARA líder en digitalización Y sostenibilidad de moda en España .....	47
2.5.1 ZARA .....	47
2.5.2 Tienda física de ZARA.....	49
2.5.3 Tienda <i>online</i> de ZARA .....	50
2.5.4 ZARA como marca sostenible .....	51
2.5.4.1 Marca JOIN LIFE de ZARA.....	53
2.5.4.2 Ecoeficiencia en las tiendas físicas.....	55
2.5.4.3 Gestión de residuos: <i>Zero Waste</i> .....	56
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍAS .....	58
3.1 Elementos de la metodología de la investigación.....	58
3.1.1 Objetivos y cuestiones de investigación .....	58
3.2 Metodología y resultados de la investigación.....	59
3.2.1 Muestra de la investigación .....	59
3.2.2 Cuestionario de la investigación .....	61
3.3 Resultados de la investigación .....	63
3.3.1 Frecuencia de compra .....	63
3.3.2 Distribución de compra entre canal <i>online</i> y físico .....	64
3.3.2.1 Distribución de los canales de venta en ZARA .....	65
3.3.2.2 Motivos de decisión o freno de compra .....	66
3.3.2.3 Showrooming vs webrooming .....	66
3.3.3 Gasto anual en ZARA.....	68
3.3.4 ZARA como marca sostenible .....	69

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES .....	72
4.1 Conclusiones.....	72
4.2 Propuestas empresariales de actuación .....	74
4.3 Limitaciones del trabajo.....	75
Bibliografía.....	76
Anexos .....	85
Anexo 1: Relación de este Trabajo Fin de Grado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	85



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Análisis PESTEL. ....	18
Ilustración 2. Tipos de distribución según la utilización del canal.....	23
Ilustración 3. Diferencia Webrooming y Showrooming .....	25
Ilustración 4. Comparativa de los gastos por sectores de las generaciones antes del COVID-19	28
Ilustración 5. Cronograma ecommerce. ....	36
Ilustración 6. Resumen de las diferentes modalidades del ecommerce.....	38
Ilustración 7. Gestión y logística en el ecommerce.....	42
Ilustración 8. Objetivos de la ODS.....	45
Ilustración 9. Tienda beauty ZARA. ....	50
Ilustración 10. Requisitos etiqueta JOIN LIFE.....	54
Ilustración 11. Etiqueta JOIN LIFE. ....	54
Ilustración 12. Proceso de reciclaje y reutilización de ZARA.....	57
Ilustración 13. Especificación de las preguntas realizadas en la encuesta.....	61
Ilustración 14 Objetivos de Desarrollo Sostenible. ....	85

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO .....	20
<i>Tabla 2. Tendencias sector minorista .....</i>	<i>21</i>
Tabla 3. Resumen de las diferencias entre la distribución multicanal y la omnicanal. ....	24
Tabla 4. Cuadro comparativo entre generaciones.....	27
Tabla 5. Resumen del comportamiento de cada generación. ....	30
Tabla 6. Resumen de las ventajas y desventajas del ecommerce. ....	41
Tabla 7. Historia de INDITEX. ....	48
Tabla 8. Objetivos marca JOIN LIFE.....	53
Tabla 9. Datos utilizados en el cálculo del tamaño muestral. ....	59
Tabla 10. Ficha técnica de la investigación. ....	59
Tabla 11. Características principales de la muestra. ....	60
Tabla 12. Distribución por rangos de edades de la muestra.....	60
<i>Tabla 13. Distribución entre canal físico y online. ....</i>	<i>64</i>
Tabla 14. Utilización de dispositivos por generaciones. ....	64
Tabla 15. Distribución entre canal físico y online de ZARA. ....	65
Tabla 16. Distribución de la venta de las diferentes familias de productos entre los diferentes canales.....	65
Tabla 17. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda física'. .....	66
Tabla 18. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online'. .....	67
Tabla 19. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo en Internet y compro en la tienda física (webrooming)'. ....	67
Tabla 20. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo en la tienda física y compro en la tienda online (showrooming)'. ....	67
Tabla 21. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online (recibo en casa)'. ....	68

Tabla 22. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online (recibo en tienda)'. .....	68
Tabla 23. Análisis estadístico del gasto medio por generación.....	69
Tabla 24. Percepción de sostenibilidad en la marca ZARA.....	69
Tabla 25. Los productos tienen un origen y trazabilidad transparente. ....	70
Tabla 26. ZARA tiene unos valores corporativos fuertes y está comprometida con la sociedad. ....	70
Tabla 27. Conocimiento sobre el programa de recogida de prendas. ....	71

# ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variación del volumen de ventas en el sector de la moda en España .....	22
Gráfica 2. Evolución de ventas en millones de euros de las diez mayores empresas de moda. ...	22
Gráfica 3. Ranking DESI 2020.....	32
Gráfica 4. Clasificación de España en el ranking DESI. ....	33
Gráfica 5. Ventas online ZARA desde el 2014 al 2021. ....	51
Gráfica 6. Frecuencia temporal de compra de moda .....	63

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

En la actualidad todo el mundo ha visto su vida interrumpida por las nuevas tecnologías y, sobre todo, por la llegada de Internet. Estas nuevas herramientas han supuesto un gran cambio en la sociedad, alcanzando como hemos dicho a toda la población mundial.

La transformación digital a la que se ha visto sometido nuestro mundo, se encuentra en un proceso constante de evolución, que por lo menos ahora, no parece tener fin. Lo que más podríamos destacar hoy en día de esta revolución digital, o como algunos la llaman 'la tercera revolución industrial', son conceptos como la inteligencia artificial, la digitalización de la mayoría de los procesos y, por supuesto el tratamiento masivo de los datos (Epitech, 2021). Todo esto ha dado como resultado una forma revolucionaria de entender la economía y, a su vez a la sociedad. Cabe destacar que estos cambios se han ido dando a lo largo del tiempo de una forma paulatina, además de que en cada rincón del mundo han ido surgiendo a diferentes ritmos, por lo que se podría decir que estamos ante, no una, sino miles de revoluciones digitales simultaneas. (Maes Onsurbe, 2021). Por todo lo anterior nos podemos llegar a hacer una idea de la magnitud que ha tenido, tiene y tendrá esta revolución, por lo que, en mi caso como estudiante del grado en Administración y Dirección de Empresas he decidido centrarme en el efecto que está teniendo esta transformación digital en el sector de la moda española. Sin embargo, para entender bien la transformación digital de dicho sector tendremos que hablar de cómo ha afectado la tecnología a las relaciones interpersonales y a los hábitos de consumo de los consumidores.

El comercio electrónico que hoy en día conocemos se ha convertido en algo fundamental para poder mejorar la visibilidad de las marcas y de sus propios productos, ayudando a mejorar la rentabilidad del negocio y los resultados de la empresa. Este nuevo concepto de negocio tuvo sus inicios durante los años 90, más concretamente en Estados Unidos a principios de 1920. En aquel entonces lo denominaban "venta por catálogo". Durante este periodo aún existían numerosas limitaciones para utilizar este nuevo medio de compra, debido a que no había mucha claridad con los métodos de pago o con la logística que necesitaban los pedidos, pero, sobre todo aún había mucha gente que no tenía acceso a internet. Pero ahora los métodos de pago son más seguros y confiables, además de que ya no existen esas limitaciones para acceder a los medios *online*, y la logística se ha adaptado completamente a estos nuevos métodos de compra (App&Web, 2020).

A lo largo de este trabajo se analizará la evolución del comercio minorista de moda y la cadena de valor del comercio electrónico, comenzando con una descripción de las modalidades que hoy en día existen, sus diferentes estrategias, los medios de pago disponibles y otros conceptos relevantes. Como he mencionado antes, también se destacará la importancia de los cambios en el comportamiento del consumidor hacia la digitalización y la sostenibilidad, haciendo un análisis de las tres generaciones con más peso en la actualidad, ya que, cada una se comporta de diferente forma.

A continuación, nos adentraremos en el análisis del caso de éxito de digitalización y sostenibilidad de ZARA, para ver que comportamiento tiene el consumidor de esta marca, comparando a los consumidores que realizan compras *online* con los que hacen la compras en las propias tiendas físicas. Para hacer esta comparativa me ayudaré de una encuesta que se realizará a diferentes

consumidores de ZARA. Para finalizar se expondrán las conclusiones de esta investigación, aportando datos y haciendo afirmaciones que corroboren lo expuesto en los capítulos previos.

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es llegar a analizar las diferencias entre los hábitos de compra de tres generaciones, poniendo el foco entre la tienda física y la tienda *online*. Para llevar a cabo este análisis nos focalizaremos en la marca de ZARA, marca líder en digitalización. El estudio se centra en los hábitos de compra que predominan en cada generación.

### 1.2.1. Objetivos secundarios

Para llegar a alcanzar el objetivo principal ya definido tendremos que establecer los siguientes:

- Realizar un análisis del sector *retail* de la moda y las tendencias de consumo.
- Analizar las características que definen a cada una de las generaciones de consumidores: X, Y, y Z.
- Analizar en el caso de ZARA el comportamiento de compra omnicanal y el compromiso sostenible que manifiestan las tres generaciones X, Y y Z.

## 1.3 Metodología

Para poder realizar este trabajo, y alcanzar los objetivos propuestos, se ha comenzado con la búsqueda de información mediante fuentes primarias y secundarias, así como haciendo uso de las bibliotecas *online* de la Universidad Politécnica de Valencia. Ha sido de gran utilidad entrar a la base de datos Statista mediante la VPN que proporciona la universidad. Por otro lado, se han ido identificando que variables o factores pueden llegar a responder a las cuestiones que deseamos contestar, y después de analizar diferentes fuentes, se hacen algunas hipótesis sobre las interrelaciones que puede haber entre dichas variables, y seleccionar cuales son los indicadores que serán más apropiados para cada una de ellas.

El segundo paso realizado en este Trabajo de Fin de Grado ha sido el diseño de un formulario para poder medir las variables con sus indicadores que hemos seleccionado anteriormente, y así poder obtener información necesaria. En este momento, es importante destacar que ha sido imprescindible el conocimiento que han aportado algunas asignaturas relacionadas con la investigación comercial durante la carrera.

En último lugar, se aportarán una serie de conclusiones con la información obtenida de la situación del sector *retail* de la moda, y cuáles son las aplicaciones prácticas y empresariales.

## 1.4 Relación con las asignaturas

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es poder llegar a demostrar cuales son los conocimientos y habilidades que han sido adquiridas durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas impartido por la Universidad Politécnica de Valencia. En la siguiente lista se muestran las asignaturas que más han influido como base para poder realizar este trabajo.

- Introducción a la Estadística, que ha sido la base para hacer uso de las técnicas para poder tratar la información y hacer uso del software para poder analizar esta misma con el lenguaje R.
- Estrategia y Diseño de la Organización, que ha ayudado a saber cómo hacer un análisis tanto interno como externo de una empresa. Por otro lado, ha proporcionado conceptos como pueden ser la misión y la visión o la estrategia de negocio de una organización.
- Macroeconomía, que ha ayudado a poder interpretar y analizar correctamente las distintas variables económicas, como son el PIB, la innovación tecnológica y el empleo. Además de esto, la utilización de diferentes bases de datos como el INE y SABI.
- Investigación comercial, que ha aportado conocimientos sobre cómo se planifica y diseña un formulario y, cómo se realiza el trabajo de campo, la recogida de información, estudio de esta misma y a utilizar las fuentes que hay disponibles de información comercial.
- Dirección comercial, que ha aportado conocimientos cómo que es la percepción de marca, cómo analizar algunas de las variables del comportamiento de compra de los consumidores en el comercio físico y electrónico.

## 1.5 Estructura del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado se va a dividir en tres capítulos. El capítulo 1 es introductorio de toda la investigación.

En el capítulo 2, se va a exponer el marco conceptual en el cual está basado todo el trabajo. Lo primero que se presentará es el contexto actual de la pandemia COVID-19 y la guerra Rusia-Ucrania, seguido de un contexto sobre el sector *retail* actual. Se realizará también una aproximación al comercio de moda minorista, con las tendencias de consumo: digitalización y sostenibilidad. Se selecciona la marca ZARA como caso de éxito de digitalización y sostenibilidad para analizar en un caso concreto el comportamiento de compra de las distintas generaciones de consumidores.

En el capítulo 3, no centraremos en la metodología desarrollada en la investigación realizada a través de un formulario a diferentes tipos de generaciones. Se mostrará primero una pequeña explicación de como se ha diseñado el formulario y que preguntas que se pretenden responder con este. Después se expondrán los resultados para poder responder dichas preguntas de investigación previamente realizadas.

Por último, en el capítulo 4, se harán unas breves conclusiones a partir de los resultados que hemos obtenido en el capítulo anterior, que tendrán relación con los diferentes argumentos presentados durante todo el marco teórico. Una vez obtenidas las conclusiones se procederá a hacer una serie de propuestas de actuación desde tres puntos de vista: el sector minorista, las instituciones públicas, la marca de moda ZARA y los consumidores. En el último punto de este trabajo se hará un breve resumen de las limitaciones que presenta el mismo trabajo.



# CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En el actual capítulo se va a analizar el sector minorista de la moda que es objeto de estudio en este Trabajo de Fin de Grado. Comenzaremos con un análisis PESTEL de la situación del Post COVID-19 y como ha afectado al sector minorista. Seguidamente, nos adentraremos en el sector minorista de moda, hablando de las características, y cuál es su impacto sobre la economía española y sus datos macroeconómicos. Se trasladan las tendencias del sector más importantes (digitalización y sostenibilidad) y los comportamientos de compra de los consumidores de moda atendiendo a las distintas generaciones. Posteriormente, realizamos una explicación sobre qué es la transformación digital en el sector minorista de la moda en España, su historia, los efectos de la globalización y hacia dónde va la digitalización. Además, se analizará la tendencia de la sostenibilidad. Por último, nos centraremos en analizar en el caso de éxito de digitalización y sostenibilidad de ZARA, enseñando cuál es su historia y visualizando la diferencia entre su tienda física y *online* y sus estrategias y compromisos en el ámbito de la sostenibilidad.

## 2.1 Contexto PESTEL: COVID-19 y la guerra Rusia-Ucrania

La Organización Mundial de la Salud (OMS) anunció el 11 de marzo de 2020 que la enfermedad del COVID-19 se podía ya caracterizar como una pandemia. Desde entonces se han producido 6,48 millones de muertes en el mundo y 112.000 en España (Arroyo-Marioli et al., 2021). La pandemia ha provocado una crisis sanitaria, social y económica con gran repercusión en la sociedad.

Además de la pandemia de la COVID, hace seis meses que estalló la guerra entre Rusia y Ucrania, con graves consecuencias sociales con éxodo de refugiados, especulación económica con los combustibles fósiles y una exponencial inflación.

En este contexto tan especial de la historia se hace imprescindible analizar con metodologías PESTEL la cuales analizan el contexto en función de diferentes factores, como son el Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ecológico.

Factor Político: la crisis sanitaria y la actual guerra de Ucrania ha obligado al Gobierno a adoptar medidas excepcionales para poder mitigar el efecto negativo sobre el sector productivo nacional. Se han puesto en marcha medidas urgentes de contención y prevención para seguir haciendo frente a la pandemia, se han puesto en marcha diferentes medidas económicas para apoyar la recuperación económica del sector empresarial, también se prestó atención en medidas sociales, para cubrir las situaciones de vulnerabilidad económica y social (Gobierno de España, 2021). Para poder minimizar los efectos de la guerra en España, el Gobierno está prestando ayuda a los sectores más vulnerables, garantizando los suministros básicos, y fijando precios máximos la electricidad y combustibles (La Moncloa, 2022).

- **Factor Económico:** las empresas después de la situación social actual ponen su foco en aspectos económicos como la inflación, la debilitación económica global, el aumento de los impuestos, la volatilidad de los precios de las materias primas y el riesgo de demanda. Ocasionado por la guerra de Ucrania también se pone el ojo en el aumento de los gastos de producción y los problemas actuales sobre abastecimiento energético. El crecimiento del PIB que se esperaba para 2022 del 4,1%, se mantiene, aunque se cambia la estimación para 2023 a la baja, donde solo prevé un crecimiento del 1,8%. La causa de este cambio de previsión es la escasez que hay en algunas materias primas y el encarecimiento debido a la inflación, lo que implica una reducción de poder adquisitivo disponible de los hogares que repercutirá directamente en el consumo familiar. La tasa de desempleo del primer trimestre del 2022 se ha situado en torno al 13,65%, muy similar al 13,33% del cuarto trimestre del 2021 y el número de ocupados se sitúa en los 20,08 millones, aumentando respecto a los 19,97 millones de 2019 (Bankinter, 2022).
- **Factor Socio-Cultural:** algunos estudios indican como solo el 55% de consumidores han mantenido el hábito de asistir únicamente a comercios que solo ofrecen experiencias físicas, mientras que el 73% se han inclinado por los comercios que les permiten hacer una combinación de modelos. Por esto, cada vez más son los consumidores exigen omnicanalidad. Sin embargo, la compra en establecimientos físicos sigue siendo el medio favorito de los consumidores (ItUSer, 2021). Respecto a los hábitos de consumo *online*, los consumidores se han visto obligados a interactuar por medio de Internet y de las plataformas webs debido a la pandemia, lo que les introdujo de forma abrupta a acostumbrarse a este canal de compra.
- **Factor tecnológico:** la innovación y la tecnología han formado un dúo que ha sido imprescindible para poder gestionar las crisis actuales. La pandemia ha acentuado en mayor medida la transformación digital de las empresas. La transformación más importante durante esta pandemia ha sido la que ha permitido las compras a distancia. En la postpandemia va a ser algo imprescindible para las organizaciones y su competitividad. Ha sido la Unión Europea quien ha lanzado el plan de recuperación *NextGenerationEU*, el cual pretende hacer frente a las consecuencias sociales y económicas de la pandemia (Ministerios de hacienda y función pública, 2021) . La Agencia Española de Protección de Datos ha redactado una guía sobre cómo hacer un correcto uso de las tecnologías (Gómez-Acebo & Pombo, 2020). Algunas de las tecnologías que se les recomienda tener a cualquier retailer es realidad virtual, Big Data para poder gestionar de una manera mucho más dinámica las plataformas, tecnologías de análisis predictivo y robótica colaborativa para así evitar el máximo posible el contacto físico entre personas.
- **Factor ecológico:** un cambio importante en los hábitos de consumo de los consumidores es que se han empezado a demandar muchos más productos sostenibles que antes. En este punto es donde se ve reflejado el impacto que ha tenido el compromiso con el planeta. Un 40% de los españoles encuestados por PwC afirma que se sienten mucho más ecofriendly que antes de la pandemia. (ReatilActual, 2021). Una de las tendencias más perseguidas en la actualidad es reducir lo máximo posible el consumo energético, por lo que el gobierno ha aprobado el Real Decreto 390/2021, de 1 de junio, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios.

Ilustración 1. Análisis PESTEL.



Fuente: elaboración propia.

## 2.2 Aproximación al sector minorista de la moda

El término en inglés *retail* se refiere al comercio minorista. El comercio detallista, minorista o venta al menor, se corresponde con aquellos negocios que se encarga de vender los productos a los consumidores finales (Santesmases,2012). El objetivo principal de este agente es vender el máximo volumen de productos a diversos clientes. En la Ley 1/2010 del 1 de marzo que reforma la Ley 7/1996 del 1 de enero es donde se define la actividad minorista como: “*se entiende por comercio minorista aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*” (Gobierno de España, 2020).

El minorista desarrolla una serie de funciones, las cuales se basan normalmente en la compra de productos a proveedores, la gestión de sus stocks, las negociaciones de precios y condiciones con proveedores. Realizan funciones de venta y promoción y atienden al consumidor final a la vez que lo asesoran (Esteban et al, 2011).

Lo más normal hasta hace poco era que las ventas se realizarán sobre un punto físico, pero hoy en día, gracias a que existe Internet y que cada vez es más inusual no disponer de un *smartphone* u otro dispositivo digital similar, el comercio electrónico o venta *online* ha escalado posiciones como alternativa a la venta física. Durante el 2021, este nuevo modo de venta alcanzó una cifra de negocio de 12.400 millones de euros solo durante el primer trimestre, aumentando en un 2% respecto al mismo periodo del año anterior, reflejando así el impulso que ha tenido después de la pandemia este tipo de venta (CNMC, 2021).

## 2.2.1 Contexto macroeconómico del sector comercio

Para poder llegar a conocer más a fondo el impacto que tiene el comercio minorista en la economía, se ha llevado a cabo un estudio macroeconómico, donde se ha procedido a analizar algunas de las variables globales consideradas como más significativas.

Este sector se consolida como uno de los más claves para la economía española, tanto en relación con la generación de empleo, como al crecimiento económico. Es una parte esencial del sistema de cualquier economía que esté desarrollada como la que presenta España. Este hecho está demostrado por los datos macroeconómicos españoles respecto a este sector. Según los datos que se publicaron en la Contabilidad Nacional de España (INE), actualizados a principios de 2022, el comercio minorista alcanzó en ese momento algo más del 5% del PIB, y sabiendo que el comercio total supone un 12,3% del PIB podemos apreciar lo realmente significativa que es esa cifra. También hay que destacar que el 12,7% del total de empresas en España son comercios minoristas, y a su vez representan el 14% de los establecimientos totales (*Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021*).

En relación con el empleo ocasionado por el sector, cabe destacar que también aumentó durante el 2021 en un 0,6%, en total, contrasta con la caída del 2,4% que sufrió el empleo durante todo el 2020 a razón del COVID, aun así, siguen sin alcanzar las tasas de crecimiento que había antes de la pandemia donde se encontraban cifras en torno al 1% (*CincoDías, 2022*). En la actualidad el empleo generado por este sector presenta un porcentaje de ocupados de un 62,5% en el comercio total y del 9,4% en el total de ocupados en España (*Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021*).

Durante el 2021 este sector registró un aumento por valor medio en sus ventas del 3,2%, cifra que no se alcanzaba desde el 2016 cuando llegaron hasta el 3,9%. Este repunte viene después de que en 2020 los minoristas sufrieron una pérdida de ventas de un 6,8% a cause de la pandemia COVID-19, por lo que se puede afirmar que el sector está recuperando de manera progresiva su actividad económica normal (*Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021*).

En relación con estos datos podemos ver un crecimiento del sector minorista, por lo que se puede decir que es un sector muy vivo y con una capacidad muy elevada de volver a la situación que tenían antes de la pandemia del COVID-19. Esto no hubiera sido posible sin todas las ayudas que ha ido ofreciendo el gobierno a este sector y la implantación de nuevas tecnologías, con conciencia de competitividad sobre la importancia que tiene este sector sobre la economía global de país.

El sector tiene una serie de debilidades y amenazas, además de sus correspondientes fortalezas y oportunidades. En la siguiente tabla (Tabla 1) se muestra un resumen de los principales puntos de estos 4 conceptos a analizar, los cuales son muy útiles para poder entender aún más en qué situación se encuentra el sector minorista.

Tabla 1. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Insuficiencia en la capacidad de inversión de algunos comercios por falta de recursos para poder renovar instalaciones, poder digitalizarse o incluso hacer campañas de marketing.</i></li> <li>● <i>Cambio en los hábitos de compra y consumo de los consumidores.</i></li> <li>● <i>Tiendas online por mejorar, a causa de una baja formación y de falta de recursos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Índices demográficos desfavorables, por la elevada edad media de la población, lo que provoca cambios sociales importantes.</i></li> <li>● <i>Crisis mundial por la pandemia del COVID-19, donde se han impuesto más restricciones aduaneras, descenso del comercio y de las transacciones.</i></li> <li>● <i>Entrada cada vez más creciente de multinacionales que ofrecen un horario de 24 horas y venden a un precio más reducido.</i></li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Suelen contar con una buena proximidad y ubicación sobre sus consumidores, lo que les ayuda a conocer de primera mano los cambios en hábitos de consumo.</i></li> <li>● <i>La mayoría de los empresarios presentan una larga trayectoria profesional en el sector lo que les aporta una experiencia acumulada muy valiosa.</i></li> <li>● <i>Orientación al cliente total. Suelen presentar un trato al cliente bastante personalizado y cercano, permitiendo así conocer mejor que se quiere del consumidor.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Tendencia fuerte y creciente hacia productos más saludables, respetuosos con el medio ambiente y ecológicos.</i></li> <li>● <i>Los consumidores cada vez tienen menos tiempo para comprar, por lo que requieren de una mayor comodidad y rapidez a la hora de hacer sus compras.</i></li> <li>● <i>Apoyo institucional de las administraciones públicas que son conscientes de la importancia de este sector. Ayudas sobre todo para impulsar a los comercios más dañados por la crisis.</i></li> </ul>

Fuente: (Vidal & Pintado Blanco, 2020).

### 2.3.2 Tendencias en el sector minorista

En este punto se centran las tendencias que actualmente mueven el sector minorista y que son muy importantes para entender hacia donde van a ir sus políticas y planes estratégicos. En la siguiente tabla (Tabla 2) se muestran las 7 tendencias más importantes durante este año que se pueden concretar en tres: cambio comportamiento consumidores, digitalización (distribución online, omnicanal, recogida datos) y sostenibilidad.

Tabla 2. Tendencias sector minorista.

TENDENCIA	DESCRIPCIÓN
Nueva generación de consumidores	Las nuevas generaciones destacan más por ser compradores de experiencias que de los propios productos, y también cuenta con una gran familiarización con las tecnologías. Suele estar dispuesto a gastar más, buscando la salud y el placer que le proporcionará dicho producto.
Irrupción de distribuidores virtuales como Amazon	Algunas empresas han cambiado las expectativas que tenían los consumidores respecto a las compras <i>online</i> . Han conseguido eliminar algunos puntos conflictivos que hacían que los consumidores no se decantaran por este medio.
Compra omnicanal	Que los clientes cada vez utilizan más los teléfonos para buscar información, comprar y hacer una revisión post-compra es una clara realidad. Por lo que, hoy en día, se ha vuelto imprescindible para los distribuidores mantener una compra omnicanal que engloba la tienda <i>online</i> , el comercio electrónico y las ventas a través de Internet.
Recogida masiva de datos	Las técnicas de IA (Inteligencia Artificial) unido al ' <i>data mining</i> ' es una ayuda fundamental para que los minoristas puedan personalizar las experiencias de compra que ofrecen al mercado. Para esto se necesita contar con expertos que analicen bien los datos.
Nuevas soluciones tecnológicas	Para poder transformar la experiencia de compra, tanto en domicilio como en tienda, se están utilizando desarrollos de realidad aumentada y realidad virtual. Las tecnologías también están ayudando a mejorar la operatividad y eficiencia de los lugares físicos de compra, como por ejemplo en el ámbito del stock. Respecto a la cadena de suministros también podemos ver como el <i>blockchain</i> y la <i>gestión de datos</i> están ayudando a aumentar su eficiencia.
Sostenibilidad	La sostenibilidad no es solo un término de moda, se trata de una corriente transformadora que afecta directamente al crecimiento de las empresas, y las empresas que no logran adaptarse a esta tendencia están en una situación de riesgo.

Fuente: (Cruz Roche et al., 2019).

## 2.2.2 Comercio de la moda

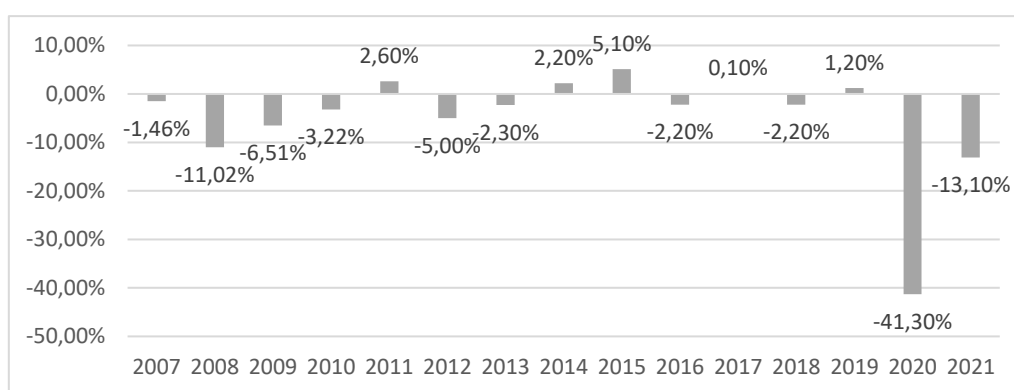
Dentro del sector minorista se encuentra el comercio de la moda, el cual es la industria encargada de comercializar las prendas de vestir. El producto que ofrece suele ser una representación de todas las corrientes de comportamientos dentro de diferentes grupos sociales. Estas corrientes durante el tiempo van cambiando, por lo que esta industria está obligada a una adaptación constante. Normalmente estos cambios de tendencia se deben a cambios en la cultura, las costumbres, los gustos de los consumidores y el entorno. Comúnmente, se suele decir que la moda tiene un carácter pasajero a causa de estos cambios (Modaes.es b, 2021).

El sector de la moda se suele definir como "*todas aquellas actividades relacionadas con la confección, los complementos, la zapatería, la joyería y la relojería*" (Lorenzana Iglesia, 2021). Son unas 6.800 empresas las que componen el sector de la moda en España durante el 2018, donde están incluidos hasta los autónomos. Durante el 2020, el peso de este sector sobre el Producto Interior Bruto llegó al 2,4%, lo que supuso cuatro puntos por debajo del año anterior donde se

registró el dato de 2,8%, otro dato más que refleja el impacto que sufrió este sector a causa de la pandemia (Modaes.es b, 2021).

Observando la gráfica 1, podemos darnos cuenta como el volumen de ventas ha experimentado variaciones, donde en la mayoría de los años han sido negativas. Las únicas variaciones positivas que podemos ver son durante el 2014, 2017 y 2019, siendo la mayor de estas únicamente de un 2,20% que corresponde al 2014. También se puede apreciar de forma clara la gran caída que han sufrido durante el 2020, año de la pandemia, aunque es durante el 2021 como se ve una clara tendencia a lo que era la variación de ventas normal.

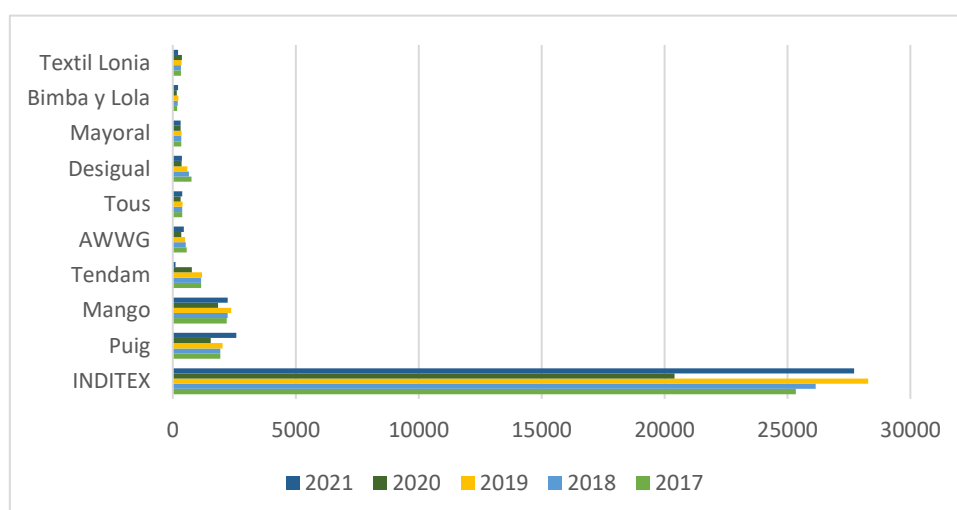
Gráfica 1. Variación del volumen de ventas en el sector de la moda en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Statista a, 2021).

El sector está dominado por grandes distribuidores de moda, entre los que destaca INDITEX (Modaes,202). el análisis del histórico de ventas también lidera INDITEX en el mercado minorista español.

Gráfica 2. Evolución de ventas en millones de euros de las diez mayores empresas de moda.



Fuente: elaboración propia con datos de (Modaes d, 2022).

El conjunto de estas diez empresas en 2021 facturó 35.598 millones de euros, lo que aumentó respecto al año anterior en un 34,7%. Esta es una clara señal de la increíble recuperación de este

sector después de la pandemia, ya que, las ventas de 2021 ya han sido un 13% superiores a las que se registraron en 2019 (Modaes d, 2022).

La recuperación viene determinada por el impulso del comercio online durante el estado de alarma cuándo las tiendas físicas debieron permanecer cerradas.

El dato que certifica este hecho es que durante 2020 en España la moda se coronó como la reina del *ecommerce*, ya que alcanzó una cuota de venta entre todos los sectores del 8,4%, mientras que las ventas físicas se quedaban en un 2,4% (Webloyalty, 2021).

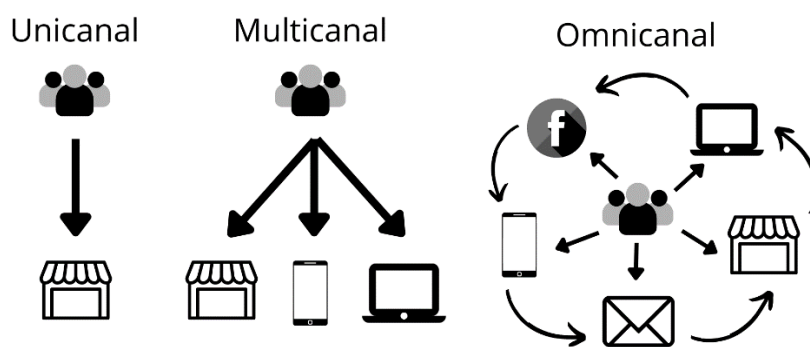
## 2.2.3 Evolución del comercio minorista de moda

Para poder entender más este sector se hace una breve explicación sobre los conceptos más relevantes que actualmente se están moviendo en torno al comercio minorista. Se comentan los distintos tipos de distribuciones que ha tenido, además de las tendencias más importantes entre los consumidores.

### 2.2.3.1 De la distribución tradicional a la omnicanalidad

Es una realidad que con el paso del tiempo las metodologías de distribución van cambiando, y en este sector no iba a ser menos. La incorporación de la tecnología es la que ha permitido una evolución de la distribución de la unicanalidad física a la omnicanalidad, dónde la transformación digital ha sido clave. Los consumidores actualmente utilizan y valoran mucho más el poder contar con diferentes canales por donde poder cubrir sus necesidades, por lo que las empresas necesitan ofrecerles esa omnicanalidad y deshacerse por completo de la distribución tradicional. En la siguiente gráfica se puede observar un esquema de los tres tipos de distribución:

*Ilustración 2. Tipos de distribución según la utilización del canal.*



*Fuente: elaboración propia.*

A modo de resumen, la distribución tradicional o unicanal solo ofrece una posibilidad al cliente, y es la de ir a la tienda física a comprar el producto. Con la llegada de los diferentes canales para poder hacer intercambios con los clientes, empezaron a surgir dos grandes tendencias de distribución: multicanal y omnicanal. Desde este momento se va a pensar que el intercambio



entre cliente y empresa se da por diversos canales, como puede ser la tienda física, la página web o una red social.

El enfoque de la distribución multicanal se centra en estar presente en cada uno de los canales que los consumidores utilizan más habitualmente, o por lo menos en el máximo de estos canales, para así poder llegar al mayor número de clientes posibles. Cada uno de estos canales que utiliza la empresa actúan de forma independiente, por lo que da por hecho que el cliente utilizará solo el canal que más cómodo le resulte. Según cifras de Omnisend, las empresas que utilizan más de 2 canales para hacer campañas de marketing consiguen alcanzar un ratio de compra del 287% más que si utilizaran un solo canal (Omnisend, 2022).

Por otro lado, el enfoque omnicanal se podría considerar como una evolución del multicanal. Este nuevo enfoque viene motivado gracias a que las empresas se han ido dando cuenta de que los usuarios estaban utilizando varios de sus canales disponibles para una misma transacción. Por esto se incluye el concepto de que todos y cada uno de estos canales que ofrece una empresa deben ir de la mano, ser coherentes y hacer posible que el cliente se mueva entre ellos con la mayor fluidez posible. Según la compañía V12 las empresas que adoptan esta distribución omnicanal llegan a alcanzar un 91% más de retención de clientes (V12, 2021).

En resumen, la evolución de los canales de distribución se puede definir en la corriente multicanal y omnicanal, en la tabla 3 se recogen sus principales diferencias:

*Tabla 3. Resumen de las diferencias entre la distribución multicanal y la omnicanal.*

	Multicanal	Omnicanal
Concepto	División entre canales	Integración total de los canales
Grado de integración	Parcial	Total
Alcance del canal	Canales minoristas: tienda, página web y smartphone	Canales minoristas: tienda, página web, canal móvil, redes sociales y puntos de contacto con el cliente
Enfoque	Enfoque al canal	Enfoque al cliente
Administración del canal	Orientado a optimizar la experiencia en cada uno	Se crean sinergias en la administración de canales y puntos de contacto con el cliente
Clientes	Uso de canales en paralelo, no hay posibilidad de interacción	Uso simultaneo de canales, interacción completa
Detallistas	No tienen posibilidades de controlar la integración de los canales	Controlan completamente la integración de los canales
Vendedores	No se adaptan al comportamiento de compra	Se adaptan a las necesidades del cliente

*Fuente: Fuente: Rigby (2011), Piotrowicz y Cuthbertson (2014), Beccck and Rygl (2015), y Verhoef et al (2015).*

### 2.2.3.2 Comportamientos surgidos con la omnicanalidad: showrooming y webrooming

El comercio electrónico ha sido un *boom* internacional indudable, debido principalmente a los cambios tan significativos que han tenido los hábitos de consumo de los consumidores. Estos cambios en los hábitos y la nueva metodología de distribución omnicanal han hecho que hayan aparecido dos tendencias muy interesantes sobre donde buscan información los clientes y donde acaban comprando. Para poder entender más gráficamente la diferencia de cada tendencia podemos ver la siguiente imagen.

Ilustración 3. Diferencia Webrooming y Showrooming.



Fuente: elaboración propia.

La primera de las tendencias es lo que se llama ‘*showrooming*’, que se trata de cuando un consumidor visita la tienda física para poder conocer en persona el producto que está buscando. De esta forma se elimina uno de los obstáculos que presenta el comercio electrónico, el no poder tocar. Este consumidor después de recabar la información físicamente sobre el producto que desea, se dirigirá a la tienda *online* para comprar el artículo. Se dice que los principales beneficiarios de los consumidores *showroomers* son los gigantes del comercio electrónico (Amazon, Aliexpress o eBay). El consumidor busca información sobre como quiere el producto, y una vez lo tiene claro compara en Internet las mejores ofertas, por lo que normalmente suele acabar comprando en uno de los gigantes que hemos mencionado. Muchas de las empresas se han ido percatando de este hecho y han empezado a ofrecer novedades a los consumidores para que esa recogida de información en su establecimiento se traduzca en venta. Sephora, por ejemplo, ha facilitado dispositivos a sus clientes para que puedan navegar mientras se encuentran en su tienda física, conectando así las ventajas del mundo *online* y *offline* (ECN, 2018).

La segunda tendencia es el ‘*webrooming*’, y va muy ligado a los clientes que son nativos digitales, los cuales utilizan todos y cada uno de los canales digitales para hacer *shooping*. En este caso el primer canal que utiliza el cliente es el *online* para poder conocer los productos y sus especificaciones y así comparar más rápidamente que paseando por las tiendas físicas. Aunque se informan por los medios *online*, estos consumidores terminan haciendo la compra en las tiendas físicas, por lo que es lo contrario a los que hace un cliente *showroomer*. Esta tendencia a provocado que los grandes del comercio electrónico hayan tenido que ofrecer planes de fidelización para poder dar descuentos a estos clientes y que no acaben en una tienda física.

## 2.2.4 Consumo de moda en España: Generaciones X, Y y Z

A lo largo de este estudio ya hemos ido mencionando la importancia de los hábitos de consumo en este sector de la moda. Definitivamente las tendencias de compra de los clientes son quien promueven los cambios y las necesidades del sector, por lo que es muy interesante analizar cómo afectan a las distintas generaciones de consumidores. Euromonitor ha definido en su informe anual del 2022 cuales son las tendencias que se prevén que motiven al comportamiento de los consumidores y hagan que las estrategias comerciales tengan que actualizarse. Tecnología y sostenibilidad son las dos tendencias más destacadas en cuanto a hábitos de consumo.

Estas tendencias hablan sobre que cada vez más son los clientes que se centran en buscar un plan B que les aporte mayor valor, o mayor personalización en los productos a través de la digitalización. También son cada vez más los consumidores de mayor edad los que se familiarizan con las nuevas tecnologías, por lo que las soluciones digitales de las empresas deben adaptarse a estas generaciones para facilitarles su aprendizaje. Estas soluciones, aparte de ser sencillas para generaciones más mayores, tienen que mirar hacia el mundo de la realidad virtual, ya que, en los últimos años se han disparado las ventas de este tipo de tecnología que facilita al consumidor su día a día (Euromonitor International, 2022).

No hay que dejar de lado que el consumidor cada vez está más concienciado ecológicamente, por lo que aparece una corriente de alcanzar una economía neta imparable, debido a que durante la pandemia se ha podido visualizar que si es posible recuperar el medio ambiente con un gran esfuerzo conjunto (Euromonitor International, 2022). Poniendo el foco en esta tendencia hacia la sostenibilidad, se puede apreciar como la demanda de los propios consumidores en materia de productos sostenibles ha aumentado significativamente. Un 85% de consumidores españoles no les preocupa pagar más dinero siempre y cuando el producto que se les ofrece provenga de canales totalmente responsables, lo que demuestra la importancia que está teniendo este concepto en la población. La mayoría de las empresas están desarrollando planes en materia de sostenibilidad, haciendo una búsqueda de las mejores materias primas, además de minimizar lo máximo posible las emisiones de carbono y otros de los gases que son nocivos para la atmósfera (ANGED, 2022).

Por otro lado, tanto durante la pandemia como posteriormente, la tecnología ha sido el mejor aliado para cualquier empresa. Gracias al informe Global Fashion Drivers 2022 se sabe que el 12% de las empresas que fueron encuestadas ya consideraban el comercio electrónico como estabilizado, al contrario que otro 35% afirmaban que se espera un alto volumen de ventas a través del canal *online*, y por eso han reforzado su estructura logística (Modaes & KPMG, 2022). Esto muestra dos creencias que están cogiendo las empresas. Las que piensan que los consumidores volverán a los establecimientos físicos, dejando de lado el *boom* del comercio electrónico, y luego están las que piensan que esta tendencia solo acaba de empezar.

Aunque existan estas tendencias más generalizadas es muy importante hacer un análisis generacional para así conocer el comportamiento del consumidor y poder saber en qué decisiones se basa para realizar una compra. Este análisis aportará una gran ayuda a poder hacer una correcta segmentación y análisis de compra, además de que la comprensión sobre cómo es cada generación se ha vuelto decisivo, debido a que los estilos de vida actuales han evolucionado y evolucionarán hacia nuevas dinámicas que son de un interés general.

Según algunos escritores el comportamiento del consumidor se suele basar en un conjunto de acciones para poder conseguir una satisfacción en la necesidad que hay de comprar (Contreras Lévano & Vargas Merino, 2021). Para poder alcanzar dicha satisfacción se necesita saber: quién lo adquiere, dónde lo adquiere, cuánto consume y cómo lo utiliza. Para ello vamos a analizar en mayor profundidad 3 de las generaciones con más peso en la actualidad: generación X, Y y Z., según se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Cuadro comparativo entre generaciones.

GENERACIÓN	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X
Año	1965 - 1981	1982 - 1994	1995 - 2010
Personalidad	Enfoque en trabajar y prepararse	Emprendedores	Multitareas
Dispositivos más utilizados	PC sobremesa	Móviles, portátiles y Smart TV	Smartphone y tabletas
Hábitos de compra	Reflexivos y lentos	Toman decisiones inmediatas	Immediatez y contrastación

Fuente: elaboración propia.

La generación X es la que agrupa a las personas nacidas entre 1965 y 1981. En este periodo fue cuando Europa se estaba recuperando de la Segunda Guerra Mundial, por lo que, no ha sido una generación que hayan tenido las cosas muy fáciles. Su nombre proviene de la novela *'Generation X: tales for an Accelerted Culture'*, que se publicó durante el año 91 (Alvarado Rodas & González Crespo, 2021). Suelen tener una personalidad altamente educada, interesados en gran medida por la vida personal y con alta desconfianza en las instituciones. Son un público que se adapta muy bien al cambio, comprometido totalmente con sus relaciones laborales e interpersonales. Para esta generación Internet representa un espacio perfecto para poder socializar y encontrar noticias todos los días (Contreras Lévano & Vargas Merino, 2021).

Los 'Millennial', o generación Y, son los nacidos entre 1982 y 1994. Son lo que muchos han denominado nativos digitales. Aunque la tecnología no ha formado parte de sus vidas desde el primer momento, sino que han pasado de la época analógica a la era digital. Tienen totalmente integrada la forma en que funciona una pantalla porque la tecnología ha ido evolucionando conforme ellos crecían. Este crecimiento tecnológico les ha aportado una visión de que el mundo entero esta interconectado. Debido a las crisis económicas es una generación a la que se le ha exigido desde el primer momento una mayor preparación para poder conseguir un puesto de trabajo. La unión de la crisis con la necesidad de una mayor formación hizo que la competencia aumentará en gran medida, por lo que se considera que esta generación no es nada conformista y presenta una gran ambición por alcanzar sus metas. Sin embargo, esta generación también ha sido catalogada como la de los 'yo-yo-yo', debido a que se les considera perezosos, narcisistas y consentidos, a causa de que sus padres (generación X) les han dado todo lo que ellos no pudieron tener (Alvarado Rodas & González Crespo, 2021).

Por último, la generación Z, o también llamada los 'Centenial', son los que nacen entre 1995 y 2010. Estos sí que podemos afirmar que nacieron entre smartphones, tabletas y ordenadores. Es la generación que más marcada está por las nuevas tecnologías y sobre todo por Internet. Desde que nacieron han tenido Internet en casa, en los colegios e incluso en entornos más sociales. Si

la generación de sus padres (Generación Y) ya lo tenía difícil para encontrar trabajo, esta generación aun viene con mayores problemas. Se caracterizan por descuidar las relaciones interpersonales, debido al gran dominio que tienen sobre las tecnologías, tienen más amigos virtuales que reales. Son muy exigentes, porque lo que quieren las cosas de una manera inmediata, y su vida está totalmente marcada por los llamados 'youtubers'<sup>1</sup>. Destacan por ser multitarea, aunque su tiempo de atención real es bastante breve. Suelen ser bastante independientes y unos consumidores bastante exigentes, ya que como hemos comentado antes les gusta la inmediatez. Otro factor por destacar de esta generación es el hecho de que han crecido con una revolución constante sobre la diversidad. Saben señalar con gran certeza la discriminación o el racismo y viven muy volcados en dichas causas.

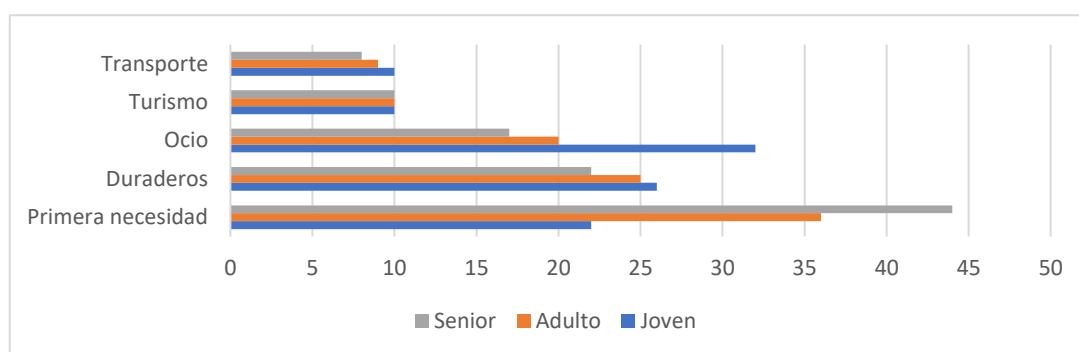
## 2.2.5 Hábitos de compra por generación

Cada generación presenta su propia personalidad y por consiguiente sus propios hábitos de consumo, y resulta muy interesante conocer en detalle sus hábitos de compra para poder ofrecer el mejor servicio o producto posible.

Los más jóvenes suelen ser más propensos al cambio y ansiosos por las novedades, por lo que concentran mayoritariamente su atención en compañías de marketing que se anticipen a las tendencias futuras de consumo. Sin embargo, hay que prestar más atención a la población adulta, ya que durante el 2019 solo está realizó el 73% del gasto total con tarjetas (ZEBRA, 2020).

Antes de la pandemia, los mayores y adultos de más de 30 años gastaban principalmente sus ingresos en bienes de primera necesidad como son farmacia y alimentación, mientras que los más jóvenes se centraban más en el ocio. Dentro de los bienes duraderos podemos decir que el perfil más joven se centraba más en los bienes textiles y los deportes, mientras que los adultos y mayores se centraban más en los muebles y electrónica. En la siguiente imagen podemos ver más claramente estas diferencias que presentaban las tres generaciones antes del COVID.

*Ilustración 4. Comparativa de los gastos por sectores de las generaciones antes del COVID-19.*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Mestres Domènech & Llorens i Jimeno, 2021).*

Durante los primeros meses de pandemia las restricciones que se interpusieron hicieron mella en los hábitos de compra de todas y cada una de las generaciones. Las caídas más grandes se dieron

<sup>1</sup> Youtuber: persona que se dedica a subir contenido audiovisual propio en la plataforma web 'YouTube'.

en el sector del turismo y transporte, después fueron los sectores del ocio y la restauración. La única excepción a esta caída fueron los bienes de primera necesidad que aumentaron en un 50% sus ingresos. En torno a mediados de año, los jóvenes y adultos hicieron un gran gasto en ocio y restauración y en turismo, quedándose más atrás las personas mayores que permanecieron más cautos gastando en estos sectores, y aumentaron en bienes de primera necesidad. Por estos datos podemos hacernos una idea de lo importante que es saber cómo piensa cada generación, ya que, no todos gastan la misma cantidad de dinero en los mismos sectores, y dependiendo el sector en el que se encuentre la empresa tendrá que enfocarse más en una generación o en otra (Mestres Domènech & Llorens i Jimeno, 2021).

Actualmente, una de las diferencias que más destaca entre generaciones es el tiempo que pasa cada una de ellas en internet, lo que también nos lleva a pensar que serán diferentes los dispositivos utilizados y el contenido que llegan a consumir. Como hemos introducido antes los millenials pasan mucho más tiempo en Internet que la generación X. Los dispositivos más utilizados por esta generación Y son los PC de sobremesa. Pero sin duda alguna, la generación Z es de las tres las que más uso les da a las nuevas tecnologías. Se cree que de media invierten unas tres horas al día, utilizando para ello más las tabletas y ordenadores, sin perder importancia los *smartphone* (Mestres Domènech & Llorens i Jimeno, 2021).

La generación X destaca en unos hábitos de compra muchos más del cara a cara. Suelen definirse como consumidores racionales, es decir, utilizan mucho la razón en todas sus decisiones que suponen un gasto. Por esto último, suelen sentir la necesidad de obtener mucha información, por lo que indagar bastante hasta conocer todos los detalles de lo que quieren consumir. Lo que más suele consumir esta generación son libros, ropa y viajes (GraciAds, 2021). Los dispositivos más utilizados por esta generación son los teléfonos, portátiles y Smart TV (televisores inteligentes).

Sobre sus hábitos de consumo en Internet podríamos destacar que es una generación que le llama la atención las novedades, por lo que se siente bastante atraído por visitar la red a menudo. Su red social favorita es Facebook, de las tres es la que más sigue esta plataforma, aunque también suelen estar presentes en Instagram. Otra plataforma que utilizan con frecuencia es YouTube, y su canal de comunicación preferente es el email.

Los consumidores que pertenecen a la generación Y suelen estar más preocupados por el medio ambiente, suelen hacer uso de las redes sociales y de la compra *online* en mayor medida que su generación predecesora. Les llama la atención el descuento de envíos sin gastos, la rapidez de las compras *online* y les chiflan las devoluciones sencillas. Como los hemos definido antes son nativos digitales, por lo que podemos decir que sus comunicaciones son casi siempre por medio de una pantalla. Como su generación anterior presentan una clara preferencia por Facebook, seguido de YouTube y, por último, Instagram.

Entre los productos más comprados por esta generación podemos destacar los productos de belleza e higiene, el alcohol, tabaco y juguetes (Carrillo, 2022). Según un estudio de Kantar las aspiraciones de compras de esta generación se van a basar en tener una casa y coche propio, e invertir en el bienestar y educación de sus hijos.

Sobre los hábitos de compra *online* de los *millenials* destacamos que el *ecommerce* es una parte fundamental de sus hábitos de compra, según un análisis de Nielsen, en torno al 45 % de los compradores *online* pertenecen a esta generación (Nielsen IBOPE, 2020). También hay que decir

que es una generación que no se decanta ni por las compras *online* ni por las físicas, son la generación donde más se hace uso de las compras híbridas (Carrillo, 2022).

El rasgo que podríamos considerar común a las dos generaciones más mayores es que ambas suelen mostrar una gran fidelidad por las marcas, sin embargo, la generación más joven (Z) es la que menos fidelidad suele mostrar a la hora de comprar (Carrillo, 2022).

Por último, la generación Z tiene en todo momento un enfoque mucho más social, también suelen priorizar temas relacionados con la salud mental y el bienestar. Los *centenials* suelen gastar mucho tiempo en contrastar mediante plataformas *online* los precios de las diferentes marcas, hasta que consiguen la mejor oferta. También destacan por ser muy buenos comunicadores, hacen un gran uso de las redes sociales para dejar constancia de que tan satisfactorio ha sido su experiencia con los productos que han consumido (Silva, 2021). Al igual que la generación Y, son muy conscientes de las implicaciones en el medio ambiente, y se toman muy en serio las marcas que siguen unos valores más sostenibles.

En la siguiente tabla 5 se puede ver un resumen de los comentado en este punto, desde cuatro puntos de vista: digitalización, comercio electrónico, sostenibilidad y sector con mayor gasto.

*Tabla 5. Resumen del comportamiento de cada generación.*

	Digitalización	Comercio electrónico	Sostenibilidad	Sector con mayor gasto
Generación X	Cuando nacieron no existía, han tenido que ir adaptándose poco a poco.	Son los que menos lo utilizan, prefieren canales físicos.	Son los menos concienciados en esta tendencia	Bienes de primera necesidad.
Generación Y	Nacieron con algo de tecnología, por lo que manejan más que sus predecesores, pero también tienen que ir adaptándose.	Lo utilizan, pero siempre combinado con canales físicos. La mayoría de sus compras las hacen en tiendas física.	Empieza a notarse la preocupación por el medioambiente y el cambio climático.	Ocio y restauración.
Generación Z	Han nacido inmersos en ella. La utilización de tecnología es sencilla para ellos.	Es el canal predominante, lo consideran más cómodo y rápido.	Son los más concienciados y los que más se vuelvan por la causa. Juzgan mucho a las marcas que no consideran sostenibles.	Ocio y restauración.

*Fuente: (Carrillo, 2022).*

## 2.3 Tendencia digitalización comercio moda

Para entender más a fondo todo este sector minorista de la moda y las afecciones que ha tenido la digitalización en este sector continuaremos con la definición de todos los conceptos relacionados con la transformación digital y el comercio electrónico que más relevancia han tenido y tienen.

### 2.3.1 Transformación digital

Hablamos de transformación digital como aquella integración de la tecnología en todas y cada una de las áreas que ocupa una empresa. También la podemos definir como todas aquellas capacidades digitales que podemos aplicar a productos, procesos o activos para así mejorar el valor que percibe el cliente, poder gestionar mejor el riesgo y descubrir nuevas oportunidades (PowerData, 2021). Por estas definiciones cabe suponer que esta transformación requiere de un meticuloso examen sobre algunas, o todas las áreas de una empresa para así poder reinventarse. Dicha reinención ayuda a las empresas a seguir el ritmo de las demandas, cada día más crecientes y exigentes, de sus clientes. También las ayuda a poder obtener una ventaja competitiva mayor sobre sus principales competidores, debido a que, si utilizan bien las tecnologías, cada vez les resultará más sencillo aplicar cambios o modificaciones sobre estas (Power Data, 2021). Por toda la historia vivida hasta ahora, sabemos que solo las economías que han sabido adaptarse a los cambios que han ido marcando las nuevas tecnologías han sobrevivido. Sin embargo, las que no han podido adaptarse han quedado muy rezagadas y, por lo tanto, fuera de cualquier competencia. Por todo lo descrito, podemos concluir que hoy en día la transformación digital dentro de una empresa es totalmente necesaria para continuar avanzando y seguir creciendo.

#### 2.3.1.1 Historia de la transformación digital

Muchos expertos dicen que la transformación digital comenzó cuando apareció el primer gran ordenador para las empresas, el IBM S/360 (ITMadrid, 2016). Este hecho fue algo totalmente revolucionario, y supuso que las empresas que lo adquirieron empezaran a ver la empresa con otros ojos. Desde ese momento los directivos tuvieron que tomar decisiones sobre la digitalización de los procesos de negocio y a su vez hacer más sencillo el flujo de información para ayudar a la toma de decisiones. En ese entonces las empresas que tomaron la decisión de adentrarse en el mundo de las tecnologías asumieron un riesgo enorme a causa del desconocimiento que había entorno a todas estas nuevas incorporaciones tecnológicas.

Los procesos que se intentaron automatizar en aquel entonces eran entre otros el análisis de ventas, sistemas de facturación y control de inventarios. Procesos muy sencillos, de los cuales hoy en día toda empresa tiene su aplicación para controlarlos, pero que en aquel entonces supuso un gran paso para personas que por primera vez se encontraban delante de una pantalla, en vez de encontrarse entre miles de carpetas y papeles.

El siguiente paso que encontramos en la transformación digital fue la aparición en 1970 del correo electrónico (ITMadrid, 2016). Esta nueva aplicación revolucionó la comunicación tanto interna

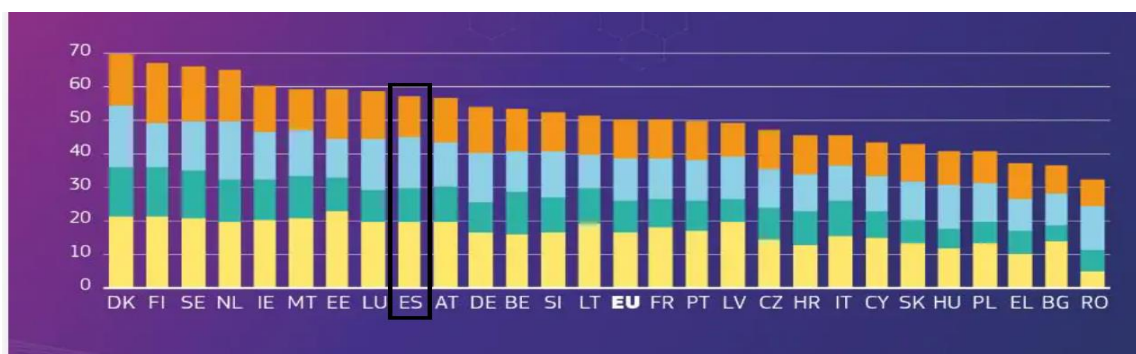


como externa de las empresas. Más adelante, sobre el 1990, surgió la Web, lo que ayudó a facilitar una cantidad inmensa de aspectos de las empresas como son el propio comercio, el aprendizaje, intercambio de información de manera mundial y aún mejoró más la comunicación (ITMadrid, 2016).

El último hito tecnológico que podríamos añadir a esta lista es la aparición del smartphone y otros dispositivos digitales, los cuales ayudaron a las empresas a formar parte de la vida cotidiana de cualquier consumidor y llegar mucho más fácil a cualquier persona del mundo (ITMadrid, 2016).

Hay que tener en cuenta que no todos los países se han ido adaptando del mismo modo a estas etapas de la digitalización, cada país ha ido creciendo y digitalizándose a su ritmo, y esto se puede apreciar gracias a los diferentes índices que se realizan sobre la digitalización de cada país. Otro de los aspectos que muestran estos informes es que cada vez es más grande la brecha entre los países emergentes y los más desarrollados. La Unión Europea cuenta con un ranking basado en la digitalización que de forma generalizada presenta cada país que la conforma. Este ranking se basa en el índice DESI<sup>2</sup>.

Gráfica 3. Ranking DESI 2020.



Fuente: (Digitales, 2021).

El informe DESI 2021 muestra datos del 2020, se divide en 4 categorías, que en el gráfico se diferencian por colores. El naranja hace referencia al capital humano, el azul a la conectividad, el verde a la integración de las tecnologías digitales y el amarillo a la digitalización de los servicios públicos. Lo que nos proporciona este gráfico es una imagen de los desarrollos que se han llevado a cabo en la economía y en las sociedades digitales. Este informe recoge los primeros datos sobre el efecto del COVID-19 sobre el suministro y uso de servicios digitales y a su vez los resultados que han tenido las políticas que se han ido implementando desde entonces, pero como ellos mismos dicen no será hasta el informe del 2022 donde serán más visibles estos hechos (Digitales, 2021).

### 2.3.1.2 Efecto de la globalización en la digitalización

El término globalización ha sido utilizado desde los años ochenta, cuando las nuevas tecnologías facilitaron la comunicación internacional, al igual que las transacciones comerciales y financieras.

---

<sup>2</sup> DESI: Índice de Economía y Sociedad Digitales de la Unión Europea

La globalización se define como el fenómeno que se basa en el aumento continuado de interconexiones entre diferentes naciones del planeta en ámbitos económicos, sociales, políticos y tecnológicos (Melle Hernández, 2021).

La globalización ha causado que cualquier empresa que ofrezca un producto o servicio tenga que competir con empresas de cualquier rincón del mundo, por lo que la competitividad cada vez es más fuerte. Esto es la causa de eliminar las fronteras del comercio entre países que es por lo que principalmente surgió la Unión Europea. La UE fue creada principalmente para liberar el comercio entre los países miembros y poder hacerlo todo mucho más unificado y simple para el intercambio de bienes, y con la llegada de la digitalización este propósito se ha hecho mucho más fácil de alcanzar. Todo este proceso de la globalización no hubiera sido posible sin la ayuda de la digitalización, porque es gracias a internet que hoy en día cualquier consumidor puede comprar productos de diferentes países sin moverse de su casa. También es gracias a las nuevas tecnologías que se ha podido innovar en el mundo de los transportes y la logística. Se han podido abaratar costes y hacer más rápido el intercambio de productos entre países (Melle Hernández, 2021).

Una de las consecuencias que más se destaca es la mejora en la calidad de vida de las personas, por tener acceso a cualquier producto o servicio del mundo, aunque la contrapartida de esto es que las grandes multinacionales están asfixiando al pequeño comercio.

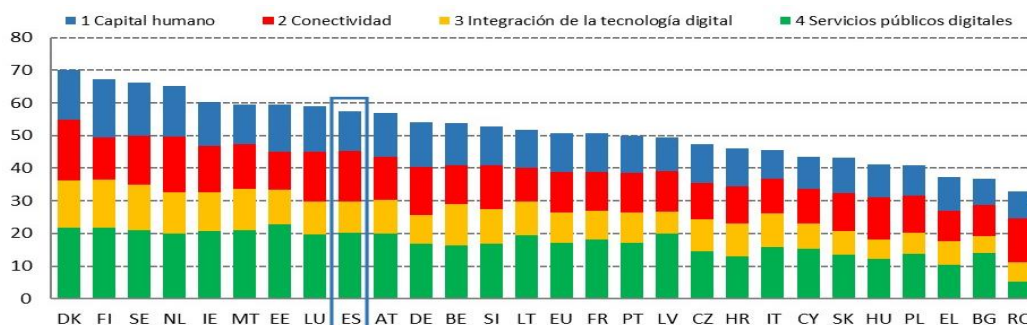
### 2.3.1.3 Digitalización en España

Ya se ha introducido la digitalización y los términos que la definen, ahora se pone la vista en exponer como se ha ido llevando a cabo este proceso más concretamente en España.

#### *Evolución de la transformación digital en España*

Mediante la optimización de procesos, innovación de productos, mejora en la experiencia de usuarios y los servicios ofrecidos tanto por el sector privado como el público, España sigue adelantando pasos en el camino hacia la digitalización. Este hecho es corroborado por el índice DESI, publicado durante el 2021 que está elaborado por la Comisión Europea. España, en el ranking realizado por el marco de la Comisión Europea para el informe DESI, se coloca en la novena plaza, dos plazas por encima de los resultados del año 2020.

*Gráfica 4. Clasificación de España en el ranking DESI.*



Fuente: (Datos.gob.es, 2022).

En la Ilustración anterior podemos apreciar como nuestro país se sitúa por delante de la media de Europa en cada una de las cuatro categorías que se analizan. Podemos destacar las dimensiones de conectividad (tramo de color rojo) y servicios públicos digitales (tramo de color verde).

De las cuatro categorías que se analizan se pueden hacer varias puntualizaciones. En la categoría de capital humano, el 57% de la población de España presenta al menos conocimientos básicos en temas digitales, y con el Plan Nacional de Competencias Digitales se pretende alcanzar en 2030 una cifra del 80%. Respecto a la conectividad, España destaca por redes de muy alta capacidad, aunque se siguen detectando grandes diferencias entre zonas rurales y urbanas. Para disminuir dicha diferencia se ha puesto en marcha el Plan para la Conectividad y las Infraestructuras Digitales. Por la categoría de integración de la tecnología digital señalan que España se encuentra en la media de Europa, y para poder mejorar este resultado se ha definido el Plan de Digitalización de Pymes, ya que estas empresas son las que más les está costando unirse a la digitalización. Observando los datos obtenidos en la última categoría, servicios públicos digitales, hay que señalar que es la que mayor puntuación ha obtenido, y aun así el Gobierno ha puesto en marcha el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, para continuar avanzando y no perder el ritmo de crecimiento tan bueno que hay actualmente (Digitales, 2021).

#### *El plan digital en España*

El plan España Digital 2025 es donde se propone como impulsar la transformación digital en España. Es un plan totalmente alineado con la estrategia digital que propone la UE, gracias a la colaboración público-privada y participación de todos los agentes sociales y económicos implicados del país.

La inversión que está prevista durante el 2020 hasta el 2022 prevé que se sitúe alrededor de los 20.000 millones de euros. De esta cifra unos 15.000 millones esperan que se destinen a los nuevos instrumentos y programas para la financiación del Plan de Recuperación *Next Generation* EU, el cual se establece como eje principal para mover recursos de la digitalización. Por otro lado, en el sector privado se prevé una inversión mayor que alcanza los 50.000 millones (Gobierno de España, 2021).

Este plan centra los objetivos en promover la transformación digital para así impulsar el crecimiento económico, la productividad, minorar la desigualdad y aprovechar la mayoría de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, siempre teniendo en cuenta los valores europeos y constitucionales, a la vez que protegiendo los derechos colectivos e individuales (Gobierno de España, 2021).

Los ejes estratégicos para poder impulsar la digitalización en España son: conectividad digital, impulso a la tecnología 5G, competencias digitales, ciberseguridad, transformación digital, proyectos tractoros de digitalización sectorial, hub audiovisual, inteligencia artificial y economía del dato y derechos digitales (Gobierno de España, 2021).

Dentro del sector minorista de la moda, más concretamente la organización Moda España junto con la Escuela de Organización Industrial (EOI) pusieron durante la pandemia un programa para que las empresas pudieran adentrarse en la industria 4.0. El programa lo denominaron como 'Inmersión Digital en la industria 4.0' y lo que pretendían era mantener informadas a las marcas y aportar ayudas para la inversión. El programa consta de formaciones para pequeñas y medianas

empresas de cuarenta horas lectivas que se distribuyeron durante siete semanas. Dichas empresas que participaron en la formación tuvieron acceso a un foro y a tutorías más personalizadas para poder resolver todas las dudas y poder avanzar lo máximo posible (Modaes c, 2020).

### 2.3.2 El comercio electrónico

una de las tendencias más prometedoras es la omnicanalidad, donde se utilizan canales tanto físicos como online, por lo que para entender bien los canales físicos es muy importante hacer un recorrido general por las características más importantes del comercio electrónico o *ecommerce*.

El '*ecommerce*' es un anglicismo que hace referencia al comercio electrónico. Se refiere a cuando una persona realiza una compra a través de un dispositivo conectado a Internet en cualquier comercio, de cualquier sector industrial. Normalmente se había definido el comercio como el '*intercambio de productos o servicios por una cantidad de dinero establecida normalmente por el vendedor que requería de un contacto físico*' (CiberClick, 2021). Con la aparición del comercio electrónico esta característica de contacto física queda eliminada. Este nuevo método de venta ha supuesto una nueva forma totalmente revolucionaria de comercializar los productos y distribuirlos. Sin embargo, cabe destacar que su recorrido histórico aún es relativamente corto, dado que su comienzo data de mediados del siglo XX (CiberClick, 2021). Muchos expertos dicen que este nuevo medio de venta tiene su aparición en Estados Unidos, cuando algunas empresas comenzaron a realizar su actividad de venta basándose en los catálogos de productos. Lo que hacían las empresas era hacer llegar al domicilio de sus clientes, o futuros clientes, un catálogo donde aparecían fotos y descripciones de los productos más atractivos de la marca (CiberClick, 2021). La novedad de esto fue que los clientes podían comprar los productos que quisieran sin necesidad de ir a verlos a la tienda, y tampoco interaccionaban con ningún vendedor. Esto se parece en gran medida a la definición proporcionada sobre lo que es el *ecommerce*, aunque sin utilizar Internet.

La aparición durante el año 1970 de poder transferir fondos monetarios y datos de forma electrónica, hicieron posible que las empresas aumentaran la competitividad y consideraran indispensable incorporar el comercio electrónico a su actividad cotidiana. También es durante ese periodo cuando se comenzó con más fluidez a intercambiar facturas y órdenes de factura mediante el uso de ordenadores, por lo que la venta *online* era aún más sencilla (CiberClick, 2021).

Otro de los inicios destacables del comercio sin necesidad de ir a una tienda física fue la aparición de la televenta. Ahora los usuarios solo tenían que sentarse en sus casas y ver el televisor donde, de una forma más indirecta, se les enseñaba el catálogo de productos de una marca. Ya no era necesario enviar folletos, simplemente había que grabar un anuncio y publicar un número de teléfono al que los clientes pudieran llamar para comprar. Este cambio entre un folleto y un anuncio fue condicionado por la necesidad de poder visualizar el producto con más realismo y dinamismo (CiberClick, 2021).

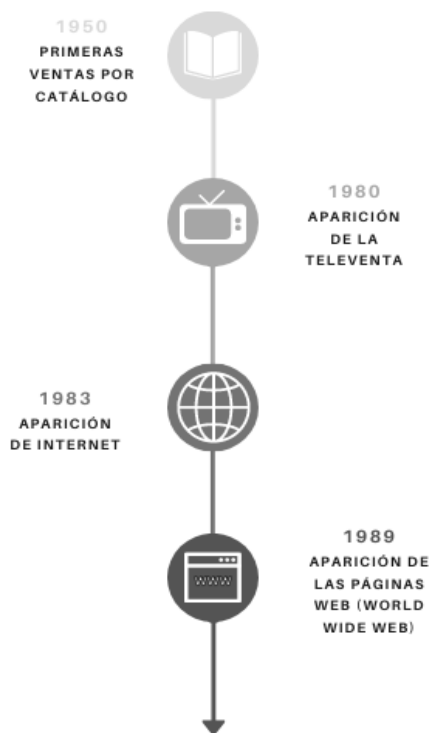
Con la llegada de Internet fue cuando apareció el *ecommerce*, comenzó a estandarizarse y formar parte del día a día de miles de empresas y consumidores alrededor del mundo. La aparición de las páginas web consiguió aportar al consumidor tanto fotos del producto (catálogo de prendas) como poder visualizar el producto en diferentes videos (teletienda). Se obtuvo un medio de venta

que combinaba sus dos predecesores haciéndolo inigualable. Uno de los factores que más facilitó el cambio hacia este método de venta fue la utilización del correo electrónico, con el que las empresas y clientes permanecían en contacto, y por otro lado las pasarelas de pago, que hacían que el consumidor se sintiera más seguro al pagar por Internet (CiberClick, 2021).

Con esta nueva corriente de venta *online* nace la necesidad de cambiar las bases del marketing que hasta ahora se había seguido, había que traducir todas las técnicas del mundo *off-line* e imitarlas en el mundo *on-line*. Por esto es por lo que nace lo que hoy denominamos marketing digital, que no es más que la aplicación de diferentes estrategias de comercialización, pero llevadas a cabo en los medios digitales. Aunque también hace hincapié en diferentes aspectos que hasta ahora no se habían tenido en cuenta, como son la inmediatez, las redes sociales y las herramientas para hacer mediciones en tiempo real (CiberClick, 2021).

En 1995, aparecieron dos de las marcas más icónicas del *ecommerce*, Amazon y eBay, las cuales hoy en día siguen siendo referentes en la venta *online*. Más adelante, en 1977, la empresa Dell alcanza el millón de dólares en ventas a través de su tienda *online*, y a causa de esto se decide estandarizar la plataforma de pago PayPal, para que así los consumidores se sientan más seguros en sus compras. Por último, y para mejorar aún más el éxito de las ventas *online*, Apple lanza el primer iPhone y Google hace lo mismo creando su sistema Android, por lo que, a partir de ese momento, ya no se necesitaba un ordenador para hacer una compra, ahora desde el propio dispositivo móvil se podía hacer (Conecta Software, 2021). A partir de este momento ya nada volvió a ser lo mismo, cualquier persona podía comprar y vender a escala mundial, sin prácticamente coste y en tiempo real.

Ilustración 5. Cronograma *ecommerce*.



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2.1 Estrategia competitiva en comercio electrónico

En un entorno como en el que nos encontramos en la actualidad, debemos ser conscientes de la gran competitividad que hay. Las tecnologías de la información se han convertido en uno de los grandes factores que determinan la supervivencia y el éxito de una organización. Si ya la competencia tradicional suponía un gran reto para las empresas, con las nuevas herramientas disponibles se ha disparado.

Para empezar, se hace un análisis de los principales cambios que han ido experimentando el entorno competitivo de las empresas (Nieto González & González Sánchez, 2021).

- Mercados globalizados, por lo que aparece la competencia internacional entre productos y también servicios.
- Los clientes cada vez exigen productos de calidad superior con mayor personalización.
- Exigencias no solo sobre el producto, sino sobre el servicio que les rodea, como el asesoramiento y el servicio postventa.
- Crecimiento constante de la complejidad, el número y la velocidad de cambio de variables como son el precio, el tipo de interés, la inflación, la legislación y muchas otras.

Estos cuatro puntos solo son algunos de los cambios más significativos que han hecho que la competencia entre empresas haya aumentado sin parar. Han obligado a las organizaciones a cumplir cuatro objetivos para poder sobrevivir a este nuevo entorno. El primero de ellos ha sido mejorar el marketing digital y la publicidad en web para alcanzar a nuevos clientes, a su vez, mejorar el servicio de atención al cliente para mejorar la experiencia de compra. Por otro lado, se han tenido que desarrollar nuevos canales y mercados de distribución para productos que ya existían con base en la web, y, por último, con la información obtenida por internet crear nuevos productos y hacerlos accesibles en la web (Nieto González & González Sánchez, 2021).

No obstante, como hemos dicho anteriormente, el pilar principal del comercio electrónico se basa en la logística y distribución, es decir, el proceso operativo. Unido a esto también se destaca el procesamiento de los pagos, para los cuales hay que facilitar medios que transmitan seguridad y confianza. Sin embargo, hay que saber con más detalle que es lo que más valor aportará a las tiendas *online* para así poder definir la estrategia que mayor éxito aporte.

### 2.3.2.2 Modalidades del ecommerce

Aunque en los inicios de la venta *online* el principal objetivo era dirigirse al consumidor final, en la actualidad existen infinidad de modalidades diferentes que han surgido por las diferentes necesidades que han ido teniendo los consumidores y el propio mercado, en este apartado únicamente nos centraremos en las cinco más importantes (Arriaga, 2017).

Ilustración 6. Resumen de las diferentes modalidades del ecommerce.

Modalidad	Tipo de relación
B2B	Relación comercial entre dos empresas.
B2C	Relación comercial entre empresa y consumidor final.
C2C	Relación comercial entre dos consumidores finales.
B2E	Relación comercial entre un consumidor y la propia empresa donde trabaja.
G2C	Relación comercial entre el gobierno y el consumidor.

Fuente: elaboración propia.

1. *Business to business* (B2B): en esta primera modalidad la transacción se produce entre dos empresas, aquí no intervienen consumidores finales ni particulares. Es la relación que ocurre entre un mayorista y un minorista, donde el mayorista es el que vende al minorista, que es el que se dirigirá al cliente final. Suelen ser relaciones comerciales a largo plazo, ya que, estas pertenecen al comercio industrial. Un ejemplo de esto puede ser las transacciones que efectúa ZARA con sus proveedores. Dentro de este modelo podemos diferenciar 3 tipos (Arriaga, 2017):
  - Comprador busca vendedor.
  - Vendedor busca comprador.
  - Hay un intermediario que busca una transacción entre vendedor y comprador.
2. *Business to consumer* (B2C): este es el modelo con el que estamos todos más familiarizados, es el que se produce entre una empresa y un particular o consumidor. También es conocida como retail o comercio minorista. Normalmente este modelo requiere de una rotación elevada de ventas, puesto que el importe de venta no es muy elevado. Un ejemplo de esto puede ser cuando un consumidor, sin ningún tipo de intermediario, compra prendas de vestir de la tienda online de ZARA (Arriaga, 2017).
3. *Consumer to consumer* (C2C): como su propio nombre indica es el que se lleva a cabo entre dos consumidores. En este modelo no intervienen las empresas de forma directa, son los consumidores los que después de comprar a las empresas lo vuelven a poner en venta. Hay que destacar que no solo se vende por dinero, hay plataformas que hasta permiten el trueque entre objetos. Esta modalidad ha llegado a tal punto de fama que se han ido creando plataformas especializadas en este modo de venta. Un ejemplo de estas plataformas es: Wallapop, Depop y Vinted (Arriaga, 2017).
4. *Business to employee* (B2E): en este caso es cuando un empleado compra productos a la empresa en la cual está trabajando. Generalmente estos productos que la marca pone a disposición de sus empleados también están para otros consumidores, pero suelen tener beneficios u ofertas de precios adicionales al resto. Esta modalidad suele ser un instrumento clave para los tipos de estrategias denominadas 'Employer Branding'. Lo que persigue esta estrategia es que la percepción que tienen los empleados sobre la empresa

sea la mejor posible, ya que en la actualidad el elemento más diferenciador entre empresas es el talento de sus empleados (Acumbamail, 2021).

5. *Government to consumer (G2C)*: esta es la modalidad más especial de entre todas. Suele tener lugar cuando un gobierno de cualquier tipo (autonómico, estatal o federal) ofrece a sus ciudadanos una plataforma a través de internet donde puede efectuar trámites. Un ejemplo de esto es la posibilidad que da el gobierno de pagar las multas o impuestos a través de sus páginas webs oficiales. Aunque en un principio pueda parecer que no es una actividad de venta y compra, se tiene en cuenta dentro del *ecommerce* porque se efectúa una transacción de dinero (Acumbamail, 2021).

### 2.3.2.3 Ventajas y desventajas del *ecommerce*

En este apartado nos centraremos en analizar las ventajas y desventajas que puede ofrecer el comercio electrónico. Cabe destacar que hay que analizarlo desde dos puntos de vista, el del cliente o usuario y el de la empresa o vendedor.

Ventajas para el cliente (UNADE, 2021):

- Mayor rapidez y facilidad para encontrar el producto deseado, a la vez que se puede ir comparando entre diferentes marcas y distribuidores para obtener el producto deseado al mejor precio posible. La globalización ha hecho posible este hecho, la exportación e importación mundial acerca a los consumidores a una amplia gama de productos.
- Los consumidores ya no necesitan adaptarse a los tradicionales horarios comerciales, ahora disponen de tiendas abiertas todos los días del año y a cualquier hora.
- Dar opiniones y compartir las experiencias de usuario se ha convertido en la actualidad en los hábitos más demandados y populares. A través de internet se pueden encontrar millones de videos haciendo reviews sobre cualquier producto o, videos comparativos sobre productos similares.
- Supone un ahorro de tiempo muy significativo. Ya no hace falta desplazarse hasta algún punto en concreto, ni esperar colas, ahora simplemente con tener un dispositivo móvil u ordenador en cualquier momento y lugar se puede hacer una compra.
- Comprar de manera online y que las tiendas trabajen con pedidos bajo demanda hace sencillo que los productos puedan ser más personalizables, y con la evolución de la sociedad es cada vez más la gente que quiere productos únicos y que lleven su marca propia.
- Como las empresas reducen sus costes al vender online, se ofrecen muchos más descuentos, o incluso productos más baratos que en una tienda física.

Desventajas para el cliente (UNADE, 2021):

- La seguridad en los pagos es una de las mayores desventajas con las que se han encontrado los consumidores. Siempre ha generado una gran desconfianza pagar a través internet por temor a que no sean bien tratados tanto los datos personales como los bancarios. Este es el principal motivo por el cual muchas personas aún presentan una gran aversión a la compra online.



- Los tiempos de espera también suponen un hándicap en los consumidores. En las tiendas tradicionales tú ves un producto que quieres o necesitas y al momento lo tienes en tu poder. Sin embargo, en el comercio electrónico, tienes que esperar unos tiempos de envío. Cabe destacar que estos tiempos de demora cada vez son menores, llegando a tal punto que ya hay tiendas que en menos de 24 horas te entregan el pedido.
- El incorrecto diseño de las páginas web a veces hacen desesperar al consumidor y termina desistiendo de la compra. Por esto es tan importante hacer el proceso de compra lo menos tedioso y más simple posible. Amazon es una de las marcas que más ha facilitado el proceso de compra, haciendo que con apenas dos clics puedas comprar un producto.

Ventajas para la empresa (UNADE, 2021):

- Superación de las barreras geográficas, la página web de la empresa se puede visualizar desde cualquier parte del mundo, y por lo tanto esta podrá vender sin que sea un impedimento la localización geográfica. Es una forma sencilla de internacionalizar la empresa.
- Se aumenta la disponibilidad, debido a que la tienda está abierta todos los días del año, las 24 horas del día. Esto también ayuda a superar las barreras geográficas comentadas en el punto anterior.
- En la misma línea que estos puntos anteriores sabemos que esta eliminación de barreras hará que se puedan tener más clientes, y que la marca tenga a su vez una mayor visibilidad. Las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter ayudan en esa misión de captar más clientes, es lo que se llama entornos sociales y creación de una *community*.
- El coste de mantenimiento es muy inferior al que supone una tienda física. Hoy en día hay infinidad de facilidades para que, sin tener unos grandes conocimientos informáticos, se pueda abrir una página web para publicitar tu marca o vender tus productos.
- Otro factor que reduce costes es la posibilidad de tener los inventarios virtualizados. Con la venta online es posible vender productos que ni siquiera están en almacén, se basan en pedidos bajo demanda. Este hecho es posible debido a que la logística y envíos han mejorado con el paso del tiempo, hasta llegar a un punto en que todo se hace en tiempo real.
- Se mejora el acceso a la información, ya que, los comercios online son capaces de utilizar las cantidades ingentes de información que se generan a diario en la red, y así poder adaptar las ofertas a la demanda que se presente. Esto ayuda en gran medida a la rentabilidad del negocio y por consiguiente a la competitividad.

Desventajas para la empresa (UNADE, 2021):

- Competencia mucho más alta debido a la globalización. Existen una gran cantidad de tiendas online que ofrecen productos muy similares. Es imprescindible hacer

campañas efectivas de publicidad, diferenciarse de las demás marcas y tener en cuenta el posicionamiento SEO<sup>3</sup>.

- El comercio electrónico implica un mayor esfuerzo en temas de almacenaje y logística, tiene que estar todo muy bien coordinado para poder ofrecer el mejor y más rápido servicio a los clientes. Las empresas deben hacer ciertas adaptaciones como las de sus instalaciones, catálogos y sistemas.
- Aunque como hemos comentado en las ventajas cada vez es más sencillo crear páginas web, hay que tener en cuenta que para ofrecer un servicio de alta calidad se necesitan conocimientos superiores para poder gestionar la página y sus inconvenientes lo más eficazmente posible.

*Tabla 6. Resumen de las ventajas y desventajas del ecommerce.*

	Ventajas	Desventajas
<b>Clientes</b>	Mayor rapidez y comparación de compra de productos.	Seguridad en los pagos.
	Sin horarios tradicionales.	
	Opinar y compartir experiencias de usuario más fácilmente.	Tiempos de espera.
	Ahorra tiempo al no tener que acudir a una tienda física.	
	Productos personalizables.	Poca intuitivita de las páginas Web.
	Productos más económicos.	
<b>Empresa</b>	Superar barreras geográficas.	Mayor competencia.
	Disponibilidad 24/7.	
	Mayor alcance de clientes.	Mayo esfuerzo en logística y almacenaje.
	Costes inferiores.	
	Inventarios virtualizados.	Necesidad de empleados con conocimientos tecnológicos.
	Mayor acceso a la información.	

*Fuente: elaboración propia.*

#### 2.3.2.4 Gestión y logística en el *ecommerce*

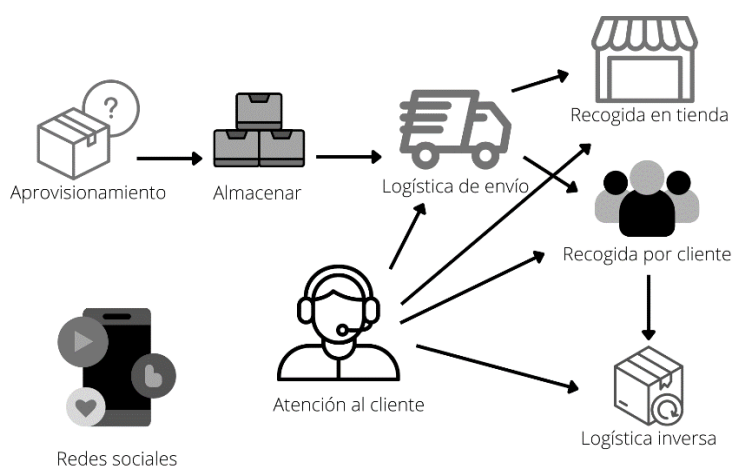
La gestión de canales o logística en el comercio electrónico se suele definir como la parte más esencial de la propia gestión de operaciones (Casero Muñoz et al., 2016). Esta gestión suele estar

<sup>3</sup> SEO: conjunto de técnicas aplicadas a la web cuyo objetivo principal es mejorar la posición y la visibilidad en los buscadores de los navegadores principales. (Cardona, 2022)

formada por una serie de actividades que van desde la propia carga de productos que se desean enviar hasta su distribución.

Hay que tener en cuenta que la buena gestión de la logística puede hacer de elemento diferenciador respecto a la competencia, y que la buena o mala logística puede desencadenar en un éxito o fracaso respectivamente. En este trabajo únicamente nos centraremos en las más relevantes para el comercio *online* y el *retail* y las agrupamos por cuatro grandes etapas.

*Ilustración 7. Gestión y logística en el ecommerce.*



*Fuente: elaboración propia.*

- o **Aprovisionamiento**

Esta etapa engloba las actividades de gestión de proveedores (devoluciones incluidas), gestión de los pedidos y la codificación y carga de los productos/paquetes. Algunos de los puntos clave en este apartado es llegar a gestionar a los proveedores con el sistema denominado EDI<sup>4</sup>, que es uno de los sistemas más extendidos, lo cual hace que todo sea mucho más inmediato y ágil. Un buen control de stock es esencial para garantizar la mayor rapidez de reabastecimiento antes una rotura de stock (Casero Muñoz et al., 2016).

- o **Almacenaje**

Este proceso se compone de la recepción de mercancías, la correspondiente verificación de documentos y un control sobre el inventario. Un buen cálculo sobre las distancias a recorrer y como colocar los productos en el almacén es imprescindible para poder ser óptimos en la logística de nuestros pedidos (Casero Muñoz et al., 2016).

- o **Logística de envío**

Un correcto procesamiento y tiempo de entrega es clave para poder hacer segura la venta y a su vez crear fidelidad con la empresa. Los pasos de este punto son: sincronizar el almacén con el

---

<sup>4</sup> EDI: Electronic Data Interchange. Comunicación de documentos empresariales entre empresas en formato estándar.

stock, preparar el pedido (*picking*), embalar y empaquetar el pedido (*packing*), facturar y documentar y enviar el pedido al cliente (Somalo Peciña, 2017).

- Logística de recogida en tienda

Este proceso se conoce como *Click & Collect*, lo que hace referencia al modelo híbrido, donde los usuarios hacen la compra a través de las plataformas de las marcas, pero eligen recoger el producto en la propia tienda o en algún punto habilitado para dejar los paquetes. La principal ventaja de esta modalidad es que supone una reducción de costes importantes. Otra modalidad de este servicio es que puedes hacer una compra y en unas horas ya esté disponible para recoger en las tiendas (Dominia, 2021).

- Post venta o logística inversa

Este proceso engloba los envíos que hace el cliente de vuelta a la empresa. Definir una buena política de devoluciones y que sea clara para el consumidor hace que las ventas aumenten por aumento de confianza. Según ONTSI el miedo que sienten los consumidores por no saber si podrán devolver un producto hace que sea un impedimento para un 71,1% de los consumidores (Casero Muñoz et al., 2016).

- Atención al cliente

Es muy importante que durante todos y cada uno de los procesos mencionados haya un *feedback* por parte de la empresa hacia el cliente para que haya un trato eficaz y óptimo. El origen de este proceso era para recibir quejas o reclamaciones, hoy en día se ha convertido más en un centro de ayuda dirigido al cliente para proporcionarle una mayor información y aumentar su seguridad (Huertas, 2021).

- Redes sociales

Actualmente el porcentaje de gente que no posee alguna red social es muy bajo. Los usuarios se ven motivados a seguir las redes sociales de las marcas para estar informados diariamente. Utilizar bien las redes sociales ayuda a obtener algunos beneficios, entre ellos que son una plataforma clave para el marketing digital utilizado principalmente para poder incrementar la visibilidad de la propia marca. Se pueden utilizar también para interactuar con tus clientes de una forma más directa e inmediata. Por otro lado, se construye una imagen más sólida de la marca, haciendo posible poder llegar a un público que se ajuste mejor a dicha imagen y en cualquier lugar del mundo (Casero Muñoz et al., 2016).

### 2.3.2.5 Servicios de pago online y seguridad

Una de las decisiones más importantes a la hora de abrir una tienda *online* es qué método de pago ofrecer a los consumidores. Es importante que este bien especificado qué posibilidades o que métodos de pago tiene la web, así como ofrecer la máxima variedad de métodos posibles para que la experiencia les resulte lo más cómoda posible. Todo esto es imprescindible para que el momento del pago no sea un impedimento para finalizar la compra (Maldonado, 2015).

Para poder tomar decisiones es importante conocer qué métodos se adaptan a cada comercio y cuales hacen más fácil el pago al cliente, para así mejorar la tasa de conversión<sup>5</sup> de la tienda. Algunos de los más conocidos son las tarjetas de crédito, Stripe, Pay Pal, transferencia bancaria, contra reembolso, pago móvil (bizum) y empresas de financiación online (Mabisy, 2021). Sin embargo, como la mayoría de las tecnologías, existen limitaciones como la dificultad de identificar al posible cliente, los impagos, operaciones sin crédito o tarjetas falsas. Además de esto, hay que tener en cuenta los robos de datos y ciberataques a las organizaciones que normalmente se debe a una gran falta de conocimiento sobre los métodos de pago.

El dinero es preocupante tanto para los clientes, ya que, normalmente para sus compras utilizan tarjetas de crédito que van ligadas a las cuentas donde están todos sus ahorros, y por la empresa porque de las compras depende sus beneficios y su futuro (Maldonado, 2015).

En conclusión, para poder asegurar la mayor tasa de conversión de una tienda *online* y asegurar más su crecimiento, esta tiene que ser capaz de procesar cualquier tipo de medio de pago.

Hoy en día, según una encuesta de la OCU, más del 79% de españoles utilizan algún medio de pago *online*. La razón de esto se debe principalmente a la pandemia que ha impulsado de una manera radical el uso de estos medios de pago, y así poder evitar el contacto a través del dinero en efectivo. Según esta misma encuesta, el medio más utilizado ha sido el Bizum, alcanzando el 63% de uso en el último año. Seguido de esto encontramos Pay Pal con un 45% y las aplicaciones de los *smartphones* (Google Pay y Apple Pay) con un 28% (OCU, 2022).

## 2.4 Tendencia de sostenibilidad en el comercio de moda

### 2.4.1 Evolución hacia una industria más sostenible

Como ya hemos comentado en puntos anteriores, la tendencia de la sostenibilidad es indudable. Hoy en día se pone mucho la vista en estos temas, por lo que se necesita un cambio en la estrategia de gestión empresarial, que a su vez necesita de un cambio en la mentalidad, que se encuentra sustentado por el I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación). Al implementar los criterios sostenibles se pueden lograr objetivos empresariales, y lo que es más importante, ayudar a que la empresa pueda sobrevivir a esta nueva tendencia de proteger el medioambiente (INDITEXc, 2020).

Howard R. Bowen escribió en 1953 un libro titulado *“Social Responsibilities of the Businessman”* donde por primera vez se define la RSC como *“Obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones y valores de la sociedad”* (Ezquiaga Fernández, 2019). No obstante, en el Foro de Davos del 31 de enero de 1999 se lanzó el *Global Compact* (Pacto Mundial), que se trata de una iniciativa totalmente voluntaria, en el cual, las asociaciones internacionales de trabajadores, las empresas y las ONG hicieron un compromiso para poder

---

<sup>5</sup> Tasa de conversión: porcentaje de usuarios que finalizan la compra.

ordenar las operaciones y estrategias en cuatro grandes grupos. Estos grupos son los estándares laborales, los derechos humanos, la anticorrupción y, por último, y más importante, el medioambiente (Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

El Informe Brundtlan donde aparece la primera definición de lo que es la sostenibilidad, y posteriormente fue reformulado en 1987 por la Asamblea General de las Naciones Unidas como “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Sin embargo, John Elkington en 1997 afirmó que para que una empresa se denominara sostenible, había que garantizar un objetivo triple, tendría que ser socialmente beneficiosa, económicamente viable y ambientalmente responsable. Esto último es lo que se conoce como la triple cuenta de resultados (Chaihuaque, 2019).

El crecimiento económico y el desarrollo social forman parte de lo que implica la sostenibilidad, a parte del desarrollo medioambiental. La definición que se encuentra en la RAE sobre algo que es sostenible es “Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente” (RAE, 2021). Las Naciones Unidas y los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) vienen muy ligadas al cambio en el significado de lo que es la sostenibilidad. Los objetivos de los ODS fueron adoptados por los 193 Estados Miembros durante el 2015 definiéndose “como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (Naciones Unidas, 2022). Los ODS son 17:

Ilustración 8. Objetivos de la ODS.



Fuente: (Naciones Unidas, 2022).

Son 3 objetivos más básicos de donde salen estos 17 ya nombrados: erradicar la pobreza extrema, solucionar el cambio climático y combatir la desigualdad e injusticia. Las intervenciones en cualquiera de las áreas afectan de forma directa o indirecta a los resultados que obtienen las otras. Se trata de hacer un equilibrio entre la sostenibilidad social, medioambiental y económica. Esta es la causa de que las organizaciones se han ligado con este movimiento hacia la sostenibilidad, y la han incluido en sus agendas haciendo hincapié en las relaciones institucionales, la comunicación y la propia imagen.

De las estrategias sostenibles más importantes que se han introducido en el sector minorista para poder seguir los objetivos ODS podemos destacar: el incremento en el uso de energías renovables

a la vez que la reducción de la emisión de gases efecto invernadero, reducir los desechos haciendo sus productos menos contaminantes, aplicar la 'economía circular' para así poder paliar las críticas de la moda rápida o *Fast Fashion* y, por último, la ayuda a fundaciones que ayuden a la equidad de género, promoción de la educación o el fin de la pobreza (Bancolombia, 2022).

## 2.4.2 Del *Fast Fashion* al *Slow Fashion*

En el sector minorista de moda la sostenibilidad tiene varios prismas, y uno que destaca es la estrategia de venta de moda *Fast Fashion* o *Slow Fashion*, por lo que en este apartado se va a focalizar en entender estos dos conceptos que tan representativos son en la actualidad.

Durante el siglo XVII, las prendas únicamente eran una necesidad de protegerse o una forma de enseñar cuál era el estatus social al que pertenecías. No existía el concepto de moda, solo eran prendas. La ropa la utilizaban una y otra vez, la arreglaban e incluso lo más normal era heredarla. Cuando empezó a surgir el Renacimiento y la sociedad se hizo más sabia, la moda comenzó a añadir algunas variaciones (VOGUE, 2020).

Charles Weisenthal durante 1790 revolucionó la industria de la moda al introducir la máquina de coser. Esta máquina se convirtió en un imprescindible en cualquier hogar. Hizo que fuera mucho más fácil hacer los remiendos para poder seguir reutilizando las prendas. Más adelante, durante el siglo XIX es cuando nació el concepto de "colección", y con ella se creó la necesidad de renovar más habitualmente la ropa. Fue en este momento donde se dice que nació el concepto de moda tal cual lo conocemos hoy. La responsabilidad de comenzar con esta revolución en la moda se le otorga a Charles F. Worth, el cual desde el taller que tenía en París se dedicaba a vestir a la alta sociedad, no solo de París, sino de toda Europa. Charles F. Worth diseñó una colección anual de prendas para que sus clientas pudieran elegir, lo que provocó la necesidad continua de que la alta sociedad sintiera que tenía que "estar a la moda" (VOGUE, 2020).

Después de la Segunda Guerra Mundial, el elevado precio y lo poco práctico que eran las prendas ocasionaron que se empezaran a buscar otras corrientes para poder realizar diseños mucho más asequibles para toda la población. Este fue el hecho que provocó que apareciera el concepto de *prêt à porter*, con el cual, se logró llegar a más personas con prendas económicas que estaban inspiradas en la alta costura, pero que utilizaban materiales más económicos y no eran tan laboriosas de coser. Coco Chanel con su firma Chanel se convirtió en un hito en esta época. Se dedicó a analizar las necesidades que surgieron en aquella época para así poder llegar a desarrollar moda que fuera más ligera, cómoda, barata, bonita y agradable. Ella misma fue quien dijo "*No es la apariencia, es la esencia. No es el dinero, es la educación. No es la ropa, es la clase*" (VOGUE, 2017). La evolución del *prêt à porter* ha conseguido mezclar moda de alta costura con la de calle, por lo que se ha ido produciendo una revolución donde ya no es la clase alta la que influye en la moda, sino que, la mayoría de las tendencias actuales surgen de la población, que a su vez son las altas esferas quien las replican (VOGUE, 2020).

Hasta llegar a la actualidad, han ido surgiendo novedades en la producción, diseño y venta, lo que ha provocado una gran aceleración en el sector textil. Este sector que siempre ha seguido un sistema conocido como el *fordismo*, o producción en cadena, actualmente se ha convertido en el *just in time*, el cual es mucho más eficiente.

El tiempo marca mucho la moda hoy en día, la esencia de esta es el cambio continuo al que está sometido, debido a que los gustos de la gente van cambiando de una forma radical. En cualquier tienda, podemos apreciar cómo conviven varias colecciones, y para poder seguir manteniendo el interés de la gente se lanzan las llamadas colecciones cápsula. Sin embargo, donde se encuentra la novedad de verdad es en las tendencias que van surgiendo. Las tendencias se crean cuando un grupo de gente acoge un modo de vestir similar al mismo tiempo, por lo que dichas tendencias pueden surgir en cualquier lugar, destacando el cine, los fenómenos sociales y la música. Con la aparición de las marcas que siguen el *Fast Fashion* cambió la forma de comprender lo que eran las colecciones, ya no había campañas de otoño/invierno o de primavera/verano, porque ahora llegaban cada semana prendas nuevas a las tiendas (Zara, 2019c).

El punto clave de esta nueva tendencia fue cuando, en 2013 en Bangladesh, se derrumbó un edificio que constaba de ocho bloques que fabricaba prendas para algunas marcas como INDITEX, Mango, Primark y Benetton, más conocido como el Rana Plaza. Este hecho hizo que se visualizaran que podría estar habiendo deficiencias que las grandes marcas no estaban mostrando en sus memorias de sostenibilidad. Por esto, la industria textil está reconocida como la segunda más afecta al medio ambiente, siendo la primera la industria petrolífera. El hecho de que se empiecen a hacer prácticas más sostenibles ha sido gracias a la presión que han generado principalmente las ONG, seguido de los consumidores, marcas y los diseñadores de estas. En este momento es cuando nace el *Slow Fashion*, donde se pone el punto de vista en el medioambiente y cuyo objetivo primordial es hacer un uso responsable de la ropa. Con esto se ha pretendido educar y mentalizar a la población sobre cuál es el impacto que la industria tiene sobre el medioambiente y sobre que los recursos no son infinitos, si no que se agotan. Se hace un importante esfuerzo en demostrar que no se puede seguir con el ritmo de producción que se ha estado llevando, se necesita un cambio como por ejemplo con la utilización de materiales que sean menos dañinos, que sean biodegradables, no como hasta ahora se estaba haciendo en el *Fast Fashion* (VOGUE, 2020).

En el caso que concierne a este trabajo, es el caso ZARA marca reconocida por ser líder del *Fast Fashion*, si bien ha evolucionado desde los acontecimientos de 2013 en Bangladesh incorporando estrategias de sostenibilidad: garantizar que las aguas no lleguen a contaminarse, ofrecer un trabajo digno, estimular la innovación, impulsar la igualdad de género empoderar a las mujeres y motivar el consumo y la producción responsable. Además, con los cambios de hábitos por la pandemia y el incremento de costes por la guerra están obligando al sector a dejar atrás la moda fast fashion y evolucionar hacia una moda más sostenible y duradera en el tiempo.

## 2.5 CASO ZARA líder en digitalización Y sostenibilidad de moda en España

### 2.5.1 ZARA

Amancio Ortega nacido en León, es el fundador de la marca Inditex, donde se integra la marca ZARA. Su relación con el mundo de la moda empezó cuando tan solo tenía 14 años y se dedicaba a repartir los pedidos de la camisería 'Gala' en La Coruña (Adriana, 2020). Más adelante se convirtió en comercial de una empresa de confección llamada 'La Maja'. En esta última empresa



fue donde conoció a su primera mujer, Rosalía Mera, con la que empezó a construir su plan de negocio que luego llamarían 'Inditex'. Su plan de negocio comenzó cuando la pareja empezó a coser, a mano, batas acolchadas de guata<sup>6</sup> y con la ayuda de los hermanos de Ortega llegaron a fundar 'Confecciones GOA<sup>7</sup>', en Santiago de Compostela. Este fue el comienzo del gran imperio que hoy tiene Amancio Ortega. En la siguiente tabla se muestra resumidamente la historia de INDITEX, para así entender el origen de la marca ZARA.

*Tabla 7. Historia de INDITEX.*

1936	Amancio Ortega abre su primera tienda en La Coruña
1975	Con el éxito que les había dado su primera tienda abren la primera tienda de ZARA en La Coruña. En este momento ampliaron su gama de productos vendiendo ropa de hombre, niño y mujer.
1976	Un año más tarde de la apertura de la primera tienda física, comienzan a expandirse por todas las ciudades de España, y se constituye GOA como propietaria de la marca ZARA
1985	Hasta este momento no se crea lo que ahora conocemos como el grupo Inditex, donde ya integran todos los procesos de la empresa prescindiendo de trabajadores externos y proveedores en todo lo posible.
1988	Deciden que es hora de probar éxito en otro país y abren una tienda de ZARA en el país vecino, Portugal, más concretamente en Oporto. Y es en este mismo instante donde comenzó la expansión de Inditex hacia otros países.
1991	Iniciando los años 90, aparecieron las nuevas marcas Pull&Bear y Massimo Dutti en paralelo a la continua internacionalización de Zara que llegó a otros países como México, Grecia, Bélgica, Suecia, Malta, Chipre, Noruega e Israel en ese mismo orden.
1998	Salen otras dos insignias como son Bershka y Stradivarius.
2001	Nace Oysho y INDITEX empieza a cotizar en bolsa.
2003	Nace la última de las marcas registradas hasta el momento de la marca Inditex Zara Home.
2010	ZARA lanza su primera tienda <i>online</i> . LA página web se abrió para países como España, Reino Unido, Alemania, Portugal y Francia.

*Fuente: (INDITEX g, 2022).*

<sup>6</sup> Lámina gruesa de algodón cardado.

<sup>7</sup> GOA son las iniciales de Amancio Ortega Gaona al revés.

Las prioridades de esta marca son ‘ofrecer moda responsable y atractiva, mejorando continuamente la experiencia de los clientes’ (INDITEX e, 2022). Belleza, funcionalidad, sostenibilidad y claridad es como el propio grupo Inditex resume las plataformas de venta *online* y sus tiendas físicas. Su fama también viene forjada por su lema de ‘moda rápida o instantánea’, lo cual fue posible debido a la reducción de plazo de entrega y a la capacidad de reaccionar a las nuevas tendencias de moda más rápido que sus competidores. Esto suponía que la marca debía cambiar sus colecciones cada semana, cuando lo normal en el mundo de la moda era hacerlo cada tres meses (MarketingInteli, 2021). En una única semana ZARA era capaz de desarrollar y lanzar un nuevo producto al mercado, mientras que cualquier otro minorista necesitaría entre 5 y 6 meses. Esto provocó que hubiera una gran cantidad de productos en un periodo corto de tiempo, y por lo que los consumidores tenían la necesidad de comprar más productos.

Debido a esto último y como ellos mismos se definen, los diseñadores de ZARA presentan una capacidad altamente valorada, debido a que, tienen la capacidad de responder con gran agilidad y originalidad a la hora de presentar nuevas ideas a la demanda. Así es como logran las prioridades comentadas anteriormente. Lanza una media de 12.000 diseños nuevos de media por año, y aunque parecería lógico que estos lanzamientos fueran unidos a una gran campaña de marketing, no es así. Inditex prefiere invertir su dinero en la apertura de nuevas tiendas, debido a que prácticamente esta marca tiene un monopolio de este tipo de modelo de negocio. Su mayor marketing, como ellos mismos dicen, es estar presencialmente en las ciudades y calles más emblemáticas del mundo.

Por todo lo anterior podemos decir que Inditex ha creado un modelo totalmente disruptivo. Ha cambiado la frecuencia y también la forma de compra de muchísimas personas en todo el mundo. Se podría añadir que ZARA ha creado una auténtica revolución en el sector textil y también ha beneficiado a la clase media, acercándose la moda de una forma más sencilla y rápida.

En el mismo sentido, ZARA hace un esfuerzo continuo para mejorar su atención al cliente. Para ZARA sus clientes son el motor de su existencia. Un claro ejemplo de esto es el sistema que tienen para localizar las prendas en los establecimientos y en los propios almacenes, el cual han denominado ‘Sistema de Identificación por Radiofrecuencia’ (RFID). Este sistema ha ayudado a que ZARA sea una de las primeras marcas dentro del grupo Inditex en completar la incorporación del Sistema de Gestión Integrada del stock en cada uno de los mercados en los que opera.

## 2.5.2 Tienda física de ZARA

ZARA es la principal marca con la que cuenta el grupo Inditex, hay tiendas de esta marca distribuidas en un total de 64 mercados diferentes. Actualmente el número de tiendas de ZARA ronda un total de 2.052, lo que supone que ZARA tiene un peso del 31% sobre el total de tiendas que conforman todo el grupo Inditex (INDITEXd, 2022). Las nuevas aperturas no paran de resonar en los medios de prensa. Una de las últimas aperturas se hizo en la capital española, donde se pueden apreciar un sinfín de novedades tecnológicas. Esta tienda se ha pensado como buque insignia de la marca, ya que cuenta con más de 7.700 metros cuadrados distribuidos entre cuatro plantas. La clave de elegir este nuevo local como principal para innovar, es debido a su ubicación, que es en pleno centro de Madrid, donde se prevén millones de visitantes (Galindo, 2022).

Esta tienda va a servir como piso piloto de la implantación de nuevas tecnologías como son por ejemplo una *app* que permite reservar turno de espera para los probadores, así mientras se visita la tienda, se puede estar haciendo cola. También se quiere que a través de la aplicación se permita a los consumidores pagar sin tener que pagar por caja, serán ellos mismos los que escanearán sus productos (Galindo, 2022). Además, existe la posibilidad de que, al tratarse de una tienda tan grande, el consumidor pueda consultar mediante un mapa en que sección se encuentra una prenda en concreto, sin la necesidad de recurrir a un dependiente. Estas tecnologías van muy ligadas a la tendencia de omnicanalidad. Los clientes utilizarán la aplicación móvil para interactuar de forma más rápida con la tienda física, por lo que se disminuirá el tiempo de espera en las tiendas. Otra de las tecnologías que ayuda a esta tendencia es que ofrecen la posibilidad de devolver las compras *online* con un QR, por lo que los consumidores únicamente tienen que depositar los productos que desean devolver en un buzón habilitado en la propia tienda para ello (Galindo, 2022).

ZARA está ampliando su familia de productos constantemente, donde hace poco de integraron la gama de cosméticos y su línea de lencería. En las nuevas tiendas que se están abriendo se hacen secciones totalmente diferenciadas para estas nuevas gamas de productos, especialmente con la cosmética. En la siguiente ilustración 9 se puede corroborar este hecho.

*Ilustración 9. Tienda beauty ZARA.*



*Fuente: (Vázquez, 2021).*

### 2.5.3 Tienda *online* de ZARA

Fue durante 2007 cuando INDITEX se adentró en el mundo del comercio electrónico con su marca ZARA HOME. Esta fue la marca precursora, la cual, se lanzó en 13 mercados europeos. Durante tres años fue el conejillo de indias hasta que, por fin en septiembre de 2010 se lanzó la plataforma *online* de ZARA. A finales de ese mismo año ya operaba en 16 mercados europeos diferentes (Rois, 2018). Ya se vio entonces que la apuesta que tenía el grupo por este tipo de comercio era total, lo cual se confirmó con la salida al ecommerce del resto de marcas.

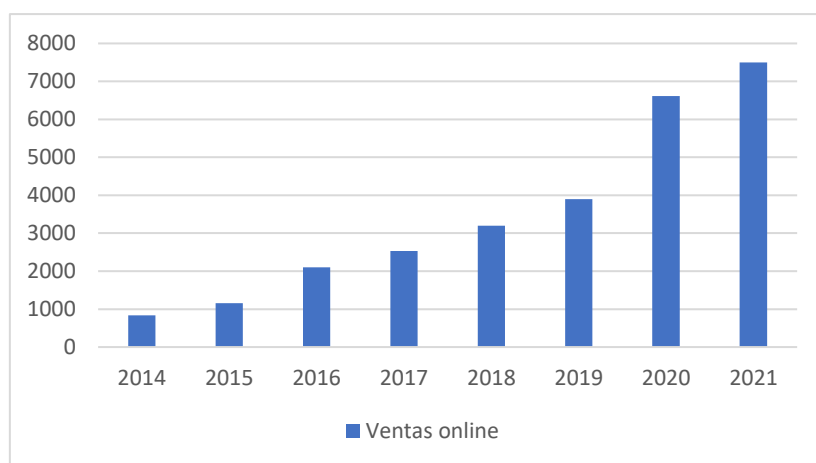
A finales del 2019, 202 mercados ya contaban con la presencia de ZARA *online*, y fue al año siguiente cuando la marca se propuso llegar a estar presente en todos y cada uno de los países del mundo, aun sin existir tienda física (Rois, 2018) . Para conseguir esta expansión se tuvo que hacer una gran inversión en la apertura de centros logísticos, y gracias a un sistema de

identificación por radiofrecuencia de los productos, se consiguió hacer mucho más ágil el procesamiento y envío.

Las ventas *online* del grupo alcanzaron un tercio del total, con un crecimiento del 77% durante el 2020, donde la cifra era de 6.612 millones de euros, lo que es un 32,4% del total de los ingresos. Durante el 2020 fueron 5.300 millones de internautas los que visitaron las páginas web. Por otro lado, las aplicaciones tenían durante ese periodo registrados unos 132 millones de usuarios (Galeano, 2021).

Centrándonos en la marca ZARA podemos decir que esta recibe alrededor de 17,4 millones de visitas únicamente en España. Cifra que ha aumentado en un 24,3% respecto al año anterior. En la siguiente imagen se puede ver el crecimiento exponencial que presentan las ventas *online* de ZARA. Se puede ver como en 2020 se impulsan de manera drástica a consecuencia del cierre de tiendas física por la pandemia. Pasan de haber unas ventas en 2019 de 4.000 millones de euros a unos 5.700 millones de euros, lo que es una diferencia abrumadora y de gran importancia para ver como el futuro de ZARA *online* es prometedor (J. Lapetra, 2020).

Gráfica 5. Ventas online ZARA desde el 2014 al 2021.



Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2021).

## 2.5.4 ZARA como marca sostenible

La preocupación de ZARA por la sostenibilidad vino marcada por su salida a Bolsa en 2001. En ese momento el grupo empezó a ser consciente de que no solo tenía que escuchar lo que querían sus clientes, sino que también había que empezar a escuchar a los accionistas. Como ellos mismos dijeron *“La mejor manera de reducir la generación de residuos es REUTILIZAR y RECICLAR”* (INDITEX, 2022). Con esta frase ZARA comunicó a sus trabajadores el trabajo que se estaba ejecutando en torno a la sostenibilidad. Se estaban empezando a implantar cambios tanto en la logística y en las tiendas, como en las prendas de vestir. Los datos que presenta actualmente la marca sobre reciclaje y reutilización son del 88% sobre los residuos, gracias al *Programa Zero Waste*, donde el objetivo que se propusieron era llegar al 2023 sin ningún tipo de residuo. Para ese mismo año, la compañía se ha propuesto otro objetivo como es el de ser sostenible también en el ámbito productivo, objetivo que comparte con *Changing Markets*.

El grupo destacó por ser una de las primeras empresas en visualizar los retos que se avecinaba, por lo que se creó el departamento de Responsabilidad Social, y con ello el que fue el primer código de conductas. El grupo INDITEX mantiene un compromiso total con la protección de los Derechos Humanos y con la sostenibilidad desde el año 2015. Después de aceptar la Agenda 2030 para lograr el Desarrollo Sostenible, se comprometió con las 17 ODS (INDITEXc, 2020). En este momento se comprometieron estableciendo unos indicadores cuantitativos y cualitativos para poder hacer una medición de cómo se estaban cumpliendo los ODS.

Durante 2006 se aprueba lo que ellos denominaron el 'Plan Estratégico Medioambiental', el cual reflejaba lo que a ellos les preocupaba sobre la sostenibilidad en su propia cadena de suministros. Para poder cumplir los objetivos que se propusieron empezaron a llevar a cabo más auditorías con los proveedores para así asegurarse de que las normativas ambientales y sociales se estaban cumpliendo. Creían que esto era fundamental por el hecho de estar en una de las industrias más contaminantes. En 2017 llegaron a realizar unas 11.000 auditorías a diferentes proveedores (*Del escaparate a la tienda online: 56 años de historia en Inditex*, 2021), lo que demostró que dentro de la compañía estaban totalmente volcados en estas iniciativas de bienestar tanto para el planeta como para las personas.

La representación del respeto sobre el medioambiente y la sostenibilidad llegaron cuando apareció la nueva colección de ZARA, *JOIN LIFE*, sumado a esto las tiendas que ellos mismo denominan como ecoeficientes. Otra iniciativa fue que en la mayoría de las tiendas se instalaron contenedores para hacer una recogida de ropa usada, ayudando al reciclaje y la reutilización.

Pablo Isla, expresidente de INDITEX, en el informe anual del 2016 concluía: *"Conlleva un compromiso específico de nuestra empresa con la economía circular. Desde su arranque ha supuesto ya el despliegue de contenedores de recogida de prendas en España – También con recogida a domicilio -, Portugal, Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca, Irlanda y las principales ciudades de China, para su recuperación y/o reciclaje en colaboración con entidades sociales, como Cáritas, Cruz Roja y Oxfam, empresa pioneras en el reciclaje de tejidos sostenibles como la austríaca Lenzing o la española Hilaturas Ferré, y centro investigadores de referencia mundial, como el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y diversas universidades españolas"* (INDITEX, 2016). A mediados del 2021, Pablo Isla, anunció que su estrategia sostenible se aceleraba. Se propusieron alcanzar en 2040 el objetivo de emisiones netas, lo que supuso adelantar la fecha diez años antes de lo previsto. También adelantaron el objetivo de que el total de algodón que se utiliza sea "más sostenible", es decir, que sea orgánico, reciclado o BCI al 2030, que son dos años antes de lo que se había planeado. Sobre la energía también planteó que para el 2023 se llegase a utilizar energía totalmente renovable, e inicialmente solo se preveía llegar a un 80% de este tipo de energía (Modaes.es, 2021).

Actualmente los objetivos de esta marca son los siguientes:

Tabla 8. Objetivos marca JOIN LIFE.

2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50% colección <i>Join Life</i></li> <li>● 100% Energía eléctrica renovable en operaciones propias</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100% fibras celulósicas más sostenibles</li> <li>● 100% algodón más sostenible</li> <li>● 100% green to pack</li> <li>● 100% libre de plásticos de un solo uso al cliente</li> <li>● 100% residuo cero</li> </ul>
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducción del 25% del impacto del agua en nuestra cadena de suministro</li> <li>● <i>New plastics global commitment</i> por la fundación Ellen Macarthur</li> <li>● 100% lino más sostenible</li> <li>● 100% poliéster reciclado</li> </ul>
2040	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0 emisiones netas</li> </ul>

Fuente: (ZARA, 2022).

#### 2.5.4.1 Marca JOIN LIFE de ZARA

*JOIN LIFE* nace del objetivo que tiene INDITEX sobre ofrecer prendas que lleguen a cumplir los estándares más exigentes sobre seguridad y salud. Esta marca de ZARA presenta una etiqueta identificativa para poder diferenciar a estas prendas que son más responsables con el medioambiente por ser fabricados con algodón orgánico, materiales reciclados y TencelTMLyocell. También son más responsables por utilizar una cantidad inferior de agua y la utilización de energía renovable en su proceso de producción (INDITEX, 2016). Para poder pertenecer a la marca *JOIN LIFE* las prendas deben cumplir ciertos requisitos (INDITEXb, 2022).

- *Care for fiber*: tienen que ser productos que se fabriquen con materias primas sostenibles, utilizando algodón ecológico u orgánico, fibras recicladas o el TencelTMLyocell.
- *Care for Water*: tiene que ser productos fabricados con un consumo de agua reducido, en al menos una de sus etapas de fabricación.
- *Care for planet*: tienen que ser productos en el que su proceso de fabricación se consuma con energías renovables.

Ilustración 10. Requisitos etiqueta JOIN LIFE.



Fuente: (INDITEXb, 2022).

Sobre esta marca Pablo Isla afirma “Estamos trabajando intensamente en la reutilización de materias primas. Estamos abogando por el reciclaje de algodón e investigando nuevas formas de separar telas. Estoy particularmente orgulloso de notar que nuestro compromiso con materias primas y procesos más sostenibles ha llevado a la comercialización de más de 136 millones de prendas distinguidas con la etiqueta JOIN LIFE durante el 2018” (INDITEX, 2018). 67,9 millones de prendas de ZARA han sido etiquetadas con esta marca. En la siguiente ilustración se aprecia una etiqueta de esta marca, donde se ve como este marcado con el requisito *care for fiber*.

Ilustración 11. Etiqueta JOIN LIFE.



Fuente: (Cadenas, 2022).

## 2.5.4.2 Ecoeficiencia en las tiendas físicas

*“Buscamos la optimización de los consumos y emisiones de nuestros establecimientos en todas las fases de su ciclo de vida”* afirma la propia marca. Actualmente, la marca cuenta con que el 100% de sus tiendas son lo que ellos denominan ecoeficientes desde el año 2020. También cuentan con que el 66% de los establecimientos propios del grupo están conectados al sistema Inergy, el cual es un sistema que controla que la energía se consuma eficientemente (INDITEXa, 2022). Este hecho es una clara representación del compromiso que tiene INDITEX con la sostenibilidad.

Dos de los estándares más relevantes en el mundo de la sostenibilidad como son, LEED<sup>8</sup> y BREEAM<sup>9</sup>, han otorgado a 39 tiendas del grupo la certificación de sostenibilidad. Para poder adquirir dichos certificados se basan en aspectos como los residuos, el agua, la energía, los entornos, la innovación y los materiales. Como ellos mismos afirman en su página web: *“En Inditex seguimos sus recomendaciones en todas nuestras construcciones nuevas y reformas”* (INDITEXa, 2022).

En lo que se centra INDITEX es utilizar los sistemas más innovadores en tecnología para reducir el consumo de energía y agua, teniendo siempre en mente que no se puede afectar a la experiencia del cliente. Algunos de estos sistemas son:

- Respecto a la iluminación:
  - Sensores de movimientos, detectan cuando no hay tránsito para poder aminorar la intensidad de la luz en un 80%.
  - Utilización de luces LED, que tienen más vida que la iluminación tradicional.
  - Con previo conocimiento de cuando se hacen determinadas tareas focalizan la iluminación en determinados puntos. Un ejemplo de esto sería que cuando están limpiando aproximadamente el 66% de las luces se apagan.
  - Control sobre el clima, la luz y la localización de cada una de las tiendas para poder determinar qué nivel de retroiluminación es necesario en los escaparates.
- Respecto a la temperatura:
  - Sistemas de control de temperatura, detectan la ocupación y que cantidad de luz solar hay, y según esto ajustan la temperatura ahorrando un 40% respecto a sistemas más convencionales.
  - Cortinas de aire automatizadas en las puertas de las tiendas, sirven para regular la temperatura interior con lo que consiguen ahorrarse un 15% de consumo energético.

---

<sup>8</sup> LEED: Liderazgo en Energía y Diseño Medioambiental.

<sup>9</sup> BREEAM: es un conjunto de sistemas que sirven para validar y certificar los entornos que se han construido de manera sostenible.



- Otros:
  - Se centraliza el uso de electricidad.
  - Control de velocidad en las escaleras mecánicas, para que cuando no se usen disminuyan el consumo.
  - Sistema para reducir la cantidad de agua utilizada en los aseos.

A parte de todos estos puntos, la marca se centra en usar materiales que sean reciclados y/o reutilizados. El ejemplo que ellos mismos ponen es que *“toda la madera empleada en nuestras tiendas ecoeficientes proviene de bosques gestionados de manera sostenible y responsable”* (INDITEXa, 2022).

Para poder llegar a ser tiendas ecoeficientes, el grupo no se centra solo en las tecnologías y materiales. INDITEX se encarga de formar a sus empleados para así poder llegar a sacar el mayor provecho a todas estas incorporaciones. Sin esta formación posiblemente se desaprovecharían las inversiones en tecnología realizadas.

#### **2.5.4.3 Gestión de residuos: Zero Waste**

Su principal medida para conseguir el *Zero Waste* ha sido gracias a la instalación de puntos de recogida de ropa como, prendas, calzado y accesorios en las propias tiendas. Como ellos mismo dicen *“la mejor manera de mitigar la generación de residuos es reutilizar y reciclar”*. En la marca se han propuesto ayudar a sus clientes a poder reutilizar y reciclar sus prendas, de ahí que hayan instalado los contenedores para hacer la recogida de estas. Para poder hacer un buen reciclaje y reutilización cooperan con unas 45 entidades (no lucrativas) diferentes, que están especializadas en el reciclaje y, además, cuentan con la ayuda de especialistas con tecnología centrada en evitar que lo recolectado acabe en algún vertedero, en vez de ser procesado. Las principales acciones que se llevan a cabo con estos artículos recogidos son o repararlos, revenderlos con fines totalmente sociales o son reciclados. Las donaciones se suelen hacer a organizaciones como Cruz Roja o Cáritas.

Además, de estos contenedores comentados, ZARA proporciona en España el servicio también de recogida en casa de manera totalmente gratuita al entregar algún pedido en ese mismo domicilio. Están externalizando este proceso, y actualmente han llegado a París, China, Nueva York y Londres (INDITEX, 2022).

Ilustración 12. Proceso de reciclaje y reutilización de ZARA.



Fuente: (INDITEX, 2022).

En esta misma línea, están trabajando con estas empresas de reciclaje ayudándolas a mejorar la tecnología de la que disponen, para que en un futuro se puedan obtener nuevas materias primas. Estas materias primas que quieren conseguir se diferencian por ser de mayor calidad que las que se recolectan. Entre estas empresas destaca Lenzing, que es la empresa que fabrica la fibra textil que antes hemos nombrado como *TencelTM*Lyocell. Además de estas colaboraciones, impulsa algunos de los programas sobre investigación de nuevas fibras llevados a cabo por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y algunas universidades españolas entre ellas la Politécnica de Valencia. La cifra de esta investigación durante el 2020 alcanzó la cifra de 3,5 millones de dólares, cifra por la que se comprometieron en la *Global Fashion Agenda* (INDITEX, 2022).

Asimismo, también se centran en la reutilización y reciclaje de otros residuos de sus operaciones para poder alcanzar el objetivo de cero residuos en 2023. Durante el último ejercicio, el grupo ha contabilizado que en torno al 91,26% de sus residuos en sus sedes, fábricas y centros logísticos han sido enviados para poder ser reciclados y/o reutilizados. Un ejemplo de reutilización es el uso de perchas únicas para poder transportar las prendas desde sus proveedores a las tiendas, y luego poder exponerlas en cada una de estas. De la misma forma, el 75% del cartón que utilizan en sus cajas es reciclado, con un uso media de 5 veces antes de enviarlas para su reciclaje.

En 2020 eliminaron por completo el uso de bolsas de plástico e incorporaron el sistema *ticketless*, el cual consiste en recibir el tique de manera online. Este sistema está incorporado 100% en sus pedidos online, y poco a poco va tomando fuerza en sus ventas físicas por medio de la App (INDITEX, 2022).

# CAPÍTULO 3: METODOLOGÍAS

## 3.1 Elementos de la metodología de la investigación

### 3.1.1 Objetivos y cuestiones de investigación

El estudio literario que hemos realizado durante todo este Trabajo de Fin de Grado ha ayudado a poder extraer información relevante sobre cómo es el comercio minorista de la moda, cómo le han afectado los cambios de comportamiento de los consumidores, tomando dos tendencias de consumo (digitalización y sostenibilidad) cómo objeto de esta investigación. que persigue los siguientes objetivos:

- Generales:
  - Analizar el conocimiento sobre las tiendas del sector minorista de la moda y el nivel de uso del comercio electrónico para hacer compras.
  - Analizar los hábitos de compra de las diferentes generaciones respecto a sus compras en el sector minorista de la moda, poniendo el foco entre la venta online y física.
  - Estudiar la marca ZARA y como se distribuyen sus ventas entre la tienda online y la tienda física, a la vez que midiendo la satisfacción de los consumidores para ambos canales de venta.
  - Estudiar que concepto tienen los consumidores de moda sobre la sostenibilidad en este sector y más concretamente en nuestra marca que es caso de estudio, ZARA.
- Secundarios:
  - Conocer la motivación del consumidor de moda para decantarse entre una compra online o física.
  - Analizar de donde extraen la información de precompra los consumidores de moda, y analizar en que canal acaban efectuando dicha compra.
  - Analizar cuál es el medio de pago más utilizado por generación, así como el importe medio por año.

Formulamos diversas cuestiones de investigación que recogen estos objetivos descritos y que más adelante, corroboraremos con los resultados que se van a analizar de la investigación realizada:

*P1: El uso del canal de venta online es usado en diferente medida por las diferentes generaciones.*

*P2: El número de compras que efectúan los consumidores actualmente entre el canal online y físico tiende a estar más igualado en las distintas generaciones.*

*P3: Los consumidores de moda valoran muy positivamente que una marca disponga de varios canales para poder buscar información y comprar sus productos.*

P4: La mayor razón para comprar online es por comodidad, y la mayor razón por el que los consumidores desconfían de este canal es porque prefieren ver el producto con sus ojos.

P5: Los consumidores prefieren recabar información en la tienda física, por poder ver y tocar los productos, pero efectúan las compras en la tienda online. Son más showroomers que webroomers.

P6: El gasto medio en ZARA es distinto entre las distintas generaciones.

P7: La percepción de ZARA como sostenible es diferente entre las distintas generaciones.

## 3.2 Metodología y resultados de la investigación

### 3.2.1 Muestra de la investigación

Para poder alcanzar los objetivos descritos en el punto anterior es necesario obtener información para poder corroborar las hipótesis planteadas. Para esto, se ha llevado a cabo una encuesta y se ha seleccionado una población compradora de ZARA que comprende ambos sexos y que pertenecen a diferentes generaciones entre el rango de edades de 18 a 74. Esta población reside en Valencia (España).

Para diseñar el tamaño de la muestra se ha hecho uso de la fórmula de población finita. A su vez, se ha definido un nivel de confianza del 92%, por lo que  $z = 1,75$ . La probabilidad a favor y en contra del 0,5 al no encontrar ningún antecedente.

Tabla 9. Datos utilizados en el cálculo del tamaño muestral.

<b>Nivel de confianza</b>	92%
<b>z</b>	1,75
<b>Probabilidad en contra</b>	0,5
<b>Probabilidad a favor</b>	0,5
<b>Error</b>	0,08

Fuente: elaboración propia.

Se destaca que se ha realizado una encuesta online de tipo personal para consumidores de ZARA de la provincia de Valencia, utilizando una muestra aleatoria simple, por el método de bola de nieve.

Tabla 10. Ficha técnica de la investigación.

<b>Universo</b>	Personas de ambos sexos entre 18 y 74 años
<b>Procedimiento muestral</b>	Aleatoria simple
<b>Tipo de muestra</b>	Cuotas por edad
<b>Área del estudio</b>	Provincia de Valencia
<b>Tamaño muestral</b>	105
<b>Fecha de la realización del trabajo de campo</b>	08/08-28/08
<b>Programa estadístico</b>	Excel
<b>Técnica de investigación</b>	Encuesta online

Fuente: elaboración propia.

la información ha sido recogida mediante una encuesta realizada con la plataforma *Google Forms*. Se ha recogido información durante 20 días consecutivos del 01/08 al 28/08. Ha sido difundida por diferentes redes sociales como son WhatsApp, Instagram y Facebook, a diferentes generaciones de consumidores de ZARA que estaban entre los 18 y 74 años.

Tras este trabajo de campo se han registrado un total de 105 respuestas, de éstas solo 2 no cumplían los requisitos de comprar moda en el último año. Quitando estas dos personas, la muestra final se queda en 103 respuestas, de las cuales el 100% pertenecen a personas de la provincia de Valencia. Para poder entender un poco más esta muestra, se presenta una tabla resumen con datos sobre la distribución de sexos, nivel de estudios y la ocupación.

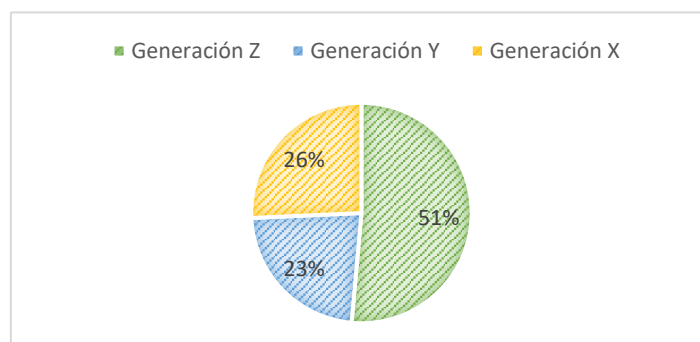
*Tabla 11. Características principales de la muestra.*

Sexo	Hombre	34
	Mujeres	71
Nivel de estudios	Sin estudios	0
	Primarios	10
	Secundarios	18
	Universitarios no finalizados	28
	Universitarios finalizados	33
	Post Universitarios	16
Ocupación	Estudiante	13
	Trabajo y estudio	22
	Trabajo y estudio	60
	En paro	5
	Jubilado o pensionista	5
	Otra situación	1

*Fuente: elaboración propia.*

Otro punto importante que destacar es que se han buscado consumidores entre 18 y 28 años (generación Z) en la misma proporción que los comprendidos entre 29 y 74 (generación Y y X), para sí poder analizar realmente si la generación X tiene tanta diferenciación en el uso de los canales online respecto a las otras dos generaciones más mayores.

*Tabla 12. Distribución por rangos de edades de la muestra.*



### 3.2.2 Cuestionario de la investigación

Para poder contrastar las hipótesis previamente definidas, se ha llevado a cabo un cuestionario que contine diferentes puntos. En los diferentes puntos se tratan los hábitos de consumo generales y los hábitos de consumo centrados en la marca ZARA. También se analiza cómo se valora la sostenibilidad en el mundo de la moda y como ven situada a la marca caso de estudio respecto a temas sostenibles.

Después de toda la revisión literaria presente en este Trabajo de Fin de Grado se ha construido un cuestionario con diferentes ítems, donde algunas cuestiones han sido tomado de otros autores y otros han sido de elaboración propia. En la siguiente tabla se puede ver de forma más detallada cada uno de los ítems que se han clasificado según su tipo de pregunta, indicando también la fuente empleada en cada pregunta.

*Ilustración 13. Especificación de las preguntas realizadas en la encuesta.*

Ítems	Estado	Fuente
<b>GENERALES</b>		
¿Con que frecuencia compras moda	Adaptada	(Statista b, 2021)
Por favor, piensa en tus compras de moda ¿en qué porcentaje compras en tienda ON LINE?	Adaptada	(PWC, 2021)
Por favor, piensa en tus compras de moda ¿en qué porcentaje compras en tienda FÍSICA?	Adaptada	(PWC, 2021)
¿Cómo describes tu comportamiento de compra?	Adaptada	(Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., & Murillo, Y. S., 2018)
Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones:	Adaptada	)Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., & Murillo, Y. S., 2018)
Selecciona la tienda (física/online) donde has comprado en el último año	Adaptada	(Statista b, 2021)
Por favor, selecciona las razones por las que compras online	Adaptada	(Modaes.es b, 2021)
Por favor, selecciona las razones por las que NO compras online	Adaptada	(Modaes.es b, 2021)

Por favor, selecciona los dispositivos utilizados para comprar por internet	Adaptada	(Gobierno de España, 2020)	
¿Esperas a determinados momentos para comprar ON LINE?	Adaptada	(IAB Spain, 2021)	
¿Esperas a determinados momentos para comprar FÍSICAMENTE?	Adaptada	(IAB Spain, 2021)	
<b>Específicos para la marca ZARA</b>			
Por favor, piensa en el 100% de las compras que realizas en ZARA e indica los porcentajes de los formatos que utilizas para comprar	Tienda física.	Adaptada	(PWC, 2021)
	Aplicación móvil.	Adaptada	(PWC, 2021)
	Web.	Adaptada	(PWC, 2021)
Sobre la moda que compras en ZARA, indica los formatos en los que compras los siguientes artículos	Propia	Elaboración propia	
¿Cómo describes tu comportamiento de compra en ZARA? Indica el grado de acuerdo:	Propia	Elaboración propia	
Antes de realizar una compra en ZARA, ¿con que frecuencia tiene en cuenta los siguientes factores?	Original	(PWC, 2021)	
¿Cuál es la forma habitual de pago en ZARA? Selecciona tantas opciones como las que utilices	Original	(INDITEX e, 2022)	
Cómo calificarías la experiencia de compra en ZARA en los siguientes formatos	Propia	Elaboración propia	
Con que frecuencia visitas la tienda física de ZARA	Propia	Elaboración propia	
Con que frecuencia visitas la tienda ON LINE de ZARA	Propia	Elaboración propia	
¿Cuánto sueles gastar al año en ZARA?	Propia	Elaboración propia	
<b>Datos sociodemográficos</b>			
Indica, por favor, su género	Propia	Elaboración propia	

Indica, por favor, su edad	Propia	Elaboración propia
Por favor, indica qué tamaño tiene su municipio de residencia.	Adaptada	(Modaes.es b, 2021)
Indica, por favor, su nivel de estudios finalizados	Adaptada	INE
Por favor, indica ¿en cuál de las siguientes situaciones se encuentra actualmente?	Adaptada	INE
Por favor, indica, ¿Cuál es el rango de ingresos mensual de su hogar?	Adaptada	INE

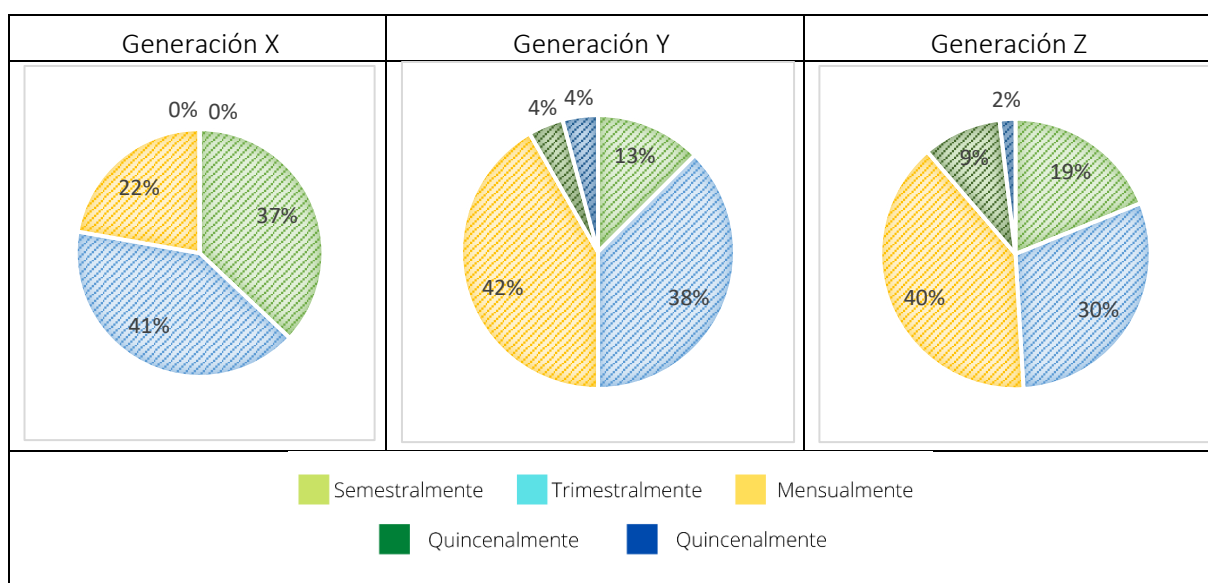
### 3.3 Resultados de la investigación

Tras el análisis de los datos obtenidos, se pueden realizar diferentes afirmaciones sobre los hábitos de compra de los consumidores encuestados.

#### 3.3.1 Frecuencia de compra

Los consumidores compran moda de forma mensual o trimestral, lo que nos indica que es un sector con un consumidor de consumo reiterado. Desglosando este resultado a nivel de generaciones podemos ver en la siguiente gráfica 6 que la generación X es la que con menor frecuencia compra, siendo que no hemos obtenido ningún resultado semanal ni quincenalmente, y su mayor frecuencia de compra es semestralmente. En las otras dos generaciones encontramos parecido en que predomina la mensualidad, seguida de la trimestralidad. Son generaciones que pasan más tiempo en lugares de ocio, por lo que es norma que su frecuencia de compra sea más continua que la de la generación más mayor.

Gráfica 6. Frecuencia temporal de compra de moda.

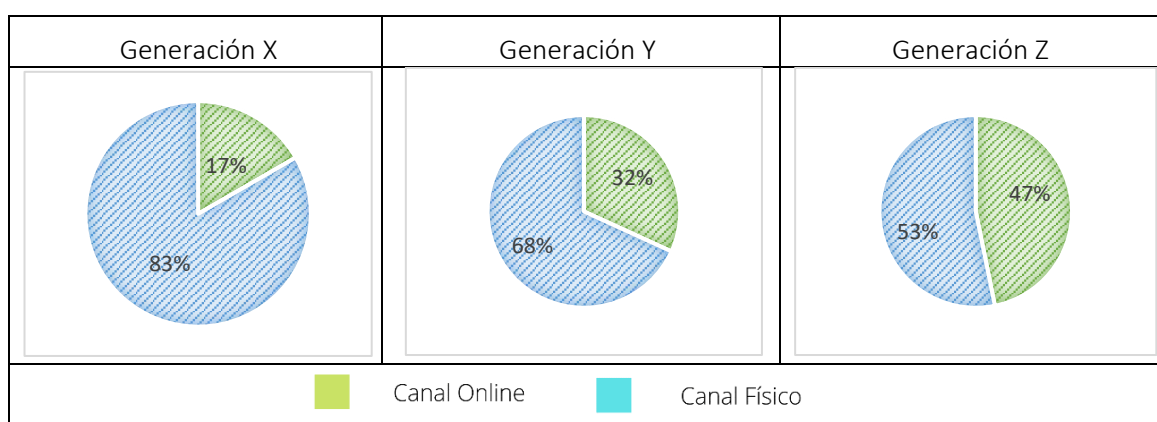




### 3.3.2 Distribución de compra entre canal *online* y físico

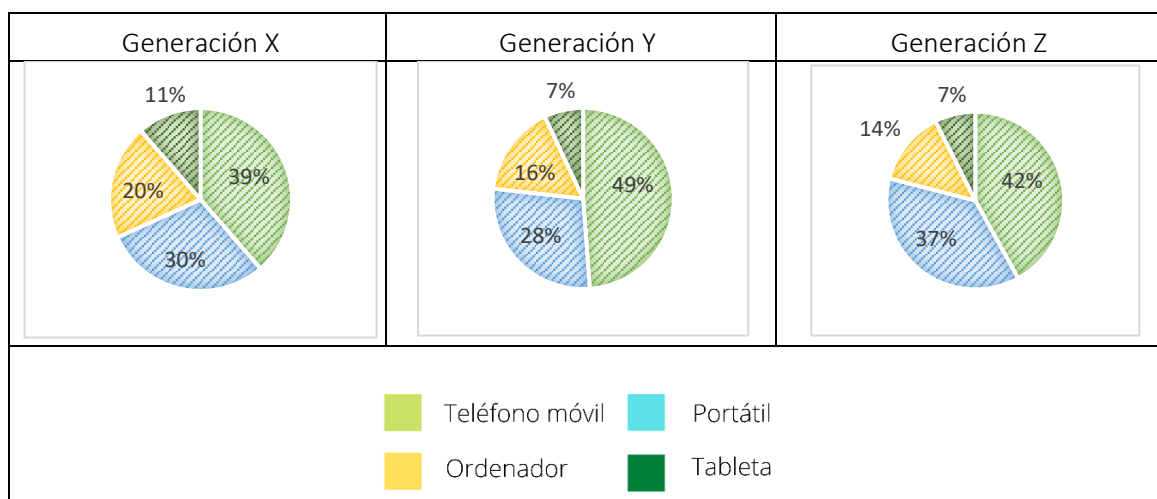
En primer lugar, vamos a comentar como se distribuyen estos consumidores entre los canales online y canales físicos dependiendo de la generación a la que pertenecen. En la generación X encontramos que más del 83% consume, en la mayoría de las veces, a través de canales físicos, en la generación Y, sigue predominando este tipo de canal, pero en menor medida (68%). Por último, en la generación Z encontramos una distribución más uniforme siendo el peso del canal *online* con un 47% y el del canal físico un 53%. En las siguientes gráficas se muestra esta distribución descrita de una manera más visual, dando una visión más clara de cómo conforme la generación es más joven, más uso hay de los canales online.

Tabla 13. Distribución entre canal físico y online.



Entre los usuarios que en su mayoría de compras prefieren utilizar un canal *online*, lo hacen preferentemente a través de su dispositivo móvil con un 80% de peso, seguido del portátil (58,1%) y le ordenador (29,5%). El dispositivo menos utilizado para hacer compras *online* es la tableta con un (16,2%). Si nos centramos por generaciones podemos ver que se sigue la misma tendencia siendo el dispositivo más utilizado el teléfono móvil, después el portátil y en último lugar la tableta.

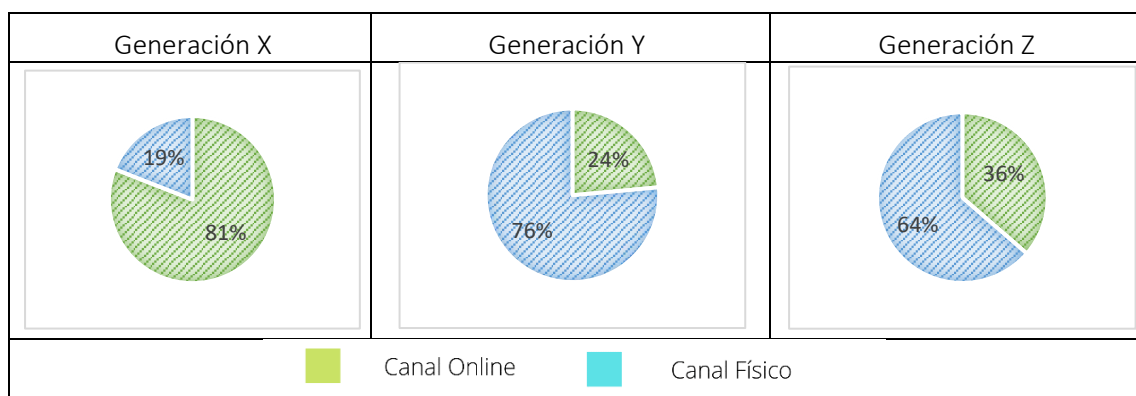
Tabla 14. Utilización de dispositivos por generaciones.



### 3.3.2.1 Distribución de los canales de venta en ZARA

Centrándonos en el caso de estudio de nuestra marca ZARA la distribución entre generaciones sigue la misma tendencia, conforme la edad va aumentando va disminuyendo el consumo por canales online. En la siguiente tabla (Tabla 15) podemos ver dicha distribución por generaciones. Hay que destacar que, entre los consumidores de las generaciones Y y Z que prefieren los canales *online*, se decantan más por el uso de la aplicación móvil, mientras que los consumidores de canal *online* de la generación X se decantan más por el uso de la página web de ZARA.

Tabla 15. Distribución entre canal físico y online de ZARA.



Continuando con la marca ZARA y realizando un desglose por las diferentes familias de productos que hemos considerado que vende ZARA, haremos una serie de afirmaciones sobre que canal utiliza cada generación para cada tipo de productos cada. En nuestro estudio hemos diferenciado 5: prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, relojería, bisutería, platería y complementos, lencería y belleza, perfumería y cosméticos. En la generación más joven tanto en prendas de vestir (45%) como en bisutería (34%) predomina la compra online, mientras que en las otras 3 familias predomina el canal físico. En la generación Y en la mayoría de las familias está bastante claro que se prefieren los canales físicos, mientras que en relojería, bisutería, platería y complementos predomina el canal *online*. Esto se puede deber a que no es un tipo de producto que se valore mucho el poder ver y tocar. En la generación de mayor edad predomina en todas las familias de productos la venta física. En la siguiente tabla podemos ver un resumen de todo esto mencionado, donde el color verde mayor %, naranja % medio y rojo % menor.

Tabla 16. Distribución de la venta de las diferentes familias de productos entre los diferentes canales.

		Prendas	Calzado	Bisutería	Lencería	Belleza
Generación Z	Física	42%	63%	25%	83%	100%
	Online	81%	19%	63%	8%	0%
	Ambas	32%	19%	13%	8%	0%

Generación Y	Física	59%	63%	38%	80%	67%
	Online	23%	31%	50%	20%	33%
	Ambas	18%	6%	13%	0%	0%

Generación X	Física	65%	79%	57%	88%	63%
	Online	9%	14%	29%	13%	25%
	Ambas	26%	7%	14%	0%	13%

### 3.3.2.2 Motivos de decisión o freno de compra

A continuación, nos centraremos en cuales son los motivos principales por los que se decanta un consumidor para comprar online o físicamente, y podremos entender más porque cada familia de productos se prefiere en un canal u otro. Las razones por las que más se decantan los consumidores a la hora de hacer una compra *online*, existiendo tienda física, es por la comodidad que presenta dicho canal con un 73,3% de peso. Seguido de este motivo encontramos el ahorro de tiempo (50,5%), el precio y ofertas que se ofrecen (47,6%), la facilidad para comprar (41%) y la variedad de productos (38,1%). La siguiente afirmación, y muy unida a la anterior es porque los consumidores no prefieren un canal *online*. El motivo de mayor peso, y con bastante diferencia, es que los consumidores prefieren ver y tocar el producto, con un peso del 64,8%, algo contra lo que el canal *online* no puede hacer nada, ya que se pueden incorporar videos, pero no se puede tocar el producto directamente.

### 3.3.2.3 Showrooming vs webrooming

Por otro lado, vamos a analizar, mediante los diferentes grupos de edades, donde buscan información y donde terminan comprando. Respecto a la afirmación 'Generalmente me informo y compro en la tienda física', podemos decir que la generación que más se ve representada con este hábito es la generación x, que como hemos visto hasta ahora se decantaba más por el canal físico. Las otras dos generaciones se posicionan muy neutro respecto a esta afirmación, por lo que podemos decir que es una forma que tienen de comprar, pero no la predominante. En la siguiente tabla se ve un resumen estadístico de esto comentado donde 0 es 'Totalmente en desacuerdo' y 5 es 'Totalmente de acuerdo'.

Tabla 17. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda física'.

Generalmente me informo y compro en la tienda física	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	5	0	4	3,2	1,64
Generación Y	5	0	3	2,7	1,49
Generación Z	5	0	3	2,8	1,46

Respecto a la afirmación 'Generalmente me informo y compro en la tienda online', podemos afirmar que ninguna de las generaciones lo considera un hábito normal en su forma de consumir o buscar información, por eso sus medias referentes a este ítem no superan el valor tres. La generación que más se aproxima al punto medio (3) es la generación Z, lo que es coherente con los resultados obtenidos antes de que es la generación que más utiliza el canal *online*.

Tabla 18. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online'.

Generalmente me informo y compro en la tienda online	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	5	0	1	1,7	1,68
Generación Y	5	0	2,5	2,7	1,83
Generación Z	5	0	3	3	1,56

Observando el ítem 'Generalmente me informo en Internet y compro en la tienda física (webrooming)', podemos decir que es el preferido por la generación Y, ya que respecto a los demás ítems es donde más puntuación se extrae. Sin embargo, cada vez vemos como la generación X va teniendo una menor media por introducir canales online. Con esto podemos concluir que la generación Y se declara como *webroomer*, lo que parece totalmente lógico, porque como hemos comentado entre sus hábitos de consumo se encuentra pasar mucho tiempo en redes sociales buscando información detallada de los que quieren o necesitan.

Tabla 19. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo en Internet y compro en la tienda física (webrooming)'.

Generalmente me informo en Internet y compro en las tiendas físicas (webrooming)	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	5	0	2	2,4	1,59
Generación Y	5	1	2,5	2,8	1,48
Generación Z	5	0	2,5	2,6	1,64

Por último, tenemos la afirmación 'Generalmente me informo en la tienda física y compro en la tienda online (showrooming)', donde nos encontramos con que obtenemos las menores puntuaciones entre estos cuatro modos de compra. Los consumidores no se declaran *showroomers*, por lo que la información preferentemente la buscan por Internet y no en las tiendas físicas. Sí que hay que hacer una mención que entre estas tres generaciones la Y es la que más a favor está de este ítem por lo que demuestra su gran fanatismo sobre la omnicanalidad, para poder disponer de todos los medios disponibles.

Tabla 20. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo en la tienda física y compro en la tienda online (showrooming)'.

Generalmente me informo en la tienda física y compro en la tienda online (showrooming)	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	5	0	0	0,8	1,14
Generación Y	5	1	2	1,7	1,7
Generación Z	5	0	1	1,6	1,7

Centrándonos ahora en estos mismos resultados, pero para ZARA obtenemos que son muy similares, no hay cambios significativos. Se siguen las mismas tendencias para cada generación,

siendo Z la más tecnológica por preferir informarse y comprar online, la generación Y predomina en la tendencia webrooming y la generación X sigue eligiendo informarse y comprar en las tiendas físicas de la marca. A la hora de hacer la encuesta se hizo un pequeño matiz cuando se preguntaba referenciando a ZARA, y es que cuando se hacía la compra de manera online se diferenciaba entre recibir el pedido en casa o en la tienda. Las conclusiones que se pueden extraer de este punto es que la mayoría de gente que elige el canal online se decanta preferentemente por el método de envío a casa, antes que el de recogida en tienda. En las siguientes tablas (Tabla 21 y Tabla 22) podemos ver que en las tres generaciones la media de puntuación es superior cuando se recibe en casa el pedido.

Tabla 21. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online (recibo en casa)'.

Generalmente me informo y compro en la tienda online (recibo en casa)	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	5	0	0	1,15	1,56
Generación Y	5	0	2	2,00	1,98
Generación Z	5	0	2	2,02	1,86

Tabla 22. Análisis estadístico del ítem 'Generalmente me informo y compro en la tienda online (recibo en tienda)'.

Generalmente me informo y compro en la tienda on line (recibo en tienda)	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	4	0	1	1,12	1,40
Generación Y	5	0	0	1,17	1,69
Generación Z	5	0	1	1,59	1,85

### 3.3.3 Gasto anual en ZARA

Observando de nuevo los resultados obtenidos para el caso de estudio de la marca ZARA, apreciamos como se reparte el gasto de moda que ofrece esta marca. Alrededor del 48% gastan entre 51 y 200 €/año en ZARA y un 33% más de 201€/año. La generación que más gasta en ZARA es la más joven, por lo que podemos afirmar que este sector es consumido principalmente por los jóvenes. En la siguiente tabla se muestran los datos estadísticos sobre el gasto anual.

Ilustración 13. Análisis estadístico: gasto anual.

	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
ZARA	3.000 €	15 €	150	440,47	743,80

Si hacemos una distinción por generación obtenemos que la generación que más gasta es de media la generación Y, lo que resulta lógico por ser la que en principio está en una edad de estar trabajando con algunos años de antigüedad, por lo que es la que mayor poder adquisitivo presenta. Aunque la generación Z tiene la menor media de gasto hay que destacar que hay una gran fluctuación entre los datos obtenidos, ya que esta generación es la que ha obtenido el valor

más bajo, y su valor más alto son de 2.000€. En cambio, la generación X es bastante homogénea en sus gastos, siendo su media y mediana bastante similares.

Tabla 23. Análisis estadístico del gasto medio por generación.

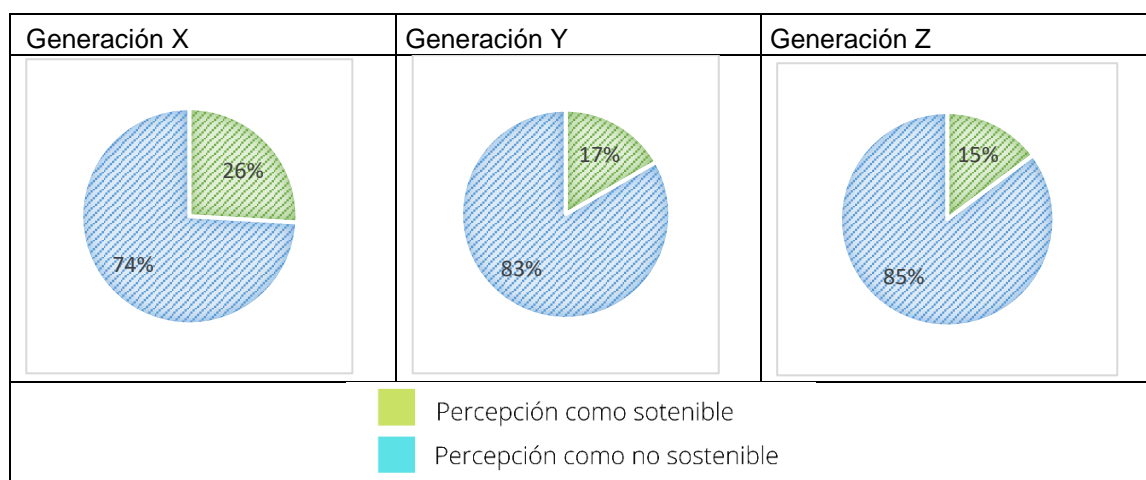
	Máximo	Mínimo	Mediana	Media	Desv. Estándar
Generación X	500,00	30,00	200,00	212,00	129,52
Generación Y	3000,00	100,00	200,00	412,50	646,02
Generación Z	2000,00	15,00	100,00	196,81	298,68

Estos gastos se hacen principalmente a través de medios de pago como son en su mayoría por tarjetas de crédito (58,1%) y las tarjetas de débito (47,6%). Estos dos medios son los más utilizados entre los consumidores, aunque también se utiliza la tarjeta de fidelidad que tiene la propia marca 'Tarjeta Affinity' (10%).

### 3.3.4 ZARA como marca sostenible

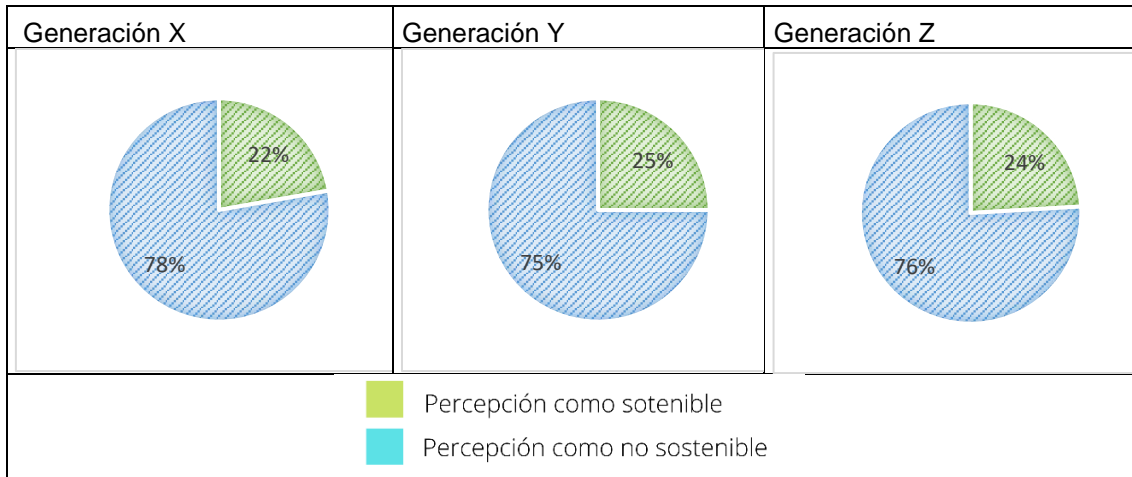
Como no podía ser de otra manera, en este estudio también se han valorado conceptos relacionados con la sostenibilidad que perciben los usuarios de ZARA. Se les preguntaba cuál era su grado de confianza de algunos ítems relacionados con esta tendencia. Los resultados obtenidos dejan en una situación muy mejorable a ZARA, ya que en ninguna de las tres generaciones analizadas la percepción que tiene de ZARA como marca sostenible ha superado el 30%. La generación que menos percibe esta tendencia es la Z, seguida de la Y y con mayor percepción de sostenibilidad esta la X. Esto puede estar debido a que para las personas mayores que han vivido situaciones muy diferentes, y en épocas donde no había mucho control sobre este punto, por pocos gestos que se haga ahora ya supone mucho. Por otro lado, tenemos la generación más joven, la cual es mucho más exigente a la hora de valorar, y la que, como hemos descrito anteriormente, más volcada está en esta tendencia, por lo que ZARA debería centrarse en este punto.

Tabla 24. Percepción de sostenibilidad en la marca ZARA.



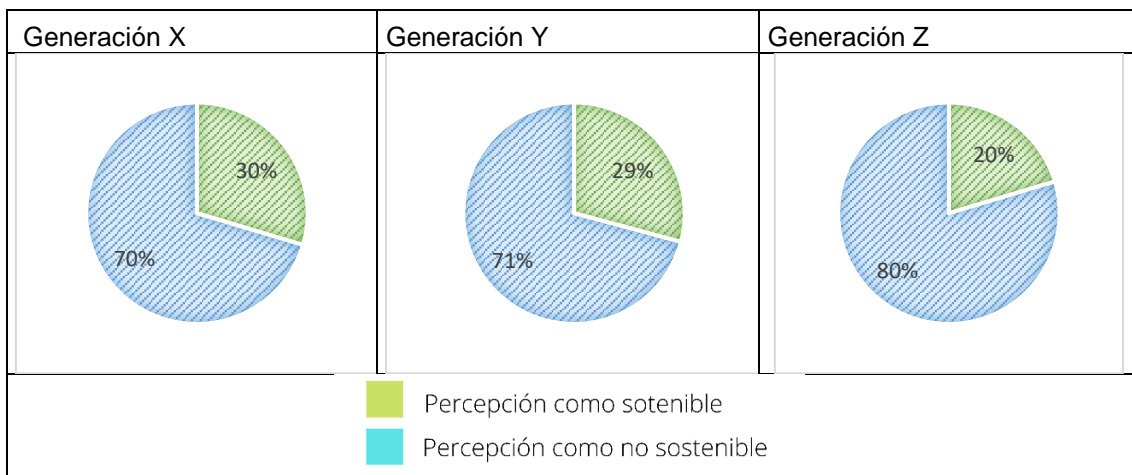
Vamos a desglosar un poco estos resultados, ya que en el cuestionario divide la sostenibilidad en tres conceptos: los productos tienen un origen y trazabilidad transparente, ZARA tiene unos valores corporativos fuertes y está comprometida con la sociedad y tiene programa de recogida de ropa. Respecto al primer ítem encontramos una tendencia muy similar para las tres generaciones, no perciben transparencia en cómo y dónde se hacen los productos, ni en que materiales se está utilizando para ellos. Que solo hay alrededor de un 25% que tiene seguridad sobre el origen de los productos es un dato muy pobre, pero esta debido a que la gente esta tan concienciada en esta tendencia que exige a las marcas más de lo que a lo mejor está en sus manos o son posibles de alcanzar.

Tabla 25. Los productos tienen un origen y trazabilidad transparente.



Respecto al siguiente punto nos encontramos con que aquí la percepción sigue estando por debajo del 30%, no piensan que ZARA sea una marca que esté comprometida con la sociedad, lo que es una mala señal porque pueden llegar a pensar los consumidores que ZARA no piensa en sus clientes, si no que únicamente se mueve por el beneficio. Hoy en día este tipo de pensamiento tiende al fracaso, mientras que las empresas que se centran en el cliente y en sus necesidades suelen alcanzar más eficazmente el triunfo.

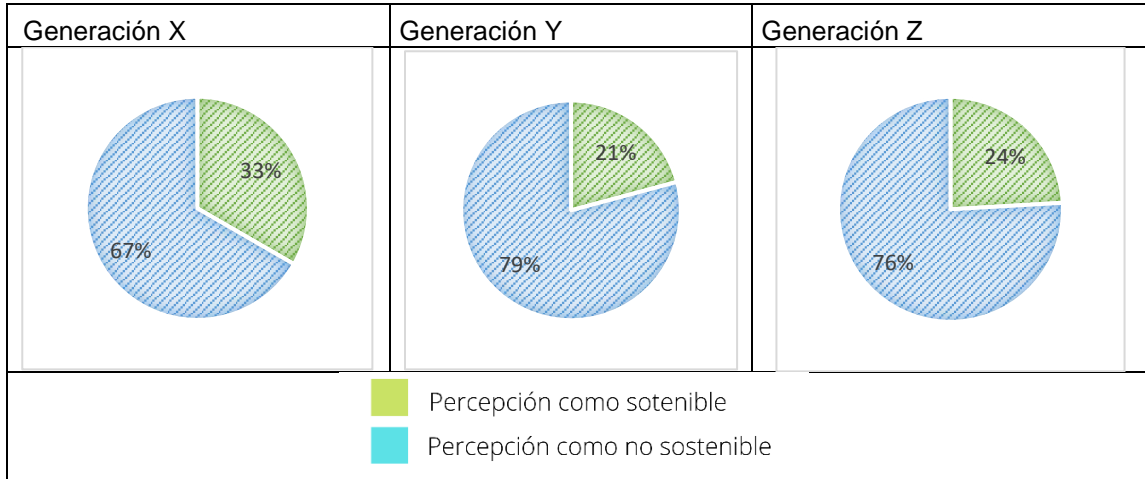
Tabla 26. ZARA tiene unos valores corporativos fuertes y está comprometida con la sociedad.



En este último ítem no vemos nada diferente a lo anterior, si destacamos que tanto la generación X como la Z esto es lo que más perciben como sostenible, es decir, conocen el programa de recogida de prendas para su reutilización que está llevando a cabo la marca. Es una

lástima que no se conozca este programa más, porque aquí ZARA únicamente pone el medio para que la gente pueda contribuir a la sostenibilidad, y si no se da a conocer no servirá de nada el esfuerzo de esta marca.

Tabla 27. Conocimiento sobre el programa de recogida de prendas.



Como conclusión de este punto podríamos señalar que ZARA no es una marca percibida como muy sostenible, solo entre un 30-40% de los consumidores piensa que ayuda al consumidor a ser más sostenible.



# CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

## 4.1 Conclusiones

Tras la aparición del COVID-19 y de la actual guerra entre Ucrania y Rusia, el comercio minorista de la moda necesita un incremento inmediato en el ámbito de la digitalización para poder adaptarse a estas situaciones tan complejas, además de que las nuevas tendencias como son la omnicanalidad, el webrooming, el showrooming y el *e-commerce* están cobrando mucha fuerza. Para poder comenzar con el proceso de 'transformación digital' es imprescindible conocer lo que los consumidores necesitan, de igual manera que se necesita saber sus hábitos de consumo para poder adaptar en la medida de lo posible las estrategias empresariales. Es por ello por lo que se ha hecho un estudio diferenciando entre generaciones, para así poder observar la importancia que tiene definir cuál es el público objetivo y poder adaptarse, de la mejor forma posible, a sus hábitos de consumo y a sus necesidades.

En primer lugar, tenemos la generación X, donde la mayoría realiza sus compras de moda de forma trimestral con un peso del 41% o de forma bimestral con un peso del 37%. Esta generación no ha crecido con los dispositivos tecnológicos, por lo que se muestra un poco más reticente al uso de los canales *online*, siendo su favorito el medio físico, donde el consumidor puede ver y tocar en primera persona los productos, y sobre todo tener un contacto directamente humano. Como hemos visto en los resultados expuestos únicamente un 17% se decantaba más por el uso de canales online que físicos. Esto no quiere decir que no usen estos canales digitales, si los usan, y cada vez un poco más, gracias a la ayuda de sus familiares más jóvenes pertenecientes a las otras dos generaciones posteriores, y del interés que muestran en aprender. Respecto a la compra en ZARA siguen la misma tendencia prefiriendo las tiendas físicas en un 81%, 3 puntos menos que de manera global. El gasto medio que suelen hacer en esta marca ronda los 212€, un valor que se ha visto afectado por la inflación que hay en la actualidad. Respecto al tema sostenibilidad, es la generación que más la está percibiendo a la marca ZARA como sostenible, pero como hemos comentado esto puede ser debido a que han vivido más de media vida en un mundo donde no había preocupación ninguna por este tema, y ahora cualquier medida que se toma les parece mucho más valiosa.

En segundo lugar, tenemos la generación Y, con una frecuencia de compra donde el 41% de ellos realiza una compra en moda continua, de mes en mes, por lo que es imprescindible mantenerse informado con los canales *online*, sobre todo por redes sociales, que como ya se ha comentado es uno de sus canales digitales más visitados. Esta generación ha crecido con dispositivos tecnológicos en su vida, por lo que tiene un poco más de control sobre estos canales, aunque su compra es en un 68% de veces por medios físicos. Sin embargo, antes de comprar suelen bucear por Internet en busca de las mejores opciones de un producto, aunque como hemos dicho, acaban decantándose por comprar en la tienda física. En estas personas ya se empieza a ver esa tendencia de utilizar varios medios conjuntamente, por lo que la omnicanalidad la tienen muy presente y la valoran en gran medida. Respecto a la marca ZARA siguen la misma tendencia utilizando en un 76% más el canal físico que el *online*, continúan con la misma tendencia de *webrooming*. Por lo que hemos analizado, también es la generación que más gasta en término medio, un 209% más que la generación Z y un 194% más que la generación X. Por último, haciendo referencia a las percepciones sobre sostenibilidad recogidas por esta generación

podemos concluir que no están recibiendo la información necesaria para poder conocer todos los proyectos que ZARA está realizando sobre la sostenibilidad, ya que únicamente un 17% indica que ZARA se puede considerar como marca sostenible.

En tercer y último lugar tenemos la generación Z, donde alrededor del 40% hace sus compras en moda mensualmente y el 30% trimestralmente, por lo que el 70% de esta generación se puede decir que esta al día en las tendencias que van surgiendo en la moda, siguen el *Fast Fashion*. Estos consumidores no se percibe una vida sin un dispositivo móvil entre sus manos. Son considerados la generación multitarea, por lo que la omnicanalidad que ofrecen algunos negocios para ellos es un requisito imprescindible, de hecho, la distribución que presentan entre canales *online* y canales físicos es de un 53%-47% algo que está muy equilibrado. Su principal hábito de compra es buscar y comprar en un canal online, haciendo uso principalmente de los *smartphones en un 80% de las veces*. Respecto a la marca ZARA se decantan unos puntos más por la compra física, siendo la proporción 64%-36%. Es la generación que menos gasto tiene, ya que, en su mayoría estarán estudiando o empezando a trabajar, por lo que primordialmente si disponible viene por sus padres, la generación Y. Como último punto de esta generación hay que destacar que son las que menos perciben a ZARA como marca sostenible, solo un 15% lo hace. El motivo es porque son muy exigentes, y es en la generación donde más preocupación se siente por el medioambiente y el cambio climático, por lo que van a ser mucho más exigentes a la hora de valorar si un proyecto se considera sostenible o no (GraciAds, 2021).

Por lo que podemos concluir de estas tres generaciones es que el futuro, sin ninguna duda, es el comercio electrónico combinado con medios físicos, y hay que tener en cuenta que las generaciones que vienen en camino ya están creciendo con el concepto de hiperconectividad, por lo que serán unas generaciones que sin ninguna duda utilizarán más el comercio electrónico que le físico, además de exigir a las marcas que les ofrezcan esa tendencia de omnicanalidad, para poder estar en todo momento conectados.

Por otra parte, los fenómenos comentados del showroaming, webroaming y la omnicanalidad son de alto interés para los minoristas para poder saber cómo dirigir su propia transformación digital de los canales de venta que ofrece a sus clientes. En la investigación llevada a cabo en este Trabajo de Fin de Grado se han realizado algunas afirmaciones que hacen referencia en todo momento a lo evidente que son estas tendencias en los hábitos de consumo de las personas. En el informe de (Silvera et al., 2019) donde se hace referencia a la preferencia de las diferentes generaciones podemos ver cómo han obtenido resultados similares a los de esta investigación. Entre las generaciones Y y Z predomina el canal online entrelazado a la utilización del webroaming, dato que hemos afirmado en la investigación llevada a cabo en este trabajo.

Conociendo ya las exigencias y necesidades de los consumidores para llegar a alcanzar el éxito en la transformación digital, resulta fundamental también prestar atención a la sostenibilidad que se ofrece. Como hemos visto, ZARA es una marca que mediante algunas medidas que ha ido tomando, da la sensación de que es una marca concienciada en el medioambiente, pero sin embargo los consumidores no lo perciben así. Esta tendencia ya lleva un tiempo resonando por este sector minorista de la moda, pero esta tan dañada la imagen del sector por el uso del *greenwashing*, que hacer sentir a los clientes que están consumiendo de una marca sostenible se hace realmente complicado. El marketing en este punto se convierte en un aliado esencial, donde se centra toda la fuerza para mostrar el verdadero esfuerzo que está haciendo la compañía por ofrecer servicios que cumplen con los estándares de sostenibilidad. No se puede permitir que una empresa ofrezca un sistema de recogida y reutilización de prendas, y solo un 46% de los

clientes conozcan este proceso. Y no solo hay que utilizar el marketing, se tiene que concienciar a los trabajadores para poder transmitir el mensaje desde las propias tiendas.

Respecto a la tecnología que están implantando algunas marcas en sus comercios cabe destacar que son principalmente para hacer la experiencia de consumo mucho más satisfactoria y ágil. En el caso de ZARA veíamos como habían implantado diferentes funcionalidades en la propia *aplicación* para poder reservar cola para ir a los probadores, como además poder localizar una prenda a través de un mapa de la tienda donde se encuentra el cliente. Se busca la personalización en la atención y la interacción constante con cualquiera de los canales existentes. Por tanto, se hace evidente que el buen uso de las mejores TIC es principalmente para conseguir una mayor aceptación de los consumidores e incrementar ventas, así como para poder captarlos por el uso de tecnologías Revolucionarias.

En resumen, este trabajo permite corroborar la importancia que tiene conocer a fondo las distintas generaciones a las que se va a dirigir el negocio, para que conociendo sus hábitos de consumo y necesidades se pueda ofrecer los mejores canales con las mejores tecnologías. No hay que perder de vista que las tendencias y hábitos de consumo nunca van a dejar de cambiar, por lo que este proceso de recabar información es algo constante para mantenerse a la vanguardia. La finalidad de los *retailers* es satisfacer las exigencias que presentan sus consumidores, los cuales marcarán la vida del minorista y dirigen la transformación digital que estos tienen que llevar a cabo. Si consigue cubrir estas exigencias y llevar por buen camino su transformación digital conseguirán una ventaja competitiva imbatible.

## 4.2 Propuestas empresariales de actuación

De los resultados que se han ido obteniendo durante todo este trabajo se pueden originar diferentes implicaciones prácticas para los siguientes tipos de agentes:

- Instituciones públicas:

Es cierto que desde el Gobierno se han tomado innumerables medidas a favor de la economía y las empresas, interviniendo e impulsando a combatir las crisis actuales. También es cierto, que hay que focalizarse en mayor medida en aquellas empresas más pequeñas como pymes y micro pymes donde es menos habitual tener la capacidad suficiente como para salir adelante sin ayudas más contundentes. Por otro lado, no solo hay que poner el punto de vista en la economía, ayudar a las empresas en su transformación digital resulta ser mucho más eficiente, que simplemente ofrecer ayudas dinerarias. Guiarlos y ofrecerles información de como entrar en el mundo de la digitalización puede ser clave para las más pequeñas, teniendo en cuenta que para ello se debe formar a todos los funcionarios con un nivel aceptable de conocimiento sobre las tendencias y diferentes usos de las TIC.

- Minoristas de moda:

El sector minorista no es ni mucho menos de los que menor transformación digital presentan, de hecho, ZARA ya ha implantado tecnología muy innovadora tanto en su canal *online* como en sus tiendas, tal y como hemos comentado con anterioridad. Pero no por este hecho deben de

confiarse y dejar de atender a las diferentes innovaciones que van surgiendo, ya que, con los diferentes acontecimientos históricos surgidos recientemente en el tiempo resulta esencial mantenerse al frente de la innovación, para así conseguir potenciar al máximo la recuperación del sector lo antes posible y recortar distancias con los sectores más avanzados tecnológicamente. También tiene que hacer especial énfasis en ofrecer productos y servicios mucho más sostenible a sus consumidores, y como hemos visto no sirve simplemente con hacer, sino que hay que comunicar. Los minoristas deben mostrar con hechos los planes que se están llevando a cabo internamente para ayudar a la sostenibilidad mundial, hacerlo público a gran escala les hará ganar confianza entre los consumidores.

- ZARA:

Centrándonos en la situación que presenta ZARA y tras detectar que, aunque de forma global los medios *online* tienen gran fama y en esta marca aún sigue brillando más el medio físico, hay que considerar el estudio de las causas de este hecho. Y no solo un estudio porque hemos visto la última tecnología que está utilizando la marca, por lo que con un simple aumento de la comunicación de su inversión en TIC ya mejoraría la percepción. El hecho de que los consumidores no ven todas estas facilidades que se les está ofreciendo, obliga a una mayor inversión por conseguirlo. Algo que también debería mejorar es su imagen respecto a la sostenibilidad, y uno de sus objetivos debería ser lanzar ciertas campañas publicitarias a través de redes sociales donde realmente se muestren todos esos procesos que se están haciendo para fomentar el bienestar del medioambiente. Los objetivos que se propusieron para 2022 sobre la integración entre sus canales físicos y online los está cumpliendo, gracias a la utilización correcta de las TIC, por lo que, en este sentido, y sabiendo que es una marca con suficiente fuerza, puede llevar a cabo casi cualquier objetivo que se proponga para mejorar aún más su situación.

## 4.3 Limitaciones del trabajo

La primera limitación de investigación de este trabajo se ha desarrollado en un momento puntual, no se ha desarrollado manteniéndose longitudinalmente en el tiempo. La segunda limitación es haber focalizado el estudio únicamente en la provincia de Valencia, ya que resultaba muy complicado para un estudiante alcanzar una muestra significativa de cada una de las provincias de España. En primera instancia se pensó únicamente en la ciudad de Valencia, pero posteriormente se decidió hacerlo un poco más representativo a nivel de provincia, mezclando así consumidores que habitan en grandes ciudades y en poblaciones más pequeñas. También hay que señalar que como se utilizan las redes sociales para dar a conocer la encuesta, es decir el método de bola de nieve, ha sesgado la muestra a un grupo más digital que si se hubiera hecho a la salida de la tienda de ZARA.

Para finalizar, en este trabajo solo se ha analizado una marca, por lo que se han dejado fuera del alcance a muchas otras marcas que hubieran aportado una mayor concreción y posible generalización sobre el sector minorista de moda. De todas formas hay que destacar que ZARA es una de las marcas con mayor cuota de mercado (Modaes.es, 2021).

# Bibliografía

Acibeiro, M. (2021, julio 19). *¿Qué es el posicionamiento SEO y por qué es tan importante?* - Blog. <https://es.godaddy.com/blog/que-es-posicionamiento-seo/>

Acumbamail. (2021). *Employer branding: que és y como te ayuda a atraer talento*. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://acumbamail.com/glosario/employer-branding/>

Acumbamail. (2021). *Employer Branding | Glosario Acumbamail*. Recuperado 18 de febrero de 2022, de <https://acumbamail.com/glosario/employer-branding/>

Adriana. (2022, febrero 23). *Cómo empezó Amancio Ortega, el dueño de Inditex*. <https://www.shbarcelona.es/blog/es/amancio-ortega-inditex/>

Adriana. (2020, octubre 21). *Cómo empezó Amancio Ortega, el dueño de Inditex*. <https://www.shbarcelona.es/blog/es/amancio-ortega-inditex/>

Alvarado Rodas, P. D., & González Crespo, A. C. (2021). *Estudio de las diferencias en el consumo por generaciones*.

Ametic. (2020, julio 7). *Publicados los datos del DESI 2020 en el que España ocupa el puesto 11º (de entre los 28 Estados Miembros) y pierde una posición con respecto a 2019 | Ametic*. <https://ametic.es/es/noticias/publicados-los-datos-del-desi-2020-en-el-que-espana-ocupa-el-puesto-11o-de-entre-los-28>

ANGED. (2022). *Global Fashion Drivers 2022: El sector de la moda pone el foco en la sostenibilidad y en la tecnología*. <https://www.anged.es/2022/01/sector-la-moda-sostenibilidad-tecnologia/>

App&Web. (2020, noviembre 26). *La historia del comercio electrónico: origen y evolución* - App&Web. <https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico/>

Arriaga, I. (2017, febrero 21). *Tipos de ecommerce: Los 5 más habituales – Blog de Acumbamail*. <https://acumbamail.com/blog/tipos-de-ecommerce/>

Arroyo-Marioli, F., Bullano, F., Kucinkas, S., & Rondón-Moreno, C. (2021). Tracking R of COVID-19: A new real-time estimation using the Kalman filter. *PLoS ONE*, 16(1 January). <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0244474>

AXIS. (2021). *5 motivos por los que los consumidores seguirán haciendo sus compras en tiendas físicas en 2020 | Axis Communications*. Recuperado 17 de enero de 2022, de <https://www.axis.com/es-es/newsroom/press-release/5-motivos-por-los-que-los-consumidores-seguiran-haciendo-sus-compras-en-tiendas-fisicas-en-2020>

Bankinter. (2022, junio 30). *▷ Previsión del paro en España para 2022, 2023 y 2024 | Blog Bankinter*. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-paro-espana>

BBVA. (2022, julio 14). *Situación España. Tercer trimestre 2022 | BBVA Research*. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-espana-tercer-trimestre-2022/>

BOE. (2020, abril 14). *BOE.es - DOUE-L-2020-80598 Recomendación (UE) 2020/518 de la Comisión de 8 de abril de 2020 relativa a un conjunto de instrumentos comunes de la Unión para la utilización de la tecnología y los datos a fin de combatir y superar la crisis de la COVID-19, en particular por lo que respecta a las aplicaciones móviles y a la utilización de datos de movilidad anonimizados*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2020-80598>

BOE a. (2021). *BOE.es - BOE-A-2020-3692 Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*. Recuperado 27 de agosto de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-3692>

Cadenas, L. (2022, febrero 15). *Lo más interesante de Zara no es su nueva colección sino el manifiesto de su web | Telva.com*. <https://www.telva.com/moda/noticias/2022/02/15/620bb04f02136e3a3e8b4602.html>

Cardona, L. (2022, mayo 25). *SEO: qué es y guía de posicionamiento en buscadores (2022)*. <https://www.cyberclick.es/que-es/seo>

Carrillo, J. (2022, febrero 23). *Características y hábitos de compra de los millennials - Amarilio*. <https://amarilio.com.mx/habitos-de-compra-millennials/>

Casero Muñoz, J., Díaz Rivas, F., Masclans López, M., Montiel Sanz, J. J., Pérez, C., & Sanz Forriol, Á. (2016). *Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)*. [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES)

Chaihuaque, B. (2019). *UNA MIRADA A LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. 05*.

CiberClick. (2021, marzo 24). *¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>

CincoDías. (2022, enero 31). *Las ventas del comercio minorista subieron un 3,2% en 2021, su mayor alza desde 2016 | Economía | Cinco Días. 2022*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/31/economia/1643615962\\_148367.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/31/economia/1643615962_148367.html)

CNMC. (2021, octubre 8). *El comercio electrónico superó en España los 12.400 millones de euros en el primer trimestre de 2021, casi un 2% más que el año anterior | CNMC*. <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-1T-20211008>

Conecta Software. (2021). *Historia del ecommerce - Desde la venta por catálogo a la tienda online*. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://conectasoftware.com/tienda-online/la-historia-del-ecommerce-de-la-venta-por-catalogo-a-la-tienda-online/>

Contreras Lévano, M. A. del C., & Vargas Merino, J. A. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 15-28. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>

CRUZ ROCHE, I., DÍAZ MARTÍN, A., GÓMEZ SUÁREZ, M., QUIÑONES GARCÍA, M., & SCHMITZ, A. (2019). Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas. *Distribución y Consumo*, 3(September), 54-56. [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/257/Estrategias\\_y\\_posicionamiento.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/257/Estrategias_y_posicionamiento.pdf)

Cruz Roche, I., Quinones, M., Díaz-Martín, A. Ma., & Gómez Suárez, M. (2019). *Historia de Inditex online: estrategia eCommerce del gigante de la moda*. MARKETING ECOMERCE. <https://marketing4ecommerce.net/historia-inditex-online-ecommerce-moda/>

Datos.gob.es. (2022, febrero 1). *¿Cómo evoluciona la transformación digital en España?* / *datos.gob.es*. <https://datos.gob.es/es/noticia/como-evolucion-la-transformacion-digital-en-espana>

Digitales. (2021). *DESI 2021: el informe que usará la UE para medir el éxito del Plan de Recuperación - Asociación DigitalES*. <https://www.digitales.es/blog-post/desi-2021-el-informe-que-usara-la-ue-para-medir-el-exito-del-plan-de-recuperacion/>

Domimia. (2021). *Click & Collect, la nueva tendencia de la venta online - Domimia*. Recuperado 14 de julio de 2022, de <https://www.domimia.com/es/noticia/click-collect-la-nueva-tendencia-de-la-venta-online>

Echevarria, M. (2020, agosto 12). *Cinco pilares para generar valor en el comercio electrónico - The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/marketing/cinco-pilares-para-generar-valor-en-el-comercio-electronico/>

ECN. (2018, diciembre 19). *Showrooming y Webrooming: 5 Diferencias Que Debes Conocer*. <https://www.ecommerce-nation.es/5-diferencias-entre-el-showrooming-y-el-webrooming-que-debes-conocer/>

El Español. (2021). *Del escaparate a la tienda online: 56 años de historia en Inditex*. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://www.elespanol.com/quincemil/articulos/economia/del-escaparate-a-la-tienda-online-56-anos-de-historia-en-inditex>

EpData. (2021, diciembre 9). *El impacto económico del coronavirus, en gráficos*. <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>

Epitech. (2021, marzo 1). *¿Qué es la revolución digital? ¿Cuáles son sus pilares?* - *Epitech España*. <https://www.epitech-it.es/revolucion-digital/>

Esteban et al, 2011: Esteba, A.; García Madariaga, J.; Narros MK, Olarte, C, Reinares EM, Saco M Principios de marketing (pp 618-630) ESIC

Euroforum. (2021). *La psicología del miedo en los entornos laborales | Euroforum*. Recuperado 13 de diciembre de 2021, de <https://www.euroforum.es/blog/la-psicologia-del-miedo-en-los-entornos-laborales/>

Euromonitor International. (2022, enero 17). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022 - Euromonitor.com*.

<https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>

Ezquiaga Fernández, M. (2019, septiembre 24). *Las buenas acciones dan fruto hasta en las menores escalas* | Noticias de actualidad | EL PAÍS. [https://elpais.com/elpais/2019/09/12/actualidad/1568302364\\_444202.html](https://elpais.com/elpais/2019/09/12/actualidad/1568302364_444202.html)

Fernandez Cuevas, M. P., Hernandez Alvarado, L. D., Ledesma Fuentes, V. I., Ramirez Contreras, D. L., & Santillan Lomas, R. V. (2015, abril 27). *Linea del tiempo de la evolución del comercio y distribución* by Viridiana Santillán. <https://prezi.com/ljycserh3-uv/linea-del-tiempo-de-la-evolucion-del-comercio-y-distribucion/>

Galeano, S. (2021, marzo 10). *Las ventas online de Inditex crecen un 77% anual y ya suponen casi un tercio del total - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. <https://marketing4ecommerce.net/las-ventas-online-de-inditex-crecen/>

Galindo, C. (2022, abril 7). *Así es la tienda más grande de Zara: turno virtual para el probador y comprar sin pasar por caja* | Economía | EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2022-04-07/asi-es-la-tienda-mas-grande-de-zara-turno-virtual-para-el-probador-y-comprar-sin-pasar-por-caja.html>

Gobierno de España. (2022). *España Digital 2025*. Recuperado 17 de junio de 2022, de [https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/estrategias/Paginas/00\\_Espana\\_Digital\\_2025.aspx](https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/estrategias/Paginas/00_Espana_Digital_2025.aspx)

Gobierno de España a. (2020). *Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-3692>

Gobierno de España b. (2021). *Compras online en España*. <https://doi.org/10.30923/094-21-106-X>

Gobierno de España c. (2021). *Crisis sanitaria COVID-19 - Atención e información - Punto de Acceso General*. [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/atencionCiudadana/Crisis-sanitaria-COVID-19.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/atencionCiudadana/Crisis-sanitaria-COVID-19.html)

Gobierno de España d. (2020). *Razones del consumidor final para no comprar por Internet* | Ontsi - Red.es. <https://www.ontsi.es/es/indicadores/Hogares-y-ciudadanos/Internet/Razones-del-consumidor-final-para-no-comprar-por-0>

Gómez-Acebo & Pombo. (2020). *Retail & Fashion en España ante la crisis provocada por el COVID-19. Reflexiones desde el punto de vista legal y posibles tendencias*.

GraciAds. (2021, abril 5). *Marketing para la generación X y sus hábitos de consumo*. <https://graciads.com/marketing-para-la-generacion-x/>

Huertas, C. (2021, septiembre 9). *¿Cómo crear una política de devoluciones efectiva?* <https://www.presteamshop.com/blog/politica-de-devoluciones/>



INDITEX. (2016). *ÍNDICE INICIATIVAS INTERNACIONALES DE REPORTING A LAS QUE INDITEX SE ENCUENTRA ADHERIDA*. [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

INDITEX. (2022). *Recoger, reutilizar, reciclar* - [inditex.com](http://www.inditex.com). <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/recoger-reutilizar-reciclar>

INDITEX e. (2022). *Zara* - [inditex.com](http://www.inditex.com). <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>

INDITEX f. (2022). *Inditex en el mundo* - [inditex.com](http://www.inditex.com). Recuperado 11 de diciembre de 2021, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>

INDITEX g. (2022). *Nuestra historia* - [inditex.com](http://www.inditex.com). Recuperado 11 de diciembre de 2021, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

INDITEXa. (2022). *Tiendas ecoeficientes* - [inditex.com](http://www.inditex.com). <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia/tiendas-ecoeficientes>

INDITEXb. (2022). *Inditex Memoria Anual 2017*. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2017/nuestros-productos/join-life](https://static.inditex.com/annual_report_2017/nuestros-productos/join-life)

INDITEXc. (2020). *Política de Sostenibilidad de INDITEX*.

INDITEXd. (2022). *Inditex en el mundo* - [inditex.com](http://www.inditex.com). <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>

INE. (2022). *Valor Añadido Bruto(32450)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=32450>

ITA Innova. (2015, junio 12). *Optimización del inventario con una perspectiva integrada. Caso de éxito de Myta* - ITAINNOVA. <https://www.itainnova.es/blog/logistica/optimizacion-del-inventario-con-una-perspectiva-integrada-caso-de-exito-de-myta/>

ITMadrid. (2016, junio 6). *La verdadera historia de la Transformación Digital.....* | ITMadrid. <https://www.itmadrid.com/la-verdadera-historia-de-la-transformacion-digital/>

ItUser. (2021, septiembre 8). *El sector retail, ante los cambios de hábitos del consumidor: factores que determinan el éxito | Estrategias digitales | IT User*. <https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2021/09/el-sector-retail-ante-los-cambios-de-habitos-del-consumidor-factores-que-determinan-el-exito>

J. Lapetra, R. (2020, diciembre 16). *Zara.com pone a Inditex a un paso del liderato de la moda online en Europa*. <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/zara-com-pone-a-inditex-a-un-paso-del-liderato-de-la-moda-online-en-europa/2823843/>

La Moncloa. (2022, marzo 29). *La Moncloa. 29/03/2022. El Gobierno aprueba el Plan Nacional de respuesta a las consecuencias de la guerra en Ucrania [Consejo de Ministros/Resúmenes]*.

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2022/290322-rp-cministros.aspx>

La razón. (2021). «Apocalipsis retail»: ¿llega el fin de las tiendas físicas? Recuperado 10 de diciembre de 2021, de <https://www.larazon.es/economia/20210404/zntuli4s25cf5akhxhdvjmxcixu.html>

Lorenzana Iglesia, O. (2021). *La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras*. Recuperado 17 de junio de 2022, de [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521\\_Moda\\_en\\_espana\\_DYC\\_153\\_150px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521_Moda_en_espana_DYC_153_150px.pdf)

Mabisy. (2021). *Formas de pago para tu tienda online. ¿Cuál elegir?* Recuperado 22 de junio de 2022, de <https://www.mabisy.com/blog-vender-por-internet/que-formas-de-pago-utilizar-en-tu-ecommerce>

Maes Onsurbe, A. (2021). *Trabajo fin de grado*.

Maldonado, L. (2015). *Los medios de pago, un paisaje en movimiento. Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School*. 72. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/medios-pago-paisaje-movimiento.pdf>

Maqueda, A. (2021, enero 29). *La economía española se contrajo un 11% en 2020, el mayor desplome desde la Guerra Civil | Economía | EL PAÍS*. <https://elpais.com/economia/2021-01-29/la-economia-espanola-se-contrajo-un-11-durante-2020-el-mayor-desplome-desde-la-guerra-civil.html>

MarketingInteli. (2021). *Caso Zara - Portal de Estrategia y Marketing*. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/>

Martínez, A. (2021, noviembre 11). *¿Qué es la Moda? » Su Definición y Significado 2021*. <https://conceptodefinicion.de/moda/>

Melle Hernández, M. (2021). *Globalización y digitalización : ¿ hacia el final del empleo ( tal y como lo conocemos )?*

Merino, Á. (2021, febrero 11). *La digitalización en el mundo - Mapas de El Orden Mundial - EOM*. <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/indice-digitalizacion-mundo/>

Mestres Domènech, J., & Llorens i Jimeno, E. (2021, mayo 11). *El consumo de cada generación en tiempos normales... y en tiempos de pandemia*. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/consumo-cada-generacion-tiempos-normales-y-tiempos>

Modaes & KPMG. (2022). *Global Fashion Drivers 2022*. 8.5.2017, 2003-2005.

Modaes c. (2020). *Moda España lanza un programa de inmersión digital en la industria 4.0*. <https://www.modaes.com/entorno/moda-espana-lanza-un-programa-de-inmersion-digital-en-la-industria-40>

Modaes d. (2022, julio 15). *Las diez mayores empresas de moda de España | Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/las-diez-mayores-empresas-de-moda-en-espana>

Modaes.es. (2021, julio 13). *Inditex acelera en sostenibilidad: adelanta sus objetivos 'eco'* | Modaes.es. <https://www.modaes.es/empresa/inditex-acelera-en-sostenibilidad-adelanta-sus-objetivos-eco.html>

Modaes.es b. (2021). *Informe Económico de la Moda en España 2021 | Modaes*. <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=186&name=Informe+Económico+de+la+Moda+en+España+2021#5>

modaes.esA. (2021, noviembre 25). *El peso de la moda en el PIB baja al 2,4% en el año del Covid-19 | Modaes.es*. <https://www.modaes.es/entorno/el-peso-de-la-moda-en-el-pib-baja-al-24-en-el-ano-del-covid-19.html>

Modelo Internacionalización De Zara, E. DE. (2021). *TRABAJO FINAL DE CARRERA. LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA MARIA DOLORES ARNAU TARAZONA*. [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Naciones Unidas. (2022). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Nielsenibope. (2020, julio 14). *Las generaciones en los medios – Nielsen IBOPE*. <https://www.nielsenibope.com/2020/07/14/las-generaciones-en-los-medios/>

Nieto González, F. J., & González Sánchez, J. (2021). *EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS*.

OCU. (2022, enero 20). *Encuesta OCU: el 79% de los españoles emplean ya medios de pago online*. <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2022/mediospagodigitales200122>

Omnisend. (2022). *What we can learn from omnichannel statistics for 2022*. <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-statistics/>

OMS. (2020, marzo 11). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

Pacto Mundial. (2021). *Biblioteca Pacto Mundial · Pacto Mundial*. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://www.pactomundial.org/que-decimos/biblioteca/>

Pinillos, A. A., & Fernández Fernández, J. L. (2011, noviembre). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. <https://www.harvard-deusto.com/de-la-rsc-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor>

Power Data. (2021). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Recuperado 17 de junio de 2022, de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

PowerData. (2021). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Recuperado 11 de febrero de 2022, de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

PWC. (2021). *Global Consumer Insights Survey 2021*. <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey-diciembre-2021.html>

Quiroa, M. (2021). *Globalización - Qué es, definición y concepto | Economipedia*. Recuperado 17 de febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>

RAE. (2021). *sostenible | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. <https://dle.rae.es/sostenible>

Raku. (2021). *Guía de Raku*. [https://raku.guide/es/#\\_funciones\\_y\\_mutadores](https://raku.guide/es/#_funciones_y_mutadores)

Ramírez, L. (2022, mayo 10). *Importancia de las redes sociales en las e-Commerce*. <https://www.iebschool.com/blog/importancia-redes-sociales/>

ReatilActual. (2021, julio 6). *Retail postcovid: la pandemia acelera un cambio histórico e impulsa los hábitos de consumo digitales y ecológicos - Retail Actual*. <https://www.retailactual.com/noticias/20210706/retail-cambios-pandemia-digital-ecologico-consumidor-tendencias>

Sáez, F. (2021). *Cómo convertir el miedo en motivación*. Recuperado 13 de diciembre de 2021, de <https://facilethings.com/blog/es/fear-as-a-motivator>

Silva, L. (2021). *Generación Z: características y hábitos de consumo*. Recuperado 30 de mayo de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z>

Silvera, P. D., Galvão, S., & Marques, M. A. (2019). Comparing the in-store use of smartphones between shoppers of generations X-Y-Z. In *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*.

Somalo Peciña, I. (2017). *El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online - Ignacio Somalo Peciña - Google Libros*. <https://books.google.com.co/books?id=xnI5DwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Statista. (2021). • *Facturación online de Inditex 2014-2021 | Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/510740/facturacion-y-beneficios-por-venta-online-de-inditex/>

Statista a. (2021). • *Moda: crecimiento ventas en España 2007-2021 | Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/478927/variacion-interanual-de-las-ventas-del-comercio-de-la-moda-espana/>

Statista b. (2021, septiembre 13). • *Ropa: empresas minoristas líderes España 2020* | Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/512307/empresas-lideres-en-comercio-minorista-especializado-de-ropa-espana/>

Torregrosa Reig, R., & Sancho Esper, F. M. (2017). *Percepcion\_del\_ecommerce\_en\_el\_sector\_textil\_espan\_Reig\_Torregrosa\_Rafael*.

TotalWinePack. (2016, mayo 23). *3 casos de éxito en logística que deberías conocer - TotalSafePack*. <https://www.totalsafepack.com/3-casos-de-exito-en-logistica/>

UNADE. (2021). *Ventajas y desventajas del e-commerce* | Universidad UNADE. <https://unade.edu.mx/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce/>

V12. (2021). *25 Amazing Omnichannel Statistics Every Marketer Should Know* | V12. <https://v12data.com/blog/25-amazing-omnichannel-statistics-every-marketer-should-know/>

Vázquez, S. (2021, mayo 13). *Zara Beauty: así son las tiendas físicas de España donde puedes comprar la colección de maquillaje*. <https://woman.elperiodico.com/belleza/maquillaje/zara-beauty-tiendas-fisicas-espana-maquillaje>

Vidal, A. S., & Pintado Blanco, T. (2020). *TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO AUTOR/A: TUTOR/A*.

VOGUE. (2020, diciembre 30). *Fast Fashion vs Slow Fashion: ¿Cuáles son las principales diferencias?* | Vogue. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/fast-fashion-y-slow-fashion-principales-diferencias>

VOGUE. (2017, agosto 22). *La leyenda de Coco Chanel: una vida en imágenes* | Vogue España. <https://www.vogue.es/moda/tendencias/galerias/historia-coco-chanel-vida-en-imagenes-fotos-antiguas/13773>

Webloyalty. (2021). *El eCommerce aumenta un 35% en el segundo año de la pandemia, con un gasto medio mensual de 61€* - Webloyalty. Recuperado 28 de mayo de 2022, de <https://www.webloyalty.es/ecommerce-aumenta-35-segundo-ano-pandemia/>

ZARA. (2022). *JOIN LIFE* | ZARA España. <https://www.zara.com/es/es/z-join-life-mkt1399.html>

ZEBRA. (2020). *Estudio del Consumidor 2020*. 1-9. [https://www.zebra.com/content/dam/zebra\\_new\\_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2020-shopper-study-es-la.pdf?tactic\\_type=MIC&tactic\\_detail=RT\\_2020ShopperStudyV1\\_ThankYouPage\\_LATAM\\_None](https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2020-shopper-study-es-la.pdf?tactic_type=MIC&tactic_detail=RT_2020ShopperStudyV1_ThankYouPage_LATAM_None)

# Anexos

## Anexo 1: Relación de este Trabajo Fin de Grado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En la aprobación de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible se aprobaron una serie de objetivos, los cuales recibieron el nombre de Objetivos de Desarrollo Sostenible, o también conocidos por sus siglas ODS. El propósito principal de estos objetivos es proteger el planeta, ponerle fin a la pobreza y que lleguemos a un 2030 donde todas las personas prosperen y disfruten de la paz. En la siguiente imagen, y como ya se ha enseñado en este mismo trabajo, se muestra los 17 objetivos a alcanzar.

*Ilustración 14 Objetivos de Desarrollo Sostenible.*



*Fuente: (Naciones Unidas, 2022).*

Como se ha hecho mención en este Trabajo de Fin de Grado, el sector minorista está implantando diferentes estrategias para poder cumplir con los objetivos expuestos. Algunos de los puntos que más se están cumpliendo son los siguientes (CEOE, 2021):

- **1. Fin de la pobreza.** Se harán colaboraciones con las comunidades para el desarrollo económico y social.
- **2. Hambre cero.** Se intentará reducir el desperdicio de alimentos en toda la cadena de valor colaborando conjuntamente con otras gentes y las administraciones públicas.
- **4. Educación de calidad.** Se intentará impulsar la incorporación de los jóvenes al mercado laboral, además de promover el I+D+i para sí llegar a mejorar la actividad y generar un empleo de mayor calidad.
- **5. Igualdad de género.** El sector minorista se ha comprometido en conseguir que la brecha salarial entre personas de diferente género desaparezca. De esta misma manera se pretende impulsar a las mujeres a ocupar puestos con mayor responsabilidad, para conseguir equidad en gerencias de alto nivel.
- **6. Agua limpia y saneamientos.** Se innovará en los sistemas que utilizan agua haciendo que se reutilice y se contamine en menor medida.

- **7. Energía asequible y no contaminante.** El sector continuará esforzándose en reducir emisiones perjudiciales que son fruto de su actividad, además de hacer una campaña de concienciación entre los trabajadores y clientes sobre el cambio climático.