



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Zara: Un Estudio de Transformación Digital y E-Commerce

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Alcántara Campillo, Irene

Tutor/a: Hervás Oliver, Jose Luis

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

RESUMEN:

El presente trabajo se centra en analizar la transformación digital y la implementación de estrategias de comercio electrónico en la empresa Zara, líder mundial en el sector de la moda. En un contexto marcado por el avance tecnológico y la creciente importancia del comercio electrónico, resulta crucial comprender cómo empresas establecidas como Zara han abordado esta transformación. El objetivo principal de este trabajo es proporcionar una comprensión detallada de cómo ha adoptado la transformación digital y el comercio electrónico para mantener su posición competitiva en el mercado global de la moda. Se explorarán aspectos clave como la evolución del modelo de negocio de Zara, las estrategias de marketing digital implementadas y la experiencia del cliente en sus plataformas online.

PALABRAS CLAVE:

Transformación digital, comercio electrónico, comportamiento del consumidor, tecnología

ABSTRACT:

This work focuses on analyzing the digital transformation and the implementation of e-commerce strategies in the company Zara, a global leader in the fashion industry. In a context marked by technological advancement and the increasing importance of e-commerce, it is crucial to understand how established companies like Zara have approached this transformation. The main objective of this work is to provide a detailed understanding of how Zara has embraced digital transformation and e-commerce to maintain its competitive position in the global fashion market. Key aspects such as the evolution of Zara's business model, implemented digital marketing strategies, and customer experience on its online platforms will be explored.

KEYWORDS:

Digital transformation, E-commerce, consumer behavior, technology

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	5
Conceptos básicos de transformación digital	5
Evolución del comercio electrónico y su importancia en la actualidad	9
Modelos de negocio en e-commerce	13
Marketing tradicional y digital	16
3. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE ZARA	19
Orígenes y evolución	19
Descripción del modelo de negocio	20
La cadena de valor	22
Importancia de la innovación en la estrategia	24
4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ZARA	26
Evolución de la transformación digital en Inditex	26
Impacto de la transformación digital en la cadena de suministro, diseño de productos, fabricación y distribución de Zara	30
5. E-COMMERCE EN ZARA	31
Desarrollo del canal de venta online de Zara	31
Avances de los canales tecnológicos	34
Experiencia del cliente en la aplicación móvil y el sitio web de Zara	37
APP	37
SITIO WEB	39
6. COMPARACIÓN CON COMPETIDORES EN EL SECTOR DE LA MODA	40
TOP 1: SHEIN	41
TOP 2: H&M	45
TOP 3: MANGO	49
7. RETOS Y OPORTUNIDADES FUTURAS	53
Desafíos que enfrenta Zara en su proceso de transformación digital y e-commerce	53
Perspectivas futuras del comercio electrónico y la transformación digital	53
ZARA PRE-OWNED	53
PLAN DE SOSTENIBILIDAD	56
METAVERSO	58
8. CONCLUSIONES	59
Evaluaciones	59
Conclusión	60
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS: ODS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPARATIVA COMPRA POR INTERNET Y TIENDA FÍSICA. FUENTE: IAB ESPAÑA. ESTUDIO ECOMMERCE	11
FIGURA 2: TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	14
FIGURA 3: ESQUEMA DEL MODELO DE NEGOCIO. FUENTE: IESE	21
FIGURA 4: LA CADENA DE VALOR. FUENTE: MEMORIA ANUAL DE INDITEX 2023	22
FIGURA 5: PROYECTOS Y OBJETIVOS INDITEX. FUENTE: INDITEX 2019	26
FIGURA 6: FOTO COLECCIÓN STEVEN MEISEL NY. FUENTE: PÁGINA DE YOU TUBE ZARA	32
FIGURA 7: FOTO COLECCIÓN BARBIE. FUENTE: ZARA.COM	32
FIGURA 8: FOTO COLECCIÓN CUTIE CHAOS. FUENTE: REVISTA GQ ESPAÑA	32
FIGURA 9: ZARA BEAUTY. FUENTE: REVISTA LA VANGUARDIA	33
FIGURA 10: REDES SOCIALES DE ZARA. FUENTE: INSTAGRAM, FACEBOOK Y YOUTUBE DE ZARA	34
FIGURA 11: CAPTURAS DE LA APP DE ZARA. FUENTE: APP DE ZARA	38
FIGURA 12: CAPTURAS DE LA APP DE ZARA. FUENTE: APP DE ZARA	38
FIGURA 13: CAPTURA DE LA WEB DE ZARA. FUENTE: IMAGEN DE LA WEB DE ZARA	39
FIGURA 14: ANÁLISIS COMPETIDORES WEB. FUENTE: SIMILARWEB	40
FIGURA 15: CAPTURAS DE LA APP SHEIN. FUENTE: APP SHEIN	42
FIGURA 16: CAPTURAS DE LA WEB DE SHEIN. FUENTE: WEB DE SHEIN	42
FIGURA 17: TABLA COMPARATIVA SHEIN Y ZARA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SIMILARWEB	43
FIGURA 18: MAPA DISTRIBUCIÓN CUOTA DE MERCADO. FUENTE: SIMILARWEB	44
FIGURA 19: CANALES DE MARKETING. FUENTE: SIMILARWEB	44
FIGURA 20: PÁGINA WEB DE H&M. FUENTE: WEB H&M	46
FIGURA 21: COLABORACIÓN MUGLER X H&M. FUENTE: GQ ESPAÑA	47
FIGURA 22: TABLA COMPARATIVA H&M Y ZARA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SIMILARWEB	48
FIGURA 23: MAPA DISTRIBUCIÓN CUOTA DE MERCADO. FUENTE: SIMILARWEB	48
FIGURA 24: CAPTURAS DE LA APP DE MANGO. FUENTE: APP MANGO.	50
FIGURA 25: COLABORACIÓN MANGO X SIMON MILLER. FUENTE: VOGUE ESPAÑA.	51
FIGURA 26: TABLA COMPARATIVA SHEIN Y ZARA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SIMILARWEB	52
FIGURA 27: MAPA DISTRIBUCIÓN CUOTA DE MERCADO. FUENTE: SIMILARWEB	52
FIGURA 28: ZARA PRE-OWNED. FUENTE: WEB DE ZARA.	54
FIGURA 29: ZARA PRE-OWNED. FUENTE: APP DE ZARA.	55
FIGURA 30: TABLA RELACIÓN ZARA PRE-OWNED Y ECO-CIRCULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	56
FIGURA 31: EVOLUCIÓN SOSTENIBILIDAD INDTEX. FUENTE: MEMORIA ANUAL INDITEX 2023	57
FIGURA 32: ILUSTRACIÓN METAVERSO ZARA. FUENTE: PÁGINA WEB ZARA	58
FIGURA 33: GRÁFICA VENTAS ONLINE ZARA. FUENTE: STATISTA	60

1. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Grado se enfoca en analizar en profundidad la estrategia de transformación digital y e-commerce implementada por Zara, una marca líder en el mercado global de la moda. La industria del sector de la moda, ha experimentado una profunda transformación impulsada por la adopción generalizada de tecnologías digitales y la creciente prevalencia del comercio electrónico. La transformación digital, definida como el proceso estratégico mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todas las áreas de su negocio para mejorar el rendimiento y adaptarse a un entorno competitivo en constante evolución, ha emergido como un factor crítico de éxito para las empresas contemporáneas. En paralelo, el e-commerce ha revolucionado la manera en que los consumidores interactúan y realizan transacciones con las marcas, permitiendo un acceso conveniente a productos y servicios a través de plataformas online.

El objetivo principal de este estudio es conocer en profundidad los mecanismos que ha llevado a cabo dicha empresa para adaptarse al medio, identificando las tecnologías utilizadas, su impacto en la cadena de valor y su contribución al posicionamiento competitivo en el mercado global de la moda. Los objetivos específicos del proyecto son:

- Investigar las tecnologías y herramientas digitales empleadas por la empresa en su proceso de transformación digital.
- Analizar cómo la implementación de estrategias de e-commerce ha influido en la experiencia de compra.
- Evaluar el impacto de la digitalización en la cadena de valor, desde la concepción del producto hasta su entrega al cliente final.
- Comparar la estrategia digital con competidores del sector

La elección de Zara como caso de estudio para este trabajo se fundamenta en una combinación de razones personales y profesionales. Como compradora habitual de esta marca, he sido testigo de la evolución digital de la marca y he experimentado de primera mano su aplicación móvil, que considero una de las más avanzadas en el sector de la moda, esta experiencia como consumidora me ha motivado a estudiar más a fondo cómo ha integrado tecnologías para mejorar la experiencia del cliente, además admiro su capacidad para anticipar y adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes del mercado, ofreciendo una gama de productos actualizados refleja su agilidad y excelencia operativa, estos aspectos representan un caso de estudio fascinante en el contexto del comercio electrónico

Adicionalmente, me sorprende la ausencia de anuncios tradicionales, ya que ha logrado ser una marca conocida mundialmente invirtiendo en el desarrollo y la optimización de sus plataformas digitales, incluyendo su página web y su aplicación móvil, estas plataformas no solo sirven como canales de venta, sino que también actúan como herramientas poderosas para interactuar con los clientes y ofrecer experiencias personalizadas.

2. Marco Teórico

Conceptos básicos de transformación digital

La transformación digital se refiere al proceso por el cual las empresas utilizan tecnologías digitales en las áreas de la empresa para optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno.

En cuanto a la evolución del término, encontramos estudios como el realizado por Hess, T (2015) que afirma que la transformación digital es la evolución del concepto “digitación”, pasando por el de “digitalización”. Con digitación se refiere al cambio de la información analógica a digital, pasando de este a la digitalización que es el proceso real del cambio impulsado por tecnología derivada de la digitalización. Finalmente, la transformación digital se define como el impacto empresarial, personal y social completo y global de la digitalización, es decir, el conjunto de transformaciones vinculadas a la implementación de la digitalización en todos los ámbitos de la sociedad, lo que incluye cambios en los usos y costumbres.

Otros estudios publicados en la Harvard Business Review (Puthiyamadan, 2017) nos muestran la evolución del término, desde referirse a un ámbito puramente tecnológico, es decir, un sinónimo de tecnología de la información, pasando por un ámbito de la experiencia del usuario que correspondía con el marketing y ventas hasta un ámbito global que afecta a todos los departamentos, aplicado al negocio y estrategia.

Siguiendo el mismo hilo de ideas, la firma de consultoría estratégica Roland Berger describe este concepto como la serie de transformaciones ligadas al uso de la tecnología en diversos ámbitos de la vida humana. En consecuencia, la digitalización representa un desarrollo constante que tiene impacto diario en todos los ámbitos de nuestra existencia (Roland Berger, 2016)

Para comprender mejor este término en la actualidad, haremos un repaso histórico.

Industria 1.0, allá por el siglo XVIII. En esa época, con la introducción de las primeras máquinas de vapor en 1776, se multiplicó la productividad en las fábricas y se agilizó la distribución de productos, gracias al barco y al tren de vapor. Sin embargo, esta revolución también trajo consigo las primeras crisis de empleo y la formación de clases sociales, dando lugar a revueltas obreras y la aparición de ideologías como el Comunismo.

En la Industria 2.0, marcada por Henry Ford y sus líneas de montaje, se dio un salto importante hacia la automatización y la producción en masa a bajo costo. Además, hubo avances en el uso industrial de la electricidad y en la creación de nuevos materiales. Todo esto contribuyó al camino hacia la Transformación Digital que conocemos en la actualidad.

En la Industria 3.0, que tuvo lugar en los años 70 del siglo pasado, surgieron grandes compañías informáticas y de software, como Intel, que revolucionaron el mercado con procesadores y tecnologías digitales para mejorar la inteligencia y la productividad en las plantas industriales. Además, se enfrentaron a crisis energéticas que afectaron a las economías mundiales.

Por último, en la Industria 4.0, la Transformación Digital se convierte en una combinación de factores. Se construye sobre los cimientos de revoluciones anteriores y se ve impulsada por avances tecnológicos únicos en la historia de la humanidad, que han surgido principalmente desde principios del siglo XXI. La Industria 4.0 marca un hito único en la historia, transformando modelos pasados y presentes con la introducción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y el aprendizaje automático. Estos son algunos factores que destacan en este momento:

1. La experiencia del consumidor: Los productos se ajustan cada vez más a lo que los clientes necesitan, ofreciendo soluciones personalizadas.
2. La globalización: La globalización facilita el intercambio de información y el comercio a nivel mundial.
3. El surgimiento de los mercados financieros a nivel global también es una consecuencia de la interconexión mundial y tiene un gran impacto en la economía.
4. Envejecimiento de la mano de obra: Esto hace que los trabajadores tengan dificultades para adaptarse y usar nuevas tecnologías.
5. Respeto al medio ambiente: Junto con el desarrollo natural de las fábricas, surge la importancia de proteger el medio ambiente. Por eso, se han realizado investigaciones para mejorar la eficiencia energética y usar los recursos naturales de manera responsable en la producción.

6. Aumento de la población y de la clase media: En países como China, la clase media ha crecido en los últimos años y ahora demanda productos a gran escala, como automóviles económicos.
7. Era de la información: otra característica de la Transformación Digital es la capacidad de generar información y hacer que esta llegue rápidamente a todas partes del mundo.

Las economías actuales requieren sistemas flexibles que puedan adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos. El futuro se vislumbra con la inteligencia artificial y una interconexión total entre máquinas, productos, infraestructuras y consumidores. Sin embargo, la evolución rápida y constante de la tecnología sugiere que este paradigma puede cambiar en cualquier momento. (Martinez S. , 18 de enero de 2019)

La mencionada digitalización es impulsada por diversos factores, tanto sociales como económicos y ambientales. En la actualidad, estamos inmersos en la era de la tecnología digital, donde cada día surgen nuevos progresos y nuevas herramientas, por lo que es crucial mantener una vigilancia constante sobre estos cambios. No aprovechar estos adelantos o no estar al tanto de las nuevas tecnologías puede llevar a una empresa a volverse completamente ineficaz en el mercado y fracasar.

La competencia entre las empresas por liderar en internet no es simplemente una cuestión de rivalidad, ya que los avances tecnológicos afectan de manera significativa a todos los aspectos de la empresa, desde la cadena de suministro hasta la entrega de productos a los clientes, e incluso en los procesos posteriores a la compra y la satisfacción del consumidor. También influyen en los procesos de devolución, los retornos y toda la gestión de productos. Una empresa que invierte en innovación tecnológica y modernización logrará reducir costos a largo plazo en la mayoría de los procesos de la cadena de suministro y aumentará la satisfacción de sus clientes. Las experiencias de compra serán más competitivas y los procesos de compra más simples y eficientes. Además, se mejorará la disponibilidad de productos en los puntos de venta y la facilidad de gestión de devoluciones u otros procesos. Por todas estas razones, es fundamental que las empresas de moda estén completamente adaptadas al entorno digital, cuanto mayor sea su grado de transformación digital, mayor será su rendimiento y competitividad en el mercado, lo que llevará a una mayor satisfacción de los clientes. Finalmente, otro factor que impulsa la modernización digital de las empresas es la atracción y retención del talento. Los profesionales buscan empresas que utilicen nuevas metodologías digitales y que ofrezcan grandes oportunidades en los mercados (Deloitte y Sloan, 2015).

La digitalización de las empresas ya no es una elección, se ha convertido en una necesidad. El 5,6% del Producto Interno Bruto (PIB) español proviene de la economía digital, y en otros países es aún mayor, como en el Reino Unido, donde alcanza el 10% (Guía del CEO para la Modernización, 2022).

Existen siete puntos clave a tener en cuenta durante un proceso de transformación digital. Como punto de partida, es fundamental establecer objetivos claros para desarrollar una estrategia bien definida, lo cual requerirá diversos elementos (Ametic, 2017):

1. Liderazgo, sensibilización y adopción de la cultura digital: El CEO y los órganos de gobierno deben liderar directamente el proyecto, implementándolo de arriba hacia abajo.
2. Explorar las oportunidades de la modernización: Realizar una reflexión estratégica y definir el nuevo papel de la empresa en el contexto digital.
3. Identificar, atraer, retener y desarrollar talento digital: La calidad del capital humano es esencial para enfrentar los nuevos desafíos que surgirán durante el proceso de modernización tecnológica.
4. Evaluar las capacidades de la empresa: Muchas compañías pueden carecer de los recursos necesarios para afrontar este desafío, por lo que pueden necesitar asistencia externa. Es crucial tener claro las capacidades propias de la empresa e identificar las distintas necesidades.
5. Definir las acciones de digitalización:
 - Implementar las herramientas necesarias (soluciones en la nube, digitalización de la información, automatización de procesos, acceso digital al cliente, fortalecimiento de la identidad digital, conectividad).
 - Gestión de Relación con el Cliente.
 - Plan de atracción y retención de clientes digitales.
 - Modernizar los puntos de contacto con los clientes.
 - Nueva oferta digital.
 - Iniciativas centradas en los empleados.
 - Adoptar nuevos modelos de negocio que ofrece la tecnología digital (micropagos, suscripciones, publicidad digital, pago por uso, etc.).
 - Establecer un plan de gestión de reputación digital e identidad (redes sociales, web, canales digitales, etc.).
 - Implementación de un plan de seguridad y privacidad de los datos.
6. Creación de roles digitales :

- Experto en Inteligencia Artificial (IA): La presencia de la inteligencia artificial seguirá aumentando en los próximos años, tanto en el ámbito empresarial como en la vida cotidiana de los consumidores. Por ello, las empresas están en búsqueda de profesionales cualificados para cubrir la demanda de productos y servicios basados en IA.
 - Profesionales de Seguridad Informática: Con el aumento de las amenazas cibernéticas y las vulnerabilidades en las bases de datos, la demanda de profesionales en seguridad informática sigue creciendo.
 - Arquitecto de Nube: Estos profesionales supervisan la estrategia de computación en la nube de una empresa, implementan, administran y brindan soporte a las aplicaciones en la nube.
 - Especialista en Datos: Su tarea consiste en clasificar y analizar los datos recopilados, tanto estructurados como no estructurados. Además de una formación en informática, se valora la experiencia en análisis de datos y programación. También es crucial que estén capacitados para manejar datos sensibles sin comprometer la seguridad de la empresa.
 - Desarrollador Web: Los desarrolladores web se encargan de diseñar, desarrollar, instalar, probar y mantener sistemas de software. Requieren habilidades en múltiples lenguajes de programación como C #, C ++, HTML, Java, Microsoft .NET y SQL Server. Además, deben comprender las necesidades del cliente y proponer mejoras para satisfacer las demandas del usuario.
 - Otros cargos: Director Digital, Experto en Optimización y Marketing en Buscadores (SEO/SEM), Gestor de Tráfico (Traffic Manager), Redactor Publicitario (Copywriter), Gestor de Cuentas Digitales (Digital Account Manager) y Gestor de Relación con el Cliente (CRM Manager). (Iberdrola, 2024)
7. Asignación de un presupuesto específico para el proyecto, separado de los costos operativos y considerado como una inversión de capital.

Evolución del comercio electrónico y su importancia en la actualidad

El inicio del comercio electrónico puede remontarse a principios de la década de 1920 en Estados Unidos con la venta por catálogo. Este nuevo enfoque de venta permitía comercializar productos sin que el cliente los viera físicamente por primera vez. Los consumidores podían examinar las características del producto a través de fotografías ilustrativas y realizar compras sin necesidad de visitar una tienda física. Tanto los vendedores como los compradores encontraron ventajas en este método, ya que los clientes disfrutaban de una mayor comodidad en sus compras, y las marcas podían llegar

a personas que vivían en áreas rurales o lejos de los establecimientos físicos. Además, la introducción del teléfono y las primeras tarjetas de crédito potenciaron aún más este sistema de compra y venta.

Otro momento clave en la historia del comercio electrónico ocurrió en los años 60 con la llegada del intercambio de datos electrónico (EDI). Esta nueva tecnología permitió a las empresas enviar información financiera de forma electrónica, facilitando las compras, la facturación y las transacciones comerciales.

En los años 80, se refinó el método de venta por catálogo al utilizar la televisión para exhibir productos de marcas y ofrecer la opción de comprar llamando al número que se mostraba en pantalla. Fue así como surgió la televenta en nuestras vidas.

La llegada del internet con la World Wide Web y el desarrollo de las primeras páginas web facilitaron el acceso de los usuarios a nuevas marcas y oportunidades de compra. En la década de 1990, surgieron portales exclusivos diseñados para la venta de una amplia gama de productos en diversas categorías. Ejemplos emblemáticos incluyen Amazon y eBay, plataformas que continúan siendo líderes en la actualidad.

En la actualidad, las importantes innovaciones tecnológicas, el aumento en el uso de dispositivos móviles y la facilidad para realizar compras en línea han llevado a que los comercios electrónicos se conviertan en las plataformas principales en la historia del comercio electrónico. Nuestros hábitos de compra han experimentado un cambio notable, y cada vez más usuarios prefieren realizar sus compras en línea en lugar de visitar tiendas físicas.

Con esta evolución podemos definir el comercio electrónico como la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos. Actualmente, un estudio realizado en 2023 por IAB España, muestra que el 77% de los internautas españoles de 16-74 años usan internet como canal de compra. En cuanto a la evolución con el año anterior, el grupo de compradores que usa tanto tiendas físicas como internet (híbrido) se mantiene igual y sigue siendo la elección para futuras compras. Además, el número de compradores que solo compran en tiendas físicas o solo en internet también se ha estabilizado en comparación con 2022. Alrededor del 20% prefiere comprar principalmente en tiendas físicas (frente al 22% en 2022), y el 17% prefiere comprar en internet (frente al 16% en 2022).

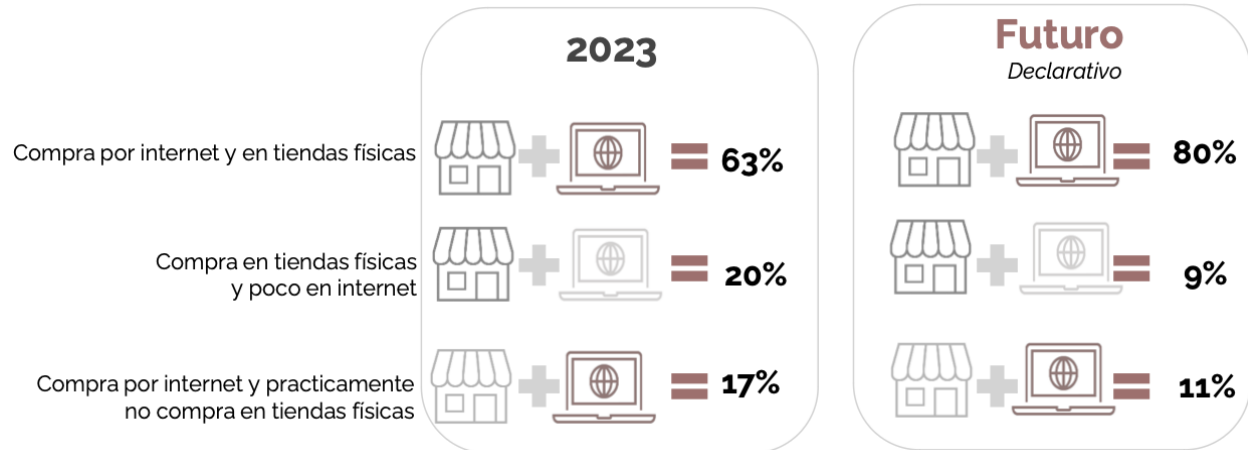


Figura 1: Comparativa compra por internet y tienda física. Fuente: IAB España. Estudio ecommerce

En este análisis, se ve la elección que realizan los consumidores entre comprar por internet o en tiendas físicas. La mayoría de los compradores prefieren usar ambos canales, combinando lo mejor de ambos mundos (63%). Después vienen los que siguen prefiriendo el método de compra tradicional (20%) y por último están los que hacen la mayoría de sus compras en línea (17%).

Las proyecciones futuras indican un cambio significativo hacia las compras híbridas, donde se espera que estas aumenten aproximadamente hasta el 80%. Esto representa una reducción considerable en la preferencia por las compras exclusivamente en tiendas físicas, que se estima en un 9%. Asimismo, se prevé una disminución en las compras mayoritariamente por internet. Estos cambios reflejan la evolución continua en los hábitos de consumo, donde la combinación de experiencias en línea y fuera de línea es cada vez más valorada por los consumidores.

En relación con el sector moda, gracias al comercio electrónico, ha habido un acercamiento en la relación entre clientes y empresas, ya que optan por este medio como la forma más fácil de obtener información, buscar o adquirir productos. Internamente, ha generado un cambio completo en las estructuras empresariales, ya que integrar el comercio electrónico requiere desarrollar recursos humanos, tecnológicos y, por supuesto, económicos.

El canal en línea es ahora el preferido por la mayoría de las empresas, ya que estrecha su vínculo con los consumidores, pero este medio está en constante evolución y los consumidores necesitan sentir que han tenido una experiencia de compra o búsqueda satisfactoria para repetirla. Por ello, las páginas web y las aplicaciones deben ser fáciles de usar, además de brindar comodidad y seguridad. Las empresas se enfrentan al desafío de ganarse la confianza de los clientes y se esfuerzan cada día más por actualizar este canal.

Las empresas más innovadoras desarrollan sitios web y aplicaciones muy competitivas en las que la búsqueda es sencilla gracias a diversos filtros y asistentes virtuales para ayudar al cliente en cualquier etapa del proceso de compra. Además, para ofrecer la seguridad deseada, se detallan claramente la política de privacidad, las condiciones de compra, así como los tiempos de entrega y devolución de los productos. El objetivo es que el consumidor sienta la misma confianza que en una tienda física.

Las empresas han obtenido una gran ventaja competitiva con la venta en línea; los clientes valoran cada vez más los esfuerzos de las compañías en este canal. Por lo tanto, el diseño de sitios web y aplicaciones, su facilidad de uso, su imagen y la seguridad en los procesos de pago son aspectos que las empresas deben mejorar constantemente, ya que de lo contrario, sus aplicaciones y sitios web quedarían obsoletos.

Cada vez hay más canales y dispositivos diferentes, lo que permite a los consumidores utilizar varios dispositivos de manera intercambiable, simultánea y coherente. Por tanto, las empresas deben adoptar rápidamente las últimas tecnologías para satisfacer estas necesidades de manera efectiva. Los nuevos consumidores digitales son mucho más exigentes que los tradicionales y tienden a tener un horizonte de compra más amplio (Gutiérrez, 2018).

La investigación sobre el comercio multicanal se ha centrado en analizar la selección de canales de compra, preferencia de canales y características de los clientes, pero es crucial profundizar en las emociones, experiencias y actitudes de los consumidores en estas experiencias omnicanal. Un estudio de Richard y Chebat en 2016 examinó la secuencia emoción-cognición en el mundo en línea y confirmó que las emociones durante las compras en línea influyen en las evaluaciones de los clientes sobre las tiendas donde compran (Gutiérrez, 2018).

Hoy en día, las empresas trabajan para que todos los puntos de contacto tengan altas probabilidades de resultar en una compra. Por esta razón, se observa un aumento en las inversiones en comercio electrónico, por ejemplo, Google Shopping ofrece cada vez más opciones de compra, y las redes sociales están estrechamente ligadas al comercio social, donde los influencers influyen en las compras en plataformas como Instagram, TikTok, entre otras. En 2022, estas plataformas se integrarán con nuevas tecnologías como blockchain, metaversos o NFTs (iab Spain, 2022).

Es importante destacar la importancia de los clientes como embajadores de una marca, ya que la credibilidad que transmiten a otros consumidores es invaluable. Las empresas confían en sus propios clientes como embajadores de marca y les ofrecen productos,

formación y compensaciones económicas a cambio de promocionar los productos en diversas plataformas (iab Spain, 2022).

Modelos de negocio en e-commerce

El modelo de negocio en e-commerce se refiere a la estrategia utilizada por una empresa para generar ingresos y rentabilidad a través de operaciones comerciales realizadas en línea, se basa en la venta de productos o servicios a través de plataformas digitales, como sitios web o aplicaciones móviles, facilitando así las transacciones entre compradores y vendedores sin la necesidad de una ubicación física tradicional. (Owczarel, 2022)

Para facilitar las compras por internet, las plataformas de comercio electrónico están equipadas, como mínimo, de tres funcionalidades: Un catálogo digital que muestra los productos disponibles, un carrito de compras en línea para seleccionar los artículos deseados, y un sistema de pago en línea que redirige al comprador a una plataforma gestionada por una institución financiera para procesar y validar los pagos.

Existen diferentes tipos de modelos de negocio, en general, se clasifican en función de las partes que intervengan en la transacción:

- Business to Consumer (B2C):

En este modelo, las empresas venden productos o servicios directamente a los consumidores finales a través de plataformas en línea como sitios web o aplicaciones móviles. Es el tipo más conocido y utilizado por el usuario particular.
Ejemplos: Tiendas en línea de ropa, electrónicos, cosméticos, libros.

- Business to Business (B2B):

Este modelo implica transacciones entre empresas, donde una empresa vende productos o servicios a otras empresas a través de plataformas digitales.
Ejemplos: Plataformas de suministro de materiales industriales, servicios de software empresarial, servicios de consultoría.

- Consumer to Consumer (C2C):

En este modelo, los consumidores venden productos o servicios directamente a otros consumidores a través de plataformas en línea.

Ejemplos: Mercados digitales de artículos de segunda mano, plataformas de intercambio de alojamiento, aplicaciones de venta de productos artesanales.

- Consumer to Business (C2B):

Se refiere al modelo de negocio en el cual los consumidores individuales ofrecen productos o servicios a empresas.

Ejemplos: Youtube

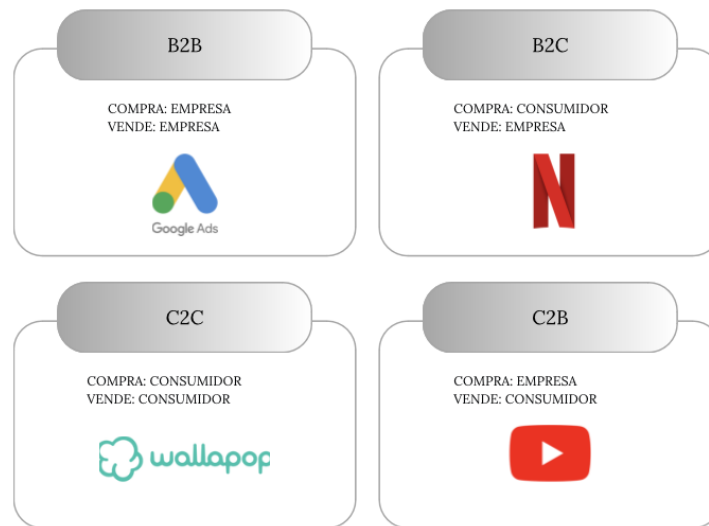


Figura 2: Tipos de modelo de negocio. Fuente: Elaboración propia

A continuación, mencionaremos los principales beneficios y desafíos del comercio electrónico para las empresas (González, 2011):

BENEFICIOS

- Incremento de las ventas y la competitividad: El comercio electrónico ofrece a las empresas la oportunidad de alcanzar uno de sus objetivos principales al facilitar la entrada en nuevos mercados y competir a nivel global. Esto es especialmente ventajoso para las pequeñas empresas que no disponen del capital necesario para abrir tiendas físicas en diferentes ubicaciones geográficas. Este aumento de ventas se debe a una mayor fidelización de los clientes. Internet permite conocer el perfil del consumidor y sus necesidades, ofreciendo un trato personalizado que mejora la experiencia postventa. No obstante, el éxito no está garantizado para todas las empresas que venden en línea, ya que es crucial tener en cuenta la capacidad de la empresa para gestionar pedidos de mercados dispersos y asumir los costos de promoción respetando las diferentes culturas, hábitos y leyes. Además, a pesar del cambio en los hábitos de consumo y la creciente facturación a través del comercio electrónico, sigue existiendo

una percepción de inseguridad. Por lo tanto, los consumidores percibirán la imagen de marca como un símbolo de confianza, lo que otorga a las grandes empresas una ventaja competitiva sobre las pequeñas y medianas empresas.

- Reducción de costos Se reduce el uso de material impreso, como catálogos y folletos, que se sustituyen por métodos de promoción en línea, lo que ahorra costos asociados con tiendas físicas (alquiler, luz, etc.). El comercio electrónico permite al productor contactar directamente con el consumidor, eliminando gran parte de los intermediarios y los costos de distribución asociados.
- Mejora en las comunicaciones La actualización de la web con catálogos de productos es rápida y económica, ofreciendo a los clientes información sobre nuevas promociones y descuentos sin esperar a la impresión y distribución de folletos físicos. También permite el contacto directo con el cliente, lo que favorece la atención personalizada y la mejora de los servicios postventa.

DESAFÍOS

- Capacidad de cumplir con las demandas de los clientes en cuanto a plazos y condiciones pactadas. El tiempo de entrega del producto es uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra de los clientes en línea.
- Problemas de seguridad: La necesidad de intercambiar información relevante para la empresa durante las transacciones puede generar desconfianza entre los empresarios ante la posibilidad de que algún fallo permita a los competidores acceder a dicha información.
- Perfil de los usuarios de Internet: En los inicios del comercio electrónico, los usuarios de Internet tenían ciertas características definidas (jóvenes, con educación media-alta y nivel económico medio-alto), lo que dificultaba llegar a otros segmentos de la población. Sin embargo, con el tiempo, este obstáculo ha ido desapareciendo con la popularización de dispositivos como las tabletas y, sobre todo, los teléfonos móviles, cuyo uso se ha generalizado en todas las edades.

Desde la perspectiva del consumidor, también se presentan una serie de beneficios y limitaciones (Rodríguez, 2008):

VENTAJAS

- Acceso a productos especializados: Los consumidores tienen mayor facilidad para encontrar productos especializados que no están disponibles en su área geográfica, y a precios más competitivos.
- Fuente de información: Permite a los usuarios conocer y comparar diferentes alternativas en el mercado. En la actualidad, existen numerosos sitios web que facilitan este proceso y ofrecen servicios de comparación de compras. Por ejemplo, esto es

común en productos turísticos (compra de billetes, reserva de hoteles, etc.), donde destacan sitios como Skyscanner o Booking.

- Ahorro de tiempo y comodidad: A diferencia del modelo tradicional de compra, los consumidores ya no necesitan desplazarse a la tienda física para adquirir los productos deseados, lo cual hace que el comercio electrónico sea muy atractivo debido a su comodidad.

INCONVENIENTES

- Acceso limitado para algunos sectores: Las personas con ingresos más bajos pueden tener dificultades para acceder a Internet.
- Desconfianza en las compras en línea: Aunque cada vez menos personas rechazan la adaptación a las nuevas tecnologías, una parte importante de la población aún percibe Internet como un medio inseguro, lo que representa un obstáculo para los potenciales compradores. El desconocimiento de esta plataforma hace que muchos consumidores eviten realizar compras por temor a la pérdida de privacidad de sus datos personales o a problemas con los métodos de pago en línea.
- Arraigo de los hábitos de compra tradicionales: Muchos consumidores potenciales siguen prefiriendo el método de compra tradicional. Al acudir a la tienda física, pueden interactuar con los vendedores y probar los productos ofrecidos antes de comprarlos.

Marketing tradicional y digital

En primer lugar, para entender qué es el marketing en general, comenzaremos con su definición. Marketing es un término que proviene del inglés, aunque está presente en la cultura mundial. En inglés, “market” significa mercado y marketing puede ser traducido como mercadotecnia, lo que significa, un estudio de las causas, objetivos y resultados que se generan a través de las diversas formas en que interactuamos con el mercado.

"La mercadotecnia es la ciencia y el arte de explorar, crear y proporcionar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con fines de lucro. La mercadotecnia identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el beneficio potencial." - Philip Kotler

El marketing se encarga de entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Su tarea principal es manejar las relaciones que una empresa tiene con sus clientes, enfrentando dos grandes retos: atraer a nuevos clientes ofreciendo algo mejor que la competencia y mantener a los clientes actuales contentos. En resumen, "el marketing es un proceso en el que las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos, recibiendo a cambio el valor de los clientes" (Armstrong & Kotler, 2014).

Según la American Marketing Association (AMA, 2013): "El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los socios, clientes y la sociedad en general". Esta definición, nos muestra que el marketing no es solo una función dentro de la empresa, es un conjunto de acciones importantes para toda la comunidad y tiene un gran impacto en ella.

Siguiendo la idea de Armstrong y Kotler (2014), para tener éxito en el marketing, necesitamos establecer objetivos basados en lo que nuestro mercado objetivo, o público meta, desea y necesita. Esto significa actuar de manera más eficaz y eficiente que nuestros competidores, siempre enfocándonos en el cliente. La función principal del marketing debe ser encontrar los productos adecuados para los diferentes clientes.

Vamos a analizar el origen del concepto marketing digital, este tiene sus inicios a finales de los años noventa. La globalización y la transformación tecnológica cambiaron el rumbo de lo que se conocía de marketing. La publicidad a gran escala dejó de tener efecto, ahora las empresas comenzaron a enfocarse más en el cliente, en ofrecer publicidad novedosa, ofreciendo una experiencia única, utilizando los recursos disponibles (TImpulsa, 2016).

Además, la publicidad en línea es una manera de mantener a las compañías conectadas con los distintos usuarios a través de los medios digitales, con el objetivo de ofrecer servicios de manera simple y mantener una comunicación continua con los clientes (Thompson, 2015).

Según Maciá (2019), tener un lugar en la red requiere una inversión constante de recursos económicos y tiempo por parte del equipo responsable. No se debe esperar que tener presencia en línea sea algo ocasional y efectivo, ya que necesita dedicación. Un sitio web, blog u otros medios no atraerán suficiente tráfico o ventas si no se actualiza el contenido con regularidad, si no se analizan las expectativas y comportamientos de los usuarios, y si no se crean nuevos productos de manera atractiva. Debido a la tecnología, pasamos mucho tiempo conectados a teléfonos móviles, por lo que es natural que las compañías asignen parte de su presupuesto de marketing a estrategias en la red, como posicionamiento en buscadores, publicidad de pago por clic, correo electrónico, creación de comunidades en redes sociales y otras herramientas

Por otro lado, podemos hacer una distinción entre el marketing tradicional y el marketing digital en los conceptos en los que se basa cada uno. En el **marketing tradicional**, existen unas variables que influyen en la forma en que las estrategias deben ser llevadas a cabo, esto es conocido como el Marketing mix o las 4p's. Estas variables son:

- **Producto:** Describe las características del producto o servicio que la empresa pone a disposición en el mercado.
- **Precio:** Valor monetario que el cliente paga por adquirir el producto o servicio.
- **Plaza (distribución):** Se refiere a los canales de distribución que la empresa usa para hacer llegar su producto o servicio al mercado objetivo.
- **Promoción:** Engloba las actividades de comunicación que la empresa utiliza para la divulgación del producto o servicio. Esto incluye la publicidad y las comunicaciones.

Por otro lado, encontramos el **marketing digital**, esencial en este trabajo, se basa en las 4F según Fleming (2000), si una empresa quiere tener éxito, debería implementar una estrategia de marketing basada en las 4F:

- **Flujo:** Es la interacción entre las páginas web y el usuario, es decir, el momento en el que el usuario navega por una página web y esta le ofrece una experiencia interactiva.
- **Funcionalidad:** Una web es funcional cuando es atractiva y fácil de navegar, ofreciendo una experiencia intuitiva y agradable para el usuario.
- **Feedback:** Cuando el usuario está inmerso y navega sin dificultades gracias a la funcionalidad, entra en acción la retroalimentación. El feedback es una de las principales ventajas de internet, ya que posibilita una comunicación simple entre el cliente y la empresa, promoviendo un continuo intercambio de información que contribuye a mejorar la experiencia del usuario.
- **Fidelización:** Cuando todas las variables anteriores funcionan bien y la empresa muestra interés por sus clientes ofreciendo ofertas personalizadas, se produce la fidelización. Esto significa lograr la lealtad de los clientes y su capacidad de recomendarnos.

El marketing digital se distingue sobre todo por su capacidad de personalización y alcance masivo, de acuerdo con Selman (2017). Utilizando sistemas digitales, es posible elaborar perfiles detallados de los usuarios en función de sus preferencias, intereses, compras, búsquedas y datos sociodemográficos. La información obtenida en internet puede ser muy precisa, lo que facilita la recolección de datos en mayor cantidad que con métodos tradicionales. Esta combinación de personalización y masividad permite que el mensaje llegue a un público más amplio con un presupuesto más reducido (Selman, 2017).

También debemos mencionar el gran cambio que ha experimentado el cliente en el tiempo. Antes, los consumidores eran reacios a los cambios, pero ahora son más exigentes y tienen claro lo que quieren. Mientras que el marketing tradicional se enfoca en la producción y en hacer un buen producto, el marketing digital va más allá y se centra en satisfacer al cliente. Utiliza la tecnología para recopilar datos sobre gustos y preferencias, lo que ayuda a las empresas a crear el producto ideal (Suárez-Cousillas, 2018).

3. Historia y Descripción de Zara

Orígenes y evolución

Inditex detalla la historia de Zara en su sección "Nuestra historia" en el sitio web inditex.com, desde sus modestos inicios hasta la actualidad.

Amancio Ortega funda en 1963 un pequeño taller de confección llamado GOA. En 1975 se inauguró la primera tienda Zara en A Coruña, España, marcando el comienzo de la actividad comercial. En 1976, la empresa adoptó una estrategia centrada en precios asequibles para llegar a todos los clientes. En 1977 se establecieron las fábricas GOA y Samlor junto con la sede de la empresa en Arteixo, España.

A partir de 1983, Zara comenzó a expandirse abriendo nuevas tiendas en diferentes ciudades de España. En 1984 se inauguró el primer centro logístico en Arteixo. En 1985, Inditex consolidó varias marcas bajo su ala y se convirtió en la empresa matriz del Grupo. En 1988, Zara inició su expansión internacional con la apertura de una tienda en Oporto, Portugal, y continuó su expansión en Estados Unidos en 1989 con una tienda en Nueva York.

Entre 1990 y 1997, Zara extendió su presencia a más países como Francia, México, Grecia, Bélgica, Suecia, Malta, Chipre, Noruega e Israel. Para el año 2000, Inditex estaba operando en mercados adicionales como Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar, y se expandió su sede en Arteixo. En 2001, Inditex salió a bolsa. En 2003, nació Zara Home, una línea centrada en productos para el hogar.

Entre 2007 y 2017 las marcas se lanzan al comercio electrónico y se convierten en destiones de referencia online.

En resumen, Zara ha evolucionado desde sus inicios como una pequeña empresa hasta convertirse en una marca global, expandiéndose a múltiples mercados en todo el mundo. Además de su presencia física, Zara ha abrazado el comercio en línea y sigue innovando con nuevas tecnologías y enfoques para mantener su liderazgo en el mercado.

Destaca por su impresionante valor de marca, estimado en 15.865 millones de euros según MarketingNews (26 de octubre de 2020). A pesar de un ligero retroceso del 1% en 2019 debido a la disminución del sector textil en un 6%, Zara conserva un valor de mercado sólido de 24.801 millones de dólares (Puromarketing, 27 de marzo de 2019).

La marca Zara ha cultivado características distintivas que la posicionan como líder en el mercado de la moda. La confianza que inspira en sus clientes es fundamental para su valoración, ya que contribuye significativamente a la satisfacción de sus compradores. Además, Zara ha demostrado su compromiso con la sostenibilidad al eliminar las bolsas de plástico de sus ventas, fomentando así una conexión más profunda con su público (El Español, 15 de febrero de 2019).

Otro aspecto crucial para el éxito de Zara es su rápida expansión a nuevos mercados tanto físicos como en línea. La marca se esfuerza por ofrecer una amplia gama de tallas, asegurando que su ropa esté disponible para todos, lo que refleja su objetivo de llegar a un público diverso con productos de calidad a precios asequibles. Esta estrategia contribuye a la creación de valor al ampliar el alcance y la accesibilidad de la marca en todo el mundo.

Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio de Zara se basa en técnicas Lean, que se centran en minimizar los costos de producción manteniendo un inventario limitado y productos semifabricados, utilizados solo en caso de alta demanda. Esta estrategia busca reducir el desperdicio y optimizar la eficiencia en la cadena de suministro.

Víctor Martínez, profesor del IESE, ofrece otro enfoque sobre este modelo de negocio desde un punto de vista operativo. El modelo de negocio de Zara se basa en el modelo de pronto moda o moda rápida, basado en un sistema de producción ágil y una gestión dinámica de inventarios, se reduce significativamente el tiempo entre el diseño y la distribución de los productos, permitiendo una respuesta rápida a las demandas del mercado y optimizando la eficiencia del proceso de producción y distribución. (IESE, 1 de febrero de 2015)

El modelo de "pronto moda" ofrece diseños actuales a precios accesibles, centrándose en la novedad y el valor del producto. En un entorno competitivo, es fundamental optimizar las operaciones para actualizar el inventario con frecuencia y mantener precios bajos. Para lograrlo, la "moda rápida" se basa en dos pilares operativos: el sistema de producción de respuesta rápida (QR) y la planificación dinámica del surtido.

El sistema de producción de respuesta rápida surgió originalmente en la industria textil como un conjunto de estándares para gestionar la cadena de suministro de manera eficiente y reducir los plazos de producción.

Con el tiempo, el concepto de "respuesta rápida" ha evolucionado para aplazar las decisiones de producción arriesgadas hasta que exista una demanda comprobada en el mercado. Esto implica producir nuevos diseños en lotes pequeños para recopilar datos de ventas rápidamente y mejorar la precisión de las previsiones de demanda.

Otro aspecto clave es la proximidad de los proveedores al mercado objetivo, lo que permite acortar los plazos de entrega. Por ejemplo, para las empresas estadounidenses, los proveedores cercanos pueden ubicarse en México o Centroamérica, mientras que para las europeas, pueden estar en países como Bulgaria, Marruecos, Portugal, Rumania o Turquía. Las empresas de moda rápida ajustan el inventario en función de las necesidades del mercado en tiempo real.

En la figura siguiente se observa la diferencia en los tiempos entre la moda rápida y la tradicional.

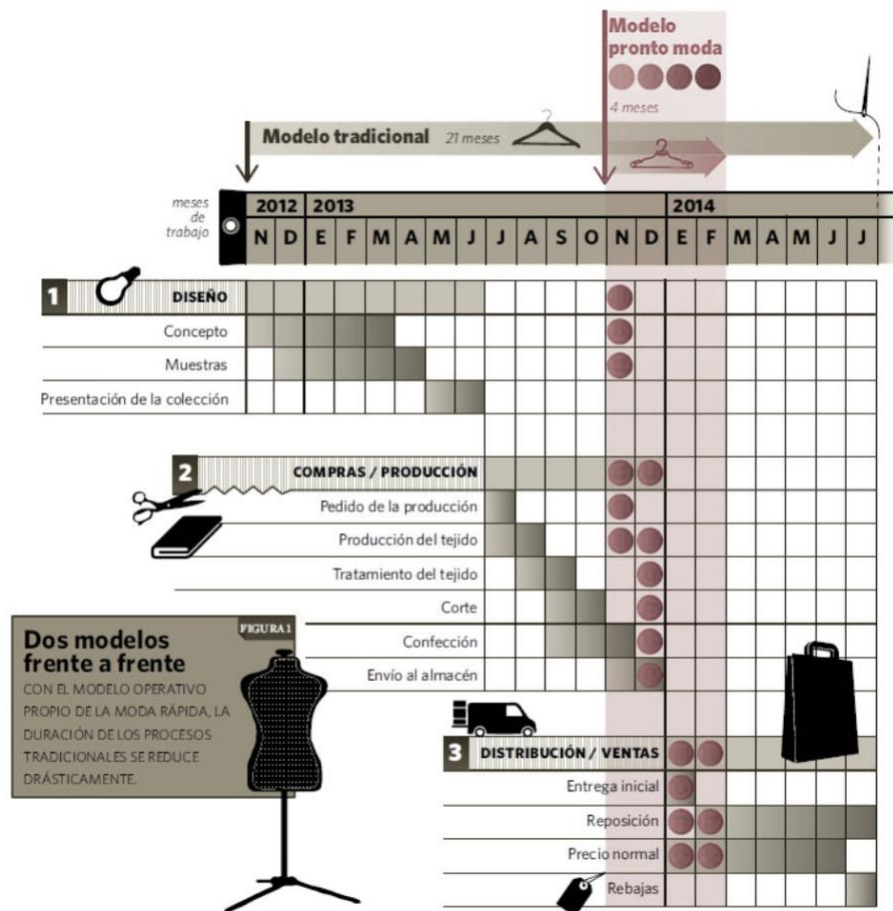


Figura 3: Esquema del modelo de negocio. Fuente: IESE

El segundo aspecto clave del modelo de moda rápida es la constante renovación del surtido a lo largo de la temporada. Las tiendas actualizan su oferta incluso diariamente, a diferencia del modelo tradicional que cambia solo un par de veces al año. Estos cambios frecuentes han demostrado aumentar la afluencia de clientes a las tiendas.

Para optimizar la introducción de nuevos productos, la planificación de inventarios dinámicos es esencial. Según los expertos, la demanda de un producto tiende a disminuir con el tiempo a medida que aparecen nuevas novedades, por lo que es crucial calcular el momento adecuado para lanzar un producto nuevo justo cuando la demanda comienza a bajar. Este enfoque de cambio constante en el inventario funciona mejor cuando los fabricantes de ropa control en sus propias tiendas, a diferencia de un modelo mayorista basado en pedidos anticipados. (IESE, 1 de febrero de 2015)

La cadena de valor

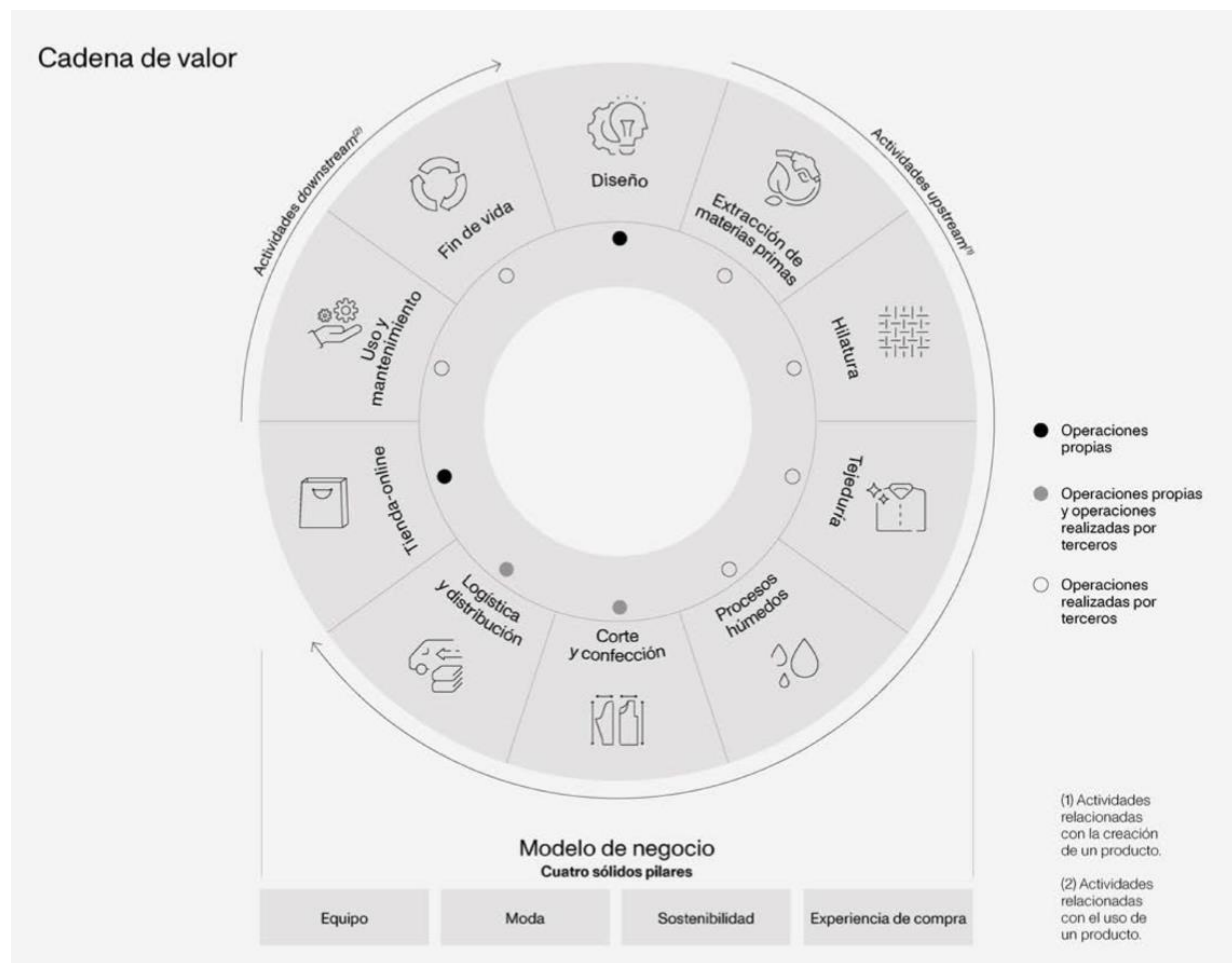


Figura 4: La cadena de valor. Fuente: Memoria Anual de Inditex 2023

Su modelo de negocio sigue una serie de fases: el diseño, la obtención y la producción, la logística y distribución, y finalmente, la venta en las tiendas físicas y plataformas en línea.

Diseño

La empresa cuenta con más de 700 creadores que son esenciales para su sistema de negocios. Su capacidad artística y habilidad natural para interpretar tendencias, junto con el análisis de ventas y la retroalimentación diaria de las tiendas y equipos de ventas, les permite anticipar los deseos de los clientes. Además, la empresa cree firmemente que una moda responsable comienza en la mesa de diseño. Los creadores son conscientes de su rol y ponen especial atención en los materiales y procesos para avanzar hacia un modelo de economía circular. La innovación es clave en este aspecto, ya que les permite encontrar alternativas a los materiales convencionales. (Inditex, 2023)

Obtención y Producción

La empresa valora mucho la contribución de sus proveedores y fabricantes en la creación de productos de calidad. La gestión social y ambientalmente responsable es fundamental en su enfoque de obtención y producción. Organizan su cadena de suministro en diez grupos para garantizar condiciones adecuadas para los trabajadores y reducir su impacto ambiental. Muchos de los fabricantes están cerca de sus sedes en España, lo que les brinda flexibilidad y control sobre el proceso. (Inditex, 2023)

Logística y Distribución

La flexibilidad de su logística ha sido clave para su expansión a más de 210 mercados. Distribuyen su inventario a tiendas y almacenes en todo el mundo desde sus centros logísticos centrales, utilizando tecnologías como RFID y SINT para gestionar sus inventarios de manera integrada. (Inditex, 2023)

Tiendas y Plataformas en línea

Sus tiendas físicas y plataformas en línea están integradas para ofrecer la mejor experiencia al cliente. Cuidan cada punto de contacto con el cliente, desde el diseño de las tiendas hasta la experiencia en línea. Siempre están buscando formas de mejorar sus tiendas y lanzar propuestas innovadoras en línea para satisfacer las expectativas de sus clientes. (Inditex, 2023)

Uso y Fin de Vida La empresa avanza hacia un modelo de economía circular, buscando reutilizar, reciclar o reparar materiales para reducir su dependencia de los recursos naturales. Gracias al Sustainability Innovation Hub, han lanzado colecciones en colaboración con diversas startups y cuentan con Zara Pre-Owned, una plataforma para reparar, revender y donar prendas usadas de Zara para alargar su vida útil. (Inditex, 2023)

Importancia de la innovación en la estrategia

En los estados de información no financiera de Inditex podemos observar el siguiente texto:

"La innovación, clave para poder transformar, está en el ADN de Inditex. La mejora constante nace de nuestra vocación por satisfacer al cliente en la totalidad de la relación que mantiene con nosotros. La convergencia de la tecnología y nuestro modelo de innovación abierto, que fomenta la captación de talento y la atracción de ideas, nos permite afianzar el éxito de todas las fases de la experiencia de compra" (Inditex, 2019)

Para Inditex, la innovación es el centro neurálgico que guía todas las acciones de la empresa. Se trata de una innovación colaborativa y transformadora orientada hacia las personas, con el propósito de ser más creativos, ágiles, eficientes, respetuosos y sostenibles en sus relaciones con los clientes y el entorno. Su labor innovadora busca mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la confianza que les brindan cada vez que nos elige. Reconocen que esta confianza se basa no solo en la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus productos, sino también en valores intangibles como la sostenibilidad, la salud y el cuidado de las personas, la comunidad y el planeta.

La innovación es esencial para lograr una transformación sostenible en la industria. Por ello, su enfoque innovador es integral, flexible, colaborativo y abierto no solo a todas las áreas y personas de la empresa, sino también a cualquier organización, entidad o individuo que tenga ideas o propuestas disruptivas que contribuyan a construir un presente y futuro más sostenible.

La capacidad transformadora e innovadora de Inditex se refleja en varios proyectos en marcha, algunos continuando iniciativas anteriores y otros completamente nuevos. Estas iniciativas abarcan todas las áreas y niveles de la empresa y todas las etapas de la cadena de valor, desde el diseño y la fabricación hasta la distribución, venta, uso de productos, circularidad y final de vida, cada una sumando valor de manera transversal.

Los nuevos desarrollos han mejorado la operativa diaria en aspectos cruciales como gestión de inventario, distribución, transporte y etiquetado. Soluciones tecnológicas

innovadoras como las alarmas RFID o el sistema de pago Pay&Go ofrecen una experiencia más ágil y eficiente tanto para las tiendas como para los clientes, que buscan una mayor personalización en su experiencia de compra.

En la página web de Inditex, se detallan varios proyectos y metas relacionadas con la innovación en su estrategia:

El primer proyecto, llamado **STOCK INTEGRADO o "SINT"**, es una innovación que permite a las tiendas adaptar sus funciones. Además de vender en local, las tiendas pueden preparar pedidos de comercio electrónico. Esto significa que las tiendas pueden trabajar junto con los almacenes para preparar pedidos, desde seleccionar los productos hasta empaquetarlos. Los objetivos de este proyecto incluyen mejorar la calidad del servicio en línea, adaptarse a las necesidades de los clientes y equilibrar las operaciones de las tiendas y los centros de distribución.

LAPA es otro proyecto que implica el desarrollo de un lector de RFID para realizar inventarios en tiendas con muchos productos. El objetivo aquí es eliminar errores en la gestión del inventario y reducir el tiempo necesario para hacer inventarios.

XWMS es un sistema de gestión de almacenes innovador que aporta flexibilidad y versatilidad al modelo logístico de la empresa. Este sistema puede gestionar diferentes tipos de stock y enviarlos a las tiendas según sea necesario. Los objetivos son mejorar el rendimiento del stock, así como ofrecer un mejor servicio a los clientes.

El **PUNTO DE CONEXIÓN LOGÍSTICA DE LELYSTAD** es un centro de distribución ubicado en los Países Bajos y diseñado para trabajar con el stock integrado. Utiliza tecnología avanzada y automatización para gestionar eficientemente los flujos de productos. Los objetivos aquí son ser flexibles en el manejo del stock y tener un alto rendimiento para satisfacer el crecimiento. (Inditex, 2019)

PROYECTOS	OBJETIVOS
<p>STOCK INTEGRADO: "SINT"</p> <p>Innovación que permite adaptar las funciones realizadas por las tiendas. De esta manera, además de atender la venta en local, las tiendas realizan la preparación de pedido de <i>e-commerce</i>. Atendiendo a las necesidades de nuestros clientes, las tiendas pueden integrarse dinámicamente con los almacenes para la realización de las diferentes fases de preparación de los pedidos (picking, preparación del artículo, packaging).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la calidad del servicio ofrecido al cliente del canal online - Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes - Balance de las necesidades operativas de tiendas y centros de distribución
<p>LAPA</p> <p>Desarrollo de un lector de RFID de alta capacidad para la realización del inventario en tiendas con volúmenes elevados de artículos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminación de errores que pudiesen impactar en la gestión del stock integrado - Reducción de los tiempos para la realización de inventarios
<p>XWMS</p> <p>Este innovador sistema de gestión de almacenes es un elemento clave para dotar a nuestro modelo logístico de la flexibilidad y versatilidad necesaria para la gestión unificada del stock. Dotado de la más alta tecnología desarrollada internamente por Inditex, el XWMS es capaz de gestionar el reparto del stock integrado mixto (paquetería y prenda colgada), de una manera ordenada conforme a múltiples criterios (colección, SKU, etc.) a través de envíos cuya frecuencia es configurable para cada tienda en función de las necesidades de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potencia el rendimiento del stock integrado - Mayores niveles de servicio para nuestros clientes
<p>PUNTO DE CONEXIÓN LOGÍSTICA DE LELYSTAD</p> <p>Es el más claro exponente del nuevo paradigma de versatilidad y adaptabilidad requerida en los centros de distribución para abordar el reto de gestionar el stock integrado. El punto de conexión logística, ubicado en Países Bajos y concebido para operar completamente con el stock integrado, incorpora las últimas novedades en tecnología y automatización de las infraestructuras logísticas, en especial para la gestión de prenda colgada, así como el más avanzado sistema de gestión de almacenes que permite la gestión automatizada de los flujos de tráfico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad para el tratamiento del stock integrado - Alto rendimiento para dar respuesta al crecimiento del Grupo

Figura 5: Proyectos y objetivos Inditex. Fuente: Inditex 2019

4. Transformación Digital en Zara

Evolución de la transformación digital en Inditex

Analizaremos la secuencia cronológica que experimentó Inditex, y en particular Zara, a lo largo de los años. Un estudio realizado por Rafael Sotelo para la revista Marketing 4 eCommerce. Vamos a explorar cómo evolucionó la empresa y la marca a lo largo del tiempo, desde sus inicios hasta la actualidad.

- 2007: Fue en este año cuando la empresa comenzó su incursión en el mundo digital. Zara Home, la pionera en esto, empezó a vender en línea. Comenzó a vender en línea en 13 países europeos y durante tres años fue el modelo para todas las aperturas posteriores planeadas por la empresa.
- 2010: Zara empieza a vender por Internet.

- 2011: Pablo Isla se convierte en presidente de Inditex tras seis años como CEO. Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho y Uterqüe se unen al mundo online en diferentes países europeos, lo que significa que todas las marcas de la empresa, excepto Lefties, comienzan a vender por Internet. La apuesta por el comercio electrónico se vuelve definitiva. A partir de entonces, la expansión internacional de sus plataformas de eCommerce será gradual y acompañará el crecimiento de las tiendas físicas, con nuevas aperturas en mercados establecidos y emergentes. Zara comienza a vender en línea en Estados Unidos y Japón.
- 2012: Zara inicia operaciones en China a través de zara.cn, aprovechando el crecimiento constante de clientes y transacciones en línea. Esta estrategia busca fortalecer la presencia de Inditex en Asia y expandir su negocio en China, que será el segundo mercado más grande en número de tiendas físicas después de España al final del año. Además, Zara Home y Massimo Dutti lanzan sus plataformas en línea en Estados Unidos, y Oysho establece una asociación con ASOS para vender en línea en el Reino Unido.
- 2013: Inditex sigue expandiendo su presencia en línea de manera constante. En febrero, Zara, Massimo Dutti y Zara Home lanzaron tiendas en línea en Canadá, donde Inditex opera desde 1999. En octubre, Zara inauguró su eCommerce en Rusia, sumando así 25 tiendas en línea en total. Este crecimiento refuerza la estrategia multicanal de Inditex y aumenta su potencial de ventas y alcance global.
- 2014: Inditex se alió con Alibaba para expandir su presencia en China a través de la plataforma Tmall. Zara inauguró su tienda en línea en Tmall, el eCommerce más grande de Alibaba con millones de compradores. Inditex también promueve sus ventas en China a través de terceros, siguiendo el modelo exitoso en ASOS. Además, Inditex fortalece su presencia en México y Corea del Sur con la expansión de sus plataformas en línea en ambos países.
- 2015: El éxito en ventas impulsa a Inditex a expandirse en el comercio electrónico, integrando Taiwán, Hong Kong y Macao en su red de eCommerce y alcanzando un total de 30 mercados digitales. El eCommerce ha sido clave para el ascenso de Amancio Ortega como uno de los hombres más ricos del mundo, con un patrimonio de más de 78.000 millones de euros. En Europa, el 5% de las ventas de Inditex proviene del comercio en línea. Oysho, Massimo Dutti y Stradivarius están expandiendo sus operaciones en China combinando tiendas físicas y en línea. Además, Zara Home abrió su eCommerce en Australia y Japón este año.

- 2016: Inditex expande su presencia global abriendo tiendas físicas en cinco nuevos mercados y lanzando eCommerce en ocho más. Completa su cobertura online en toda la Unión Europea en primavera, con cada marca de moda operando en eCommerce en los 28 estados miembros y Turquía. Ahora, Inditex está presente en 40 mercados en línea en todo el mundo, ofreciendo a los clientes una variedad de productos y precios similares a las tiendas físicas. Su estrategia omnicanal integra lo online y lo offline para una experiencia de compra completa, permitiendo ver, comprar y gestionar productos tanto en línea como en tiendas físicas.
- 2017: Inditex sigue el modelo de Amazon y El Corte Inglés con entregas en el mismo día en seis ciudades y al día siguiente en varios países clave. La empresa cuenta con 16 plataformas logísticas dedicadas al eCommerce y se expande a nuevos mercados integrando tiendas físicas y venta online. Ejemplos incluyen el lanzamiento de Zara en India, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam, y Bershka en Estados Unidos, Japón y Corea del Sur. Además, Zara implementa un sistema automatizado de recogida de pedidos en A Coruña para facilitar las compras en línea, los clientes tienen la opción de recoger sus pedidos en línea sin necesidad de pagar en la caja, utilizando un escáner de códigos QR para una recogida rápida y sin demoras.
- 2018: Las ventas en línea aumentaron un 27%, alcanzando 3.200 millones de euros. Aunque el crecimiento fue menor en comparación con años anteriores, esto demuestra el potencial continuo del eCommerce para Inditex. En términos generales, las ventas totales aumentaron solo un 3% a 26.145 millones de euros, con el eCommerce representando el 14% en los mercados digitales. Inditex amplió sus servicios de entrega rápida a seis nuevas ciudades y extendió las entregas al día siguiente a Canadá y Australia.
- 2019 *«Queremos hacer disponible nuestro producto de moda a todos los clientes en cualquier parte del mundo, incluso en aquellos mercados donde no hay tienda física. Todas las marcas de Inditex van a estar disponibles para su compra a través de internet en todo el mundo en 2020» (Pablo Isla, 2019)*
Pablo Isla, presidente de Inditex, reveló planes ambiciosos para el eCommerce global: expandir la entrega de pedidos online a nivel mundial y fusionar los inventarios de tiendas físicas y online utilizando tecnología RFID para mejorar la eficiencia logística. Se inauguró en Londres como prueba: un espacio dedicado para comprar y recoger pedidos online. Ofrece una colección limitada disponible solo en Internet. Los clientes pueden hacer cambios, devoluciones y pagar sin pasar por caja. Utiliza espejos-pantalla con tecnología RFID para mostrar prendas y estilismos

a tamaño real. Esta experiencia breve precede a una nueva tienda insignia Zara de 4,500 metros con una sección exclusiva online, un diseño interior abierto y una fachada acristalada sin escaparates, que transformará las compras con realidad aumentada.

- 2020: El coronavirus. Este año fue todo un desafío para la industria de la moda, incluyendo a Inditex, que tuvo pérdidas en el primer semestre por primera vez en su historia. Aunque cerraron el 5% de sus tiendas físicas y hubo restricciones en el 88% de las tiendas, las ventas online de Inditex aumentaron mucho: un 75% más en los primeros nueve meses y un 76% en el tercer trimestre.
Entre agosto y octubre, Inditex ganó 866 millones de euros, un 26% menos que el año anterior. Querían que las ventas online fueran más del 25% del total para 2022, pero podrían alcanzar esa meta este año por el impulso durante la pandemia.
Inditex planea invertir 1.000 millones de euros en su negocio online y otros 1.700 millones en tecnología para actualizar sus plataformas. Destaca el proyecto Inditex Open Platform (IOP) como base tecnológica para todas las operaciones digitales.
En septiembre de 2020, Inditex lanzó Lefties online, completando su oferta de marcas disponibles para compras en línea. También fue el año en que María Fanjul dejó la compañía, quien lideró la digitalización desde 2014.
- 2021: Inditex tuvo un aumento impresionante en las ventas, casi un 50% más que el año pasado, después de haber enfrentado pérdidas al comienzo de la pandemia. La venta online fue clave en este éxito, creciendo un 67% durante ese período, superando el aumento del año anterior. Además, el margen de ganancia aumentó significativamente a casi el 60%, gracias a cómo manejaron el negocio y a la implementación total de su estrategia digital.
- 2022: En el primer trimestre del año 2022, Inditex ganó 760 millones de euros, un 80% más que el año anterior. Las ventas totales del grupo subieron a 6.742 millones de euros, un aumento del 36%. Sin embargo, el canal online se vio afectado, disminuyendo las ventas de eCommerce un 6%. Estos datos cambian de los relevados durante el ejercicio del 2021, cuando la venta online experimentó un crecimiento del 67%. Inditex relacionó la vuelta a la «normalidad» con el descenso en esta demanda y anunció sus intenciones de lograr que las ventas online del grupo supongan más del 30% de sus ventas totales en 2024. (Sotelo R., 24 de abril de 2024)

Impacto de la transformación digital en la cadena de suministro, diseño de productos, fabricación y distribución de Zara

Las exigencias del mercado en la industria de la moda son muy altas. Los equipos de transporte y suministro deben mejorar la velocidad, confiabilidad y flexibilidad para acelerar la entrega de productos y gestionar las devoluciones de manera ágil. Para lograr esto, deben usar eficientemente nuevas tecnologías como identificación por radiofrecuencia (RFID), compras en línea, Internet de las Cosas (IoT), análisis de datos masivos (Big Data) y tecnología de cadenas de bloques (Blockchain). También deben integrar los canales en línea y fuera de línea en un solo proceso de venta, conocido como "omnicanalidad", además de ofrecer entregas casi instantáneas.

Estos desafíos representan una oportunidad para las empresas de lograr una logística de vanguardia y reinventar las cadenas de suministro. La transformación digital del sistema de suministro de Inditex ha sido constante. En primer lugar, busca reducir el reabastecimiento mediante la integración completa de todas las partes de la cadena para tener un control total de las existencias en tiempo real. Además, implementa un sistema de abastecimiento cercano, con la mitad de la producción de Zara realizada en países vecinos. También busca reducir los costos de producción mediante economías de escala con los proveedores.

El triunfo del sistema de suministro de Inditex radica en su habilidad para comercializar rápidamente los productos que los clientes demandan, alineándose perfectamente con el concepto de "rápida moda" y "producción just in time", es decir, fabricando lo que se venderá de manera eficiente y rápida. Las producciones son cortas, lo que permite una renovación continua de las colecciones. Esto es posible gracias a un sistema centralizado y al control total de las compras y la distribución. Inditex opera con 10 centros logísticos ubicados cerca de las sedes de sus distintas marcas. Este sistema permite a las tiendas cambiar constantemente sus colecciones sin acumular grandes cantidades en inventario, lo que reduce los costos.

Inditex utiliza tecnología de vanguardia en su cadena de suministro, con software avanzado y áreas de "multishuttle" que mejoran la eficiencia, precisión en los tiempos de entrega y la velocidad de almacenamiento y recolección de productos.

La estrategia de distribución de la empresa se basa en enviar continuamente productos a las tiendas desde centros de distribución centralizados para cada marca. El primer centro logístico se estableció en Arteixo, A Coruña, seguido de otros en Zaragoza, Madrid, León y Alcalá de Henares. Inditex ha realizado considerables inversiones para equipar todos estos

centros con tecnología de punta, incluyendo sistemas de comunicación integrados, maquinaria automatizada y software avanzado que permite una gestión eficiente y precisa.

La comunicación en tiempo real de datos y ventas permite ajustar al máximo la distribución de productos. Además, la digitalización ha influenciado significativamente la trazabilidad de los productos, asegurando un control total sobre cada prenda en todo momento, desde su fabricación hasta su distribución. Inditex desarrolla herramientas para garantizar la trazabilidad de los pedidos y asegurar el cumplimiento de las normativas legales. Las fábricas de los proveedores forman parte de la cadena de suministro de Inditex y cumplen con los estándares de calidad establecidos en su Código de Conducta.

5. E-commerce en Zara

Desarrollo del canal de venta online de Zara

Los canales de venta online son un componente fundamental en la estrategia de comercialización, ya que le permite llegar a todos los lugares del mundo, vamos a examinar los principales canales de venta online de Zara y sus características:

- Sitio web: El sitio web es el centro de su presencia online, proporciona a los clientes una experiencia de compra completa, donde pueden ver y comprar una amplia gama de productos. Pero si hay algo que marca la diferencia en relación a otras tiendas online es la experiencia visual que ofrece, muy similar a grandes revistas de moda, con editoriales artísticas e imágenes de alta calidad con reconocidas modelos y fotógrafos. Estas editoriales no solo muestran prendas individuales, sino que también cuentan historias visuales que transmiten un estilo de vida y una estética específica. Esta aproximación editorial agrega valor a la marca al asociarla con la creatividad y la sofisticación del mundo de la moda. Además, sus colaboraciones con diseñadores y marcas generan gran expectación, atrayendo a los consumidores a explorar nuevas colecciones. En la última memoria publicada por Inditex podemos ver las grandes colaboraciones que ha realizado Zara en el último año:
 - La colección Zara x Steven Meisel New York destacó por la participación del icónico fotógrafo en el diseño, ofreciendo prendas y accesorios seductores para mujer y hombre, acompañados de retratos de figuras ligadas a su historia, como Linda Evangelista.



Figura 6: Foto colección Steven meisel NY. Fuente: Página de You Tube Zara

- Barbie x Zara se destacó por sus prendas inspiradas en el fenómeno global del film Barbie, mientras que Thirteen Pieces presentó una colección atemporal que transmitía sencillez y elegancia, protagonizada por la actriz Ángela Molina.



Figura 7: Foto colección Barbie. Fuente: Zara.com

- La colección cápsula de Zara Man, Cutie Chaos, diseñada por el estilista británico Harry Lambert, se caracterizó por referencias vintage y el uso de fibras de menor impacto, como lana y algodón reciclados.



Figura 8: Foto colección Cutie Chaos. Fuente: Revista GQ España

- Zara Beauty lanzó su primera línea de productos para el cabello en colaboración con Guido Palau, presentada en vídeos con Kaia Gerber.



Figura 9: Zara Beauty. Fuente: Revista La Vanguardia

- **Aplicación móvil:** La aplicación móvil de Zara complementa su sitio web ofreciendo una experiencia de compra optimizada para dispositivos móviles. Los usuarios pueden acceder fácilmente a la aplicación desde sus smartphones o tabletas, lo que les permite explorar el catálogo de productos de Zara, recibir notificaciones sobre nuevas colecciones o promociones, y realizar compras de forma rápida y segura. Además ofrece mas servicios como el de poder ver artículos en 3D para ver como sería tenerlo en tu casa. La APP ha superado las 50 millones de descargas en Google Play, con más de 552 mil reseñas y una puntuación de 4.7 estrellas. En el App Store, ha alcanzado 250 mil descargas. Estos datos destacan su popularidad y satisfacción entre los usuarios de dispositivos Android y iOS.
- **Redes sociales:** A través de plataformas como Instagram, Facebook y Youtube , Zara comparte contenido visualmente atractivo, como imágenes de sus últimas colecciones o videos de desfiles de moda, para generar interés y compromiso con la marca. En Instagram, cuenta con 61,7 millones de seguidores y más de 4.600 publicaciones, con historias destacadas actualizadas regularmente. En Facebook, tiene 31 millones de seguidores y más de 20 millones de "me gusta". En YouTube, publica vídeos de sus últimas colecciones, con más de 600 mil visitas y 115 mil suscriptores. Estos números muestran su impacto y alcance en las plataformas sociales clave.



Figura 10: Redes Sociales de Zara. Fuente: Instagram, Facebook y YouTube de Zara

- Marketplace y colaboraciones Ha explorado oportunidades de venta a través de marketplaces y colaboraciones con otras marcas o minoristas en línea. Al asociarse con plataformas de comercio electrónico establecidas como su última colaboración con Clarks. Estas colaboraciones pueden incluir la venta de productos exclusivos o ediciones limitadas, lo que genera emoción y más demanda ya que colabora con otras marcas con mucho público.

Avances de los canales tecnológicos

Métodos de envío y empaquetado

El gran éxito del comercio electrónico de Zara es la comodidad de poder comprar desde casa y que te llegue lo antes posible el paquete, por eso la marca se esfuerza en ofrecer métodos y plazos de envío flexibles y rápidos para que el paquete llegue lo antes posible al cliente. En su pagina web podemos ver que cuenta con 3 tipos:

Envío a una tienda zara

Plazo: 2-3 días laborables.

Coste: Gratuito.

Al realizar el pedido, se muestran las tiendas disponibles y la fecha estimada de entrega. El cliente dispone de 15 días para recoger el pedido en la tienda seleccionada, solo necesitará presentar su ZARA QR o el código QR del ticket electrónico.

Envío a domicilio

Esta opción cuenta con varios servicios y diferentes costos:

- Entrega garantizada al día siguiente por 4,95 euros.
- Entrega en 2-3 días laborables por 3,95 euros.

El envío será gratuito si el pedido incluye artículos sin descuento por un importe superior a 30 euros.

- Entrega el mismo día de la compra por 5,95 euros.

Esta opción solo esta disponible en Madrid para todos los pedidos realizados de lunes a viernes antes de las 14 horas.

Envío a un punto de entrega

Plazo: 2-3 días laborables.

Coste: 3,95 euros.

El envío será gratuito si el pedido incluye artículos sin descuento por un importe superior a 30 euros. Al finalizar la compra, se muestran los puntos de entrega disponibles y la fecha estimada de recepción del pedido. Se notificará al cliente cuando el pedido esté disponible en el punto de entrega seleccionado.

En cuanto al empaquetado, es otra parte muy importante del proceso de compra, ya son iconicas las cajas de cartón de Zara con su papel vegetal en el interior protegiendo los artículos. Además, Zara saca ediciones especiales de su empaquetado en ocasiones especiales, por ejemplo, cuando cambio el color marrón del cartón por una variedad de bolsas y cajas de colores, lo que hizo que las ventas aumentaran ya que todos los clientes querian hacerse con una de ellas.

Avances tecnológicos para mejorar la experiencia del cliente:

- I. **Experiencia de compra personalizada:** Con el 'Modo Tienda', los clientes pueden verificar en tiempo real si un artículo está disponible en la tienda, comprarlo en línea y recogerlo de inmediato, todo desde la web o la app. La app también permite reservar probadores y localizar prendas dentro de la tienda.
- II. **Fast Sind** (Compra rápida en tienda): Mediante la aplicación, los clientes eligen una tienda específica donde pueden comprar en línea y recoger el pedido el mismo día.
- III. **Click&Find** (Localización de artículos): Los clientes pueden usar la aplicación móvil para encontrar exactamente dónde está un artículo en la tienda.
- IV. **Click&Try** (Reserva de probadores): Los clientes pueden reservar probadores a través de la aplicación y recibir una notificación cuando estén disponibles, ahorrándose así las colas.

- V. **Recogida con código QR:** Los clientes pueden recoger sus pedidos en la tienda simplemente mostrando el código QR generado durante la compra en línea, además en las nuevas tiendas podemos encontrar recogida sin contacto, se trata de una maquina que escanando tu qr te busca el paquete por el almacén y te lo entrega en cuestión de segundos.
- VI. **Compra directa en tienda:** Usando la aplicación, los clientes pueden comprar directamente un artículo en la tienda y dirigirse luego a la zona de desalarmado.
- VII. **Click&Go (Recogida automatizada):** Los pedidos en línea se pueden recoger en silos automatizados después de recibir un mensaje en el móvil.

Otros avances tecnológicos vinculados a la IOP incluyen:

- Seguimiento en tiempo real de artículos:
 - Uso de lectores RFID para gestionar inventarios en tiendas y almacenes con muchos artículos.
 - Sistema integrado para distribuir el stock (paquetería y prendas colgadas).
 - Mejora en el transporte.
- Gestión de disponibilidad de artículos:
 - Uso de modelos de aprendizaje automático para determinar cuándo reponer el stock.
 - Uso de análisis predictivo para planificar la distribución de nuevos productos.
- Experiencia personalizada en moda:
 - Función 'Modo tienda' para ver la ubicación de prendas en la tienda.
 - Compras mediante códigos QR.
 - Compras inmediatas desde redes sociales.
 - Ampliación de servicios y atención al cliente.
 - Gran número de seguidores en redes sociales.
 - Mejora de las capacidades de comercio online en todas las cadenas.
 - Estudios audiovisuales para Zara.com.
- Red comercial integrada y sostenible:
 - Integración total de 6,700-6,900 tiendas y 'stockrooms' online en 96 mercados.
 - Disponibilidad global online de todas las marcas.
 - Uso de tecnología avanzada en toda la red comercial.

- Enfoque en ofrecer una excelente experiencia de compra.
- Cada tienda sirve como plataforma de distribución al cliente.
- Ubicaciones estratégicas en las mejores calles comerciales del mundo.

- Compromiso con objetivos de sostenibilidad:
 - Contratación de nuevos perfiles para roles digitales y de sostenibilidad.

- Crecimiento sostenible:
 - Las acciones del plan "Horizonte 2022" han permitido el crecimiento tecnológico de la empresa, reflejado en un aumento de ventas y beneficios desde 2011.

Experiencia del cliente en la aplicación móvil y el sitio web de Zara

APP

La app de Zara cuenta con cinco apartados principales :

1. Inicio: En esta parte, encontramos fotografías y videos acerca de las últimas colecciones o nuevas funciones de la app. Es como tener un vistazo exclusivo a lo último que Zara tiene para ofrecer.
2. Buscar (lupa): La función de búsqueda es muy útil, puedes buscar artículos específicos por nombre, color o colección. Además, puedes buscar en una tienda particular para ver si tienen el artículo que deseas. Otra de las ventajas es que puedes tomar una foto desde tu galería y la app buscará artículos similares. También está el modo escáner, que te permite escanear el código de barras de un artículo en una tienda para obtener información detallada y ver si está disponible en línea.
3. Menu: En esta sección, encuentras un menú detallado con diferentes categorías, incluyendo Mujer, Hombre, Niños, Zara Srpls, Perfumes y Zara Pre-Owned. Dentro de cada categoría, hay una amplia variedad de opciones, desde vestidos y camisas hasta jeans y accesorios.
4. Perfil: La personalización es clave en Zara. Al tener tu cuenta, formas parte de toda la experiencia de compra, participando activamente en todas las opciones que ofrece la app. En este apartado puedes encontrar las compras realizadas ya sean online o en tienda, además de las devoluciones realizadas. También dispone de un apartado de favoritos donde puedes ir guardando prendas que te hayan gustado para luego poder pasarlas a la cesta. Por otro lado, encontramos el perfil donde se detallan los datos personales del cliente. Finalmente tiene un apartado de ayuda y ajustes por si tienes alguna duda o problema durante el proceso de compra. En la siguiente fotografía, se pueden observar los apartados mencionados anteriormente:

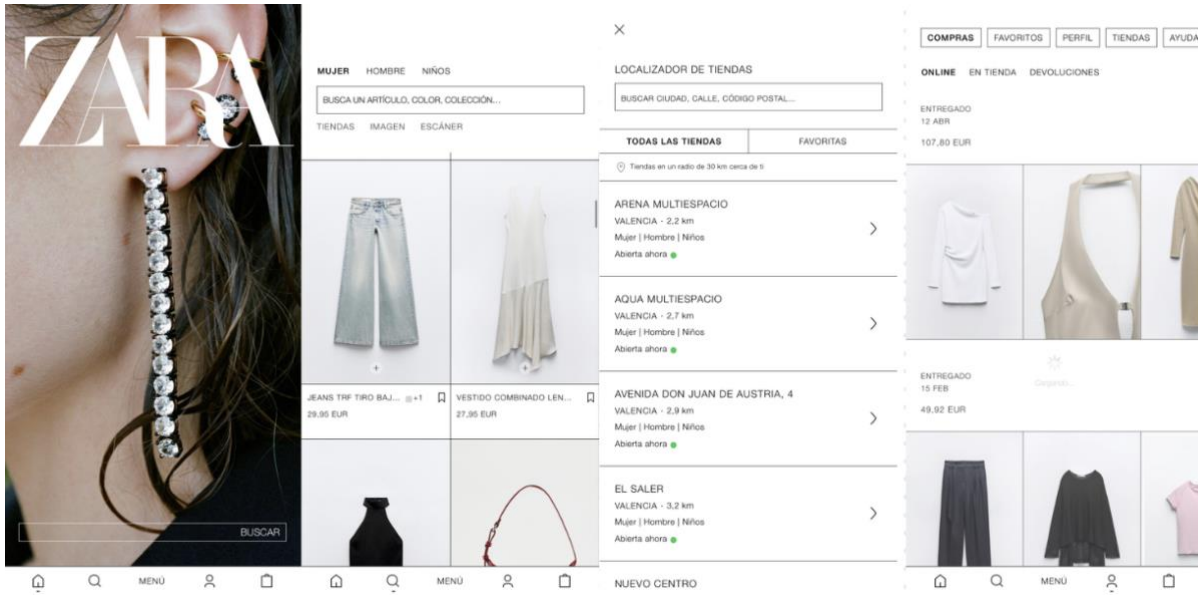


Figura 11: Capturas de la APP de Zara. Fuente: APP de Zara

5. Cesta: Aquí es donde se encuentran todos los artículos que deseas comprar. Al proceder al pago, puedes elegir cómo deseas recibir tu pedido: recogerlo en una tienda física, en un punto de recogida cercano o que te lo envíen a domicilio. Luego, la app te llevará a la plataforma de pago, donde encontrarás diversas opciones de pago seguro.

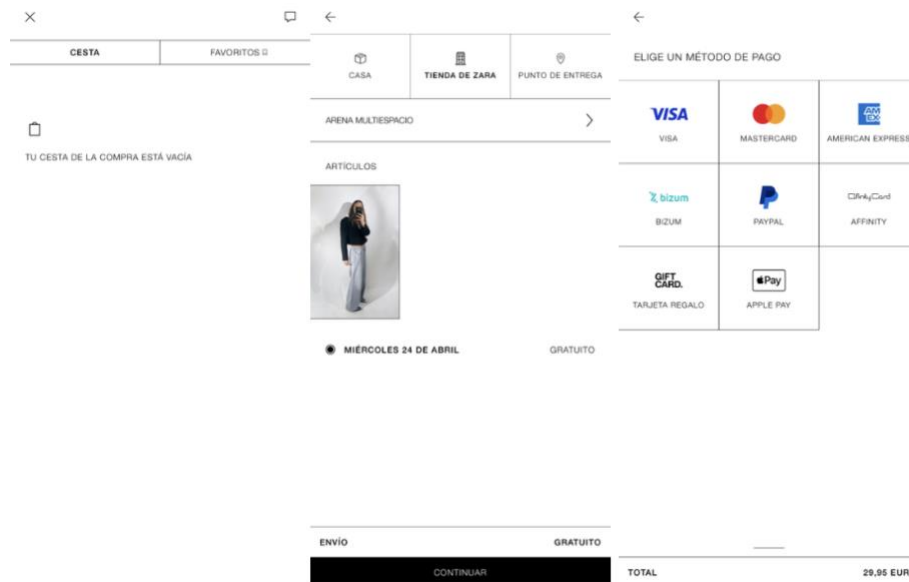


Figura 12: Capturas de la APP de Zara. Fuente: APP de Zara

SITIO WEB

En el sitio web, encontrarás los mismos servicios que en la aplicación móvil. Al acceder a la página principal, verás las últimas novedades y tendencias destacadas. En la parte superior derecha de la página, encontrarás los siguientes elementos:

- Inicio de Sesión: En este lugar, puedes iniciar sesión con tu cuenta para acceder a funciones personalizadas, como ver tu historial de compras, guardar artículos en tu lista de favoritos y realizar compras de manera más rápida y sencilla en futuras visitas.
- Ayuda: Este enlace te lleva a una sección donde puedes encontrar respuestas a preguntas frecuentes, guías de uso de la plataforma y formas de contactar con el servicio de atención al cliente en caso de necesitar asistencia.
- Cesta: Aquí se muestra un icono de carrito de compras que te permite acceder a tu cesta, donde se guardan los artículos que has seleccionado para comprar. Desde la cesta, puedes proceder al pago de tus compras.

Además de estos elementos, encontrarás una barra de búsqueda ubicada en la parte superior de la página. Esta barra te permite buscar artículos específicos o categorías de productos de manera rápida y eficiente. La página web de Zara ofrece una experiencia completa y accesible, con todos los servicios esenciales disponibles para facilitar tu experiencia de compra en línea.

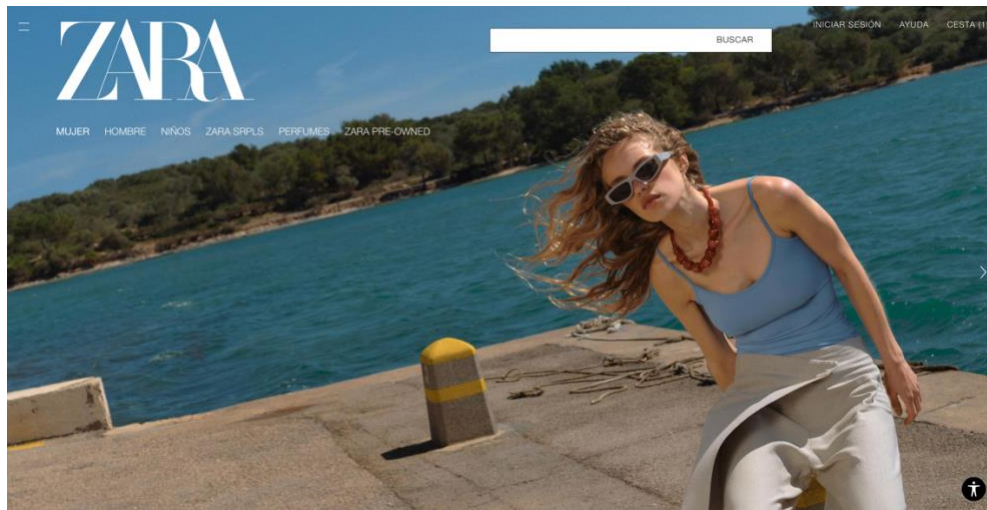


Figura 13: Captura de la web de Zara. Fuente: Imagen de la web de Zara

6. Comparación con competidores en el sector de la moda

Vamos a analizar la comparación de Zara.com con sus competidores en el sector de la moda. Zara se sitúa en el puesto 286 a nivel global según la clasificación de tráfico del sitio web del estudio realizado por SimilarWeb. Esta posición indica la relevancia y el alcance de en comparación con todos los demás sitios web del mundo en la categoría moda.

En la categoría global de las paginas webs de moda y ropa mas buscadas, Zara compite directamente con tres principales empresas: Shein, Nike y H&M. Estos competidores ocupan los tres primeros lugares en términos de popularidad y presencia en línea. Shein destaca por su enfoque en la moda rápida y asequible, Nike es conocido principalmente por sus artículos deportivos por tanto no puede compararse directamente con Zara, mientras que H&M ofrece moda asequible y rápidas tendencias a nivel global.

Zara se encuentra en el cuarto lugar en esta categoría, lo que refleja su posición sólida en el mercado mundial de la moda y su capacidad para atraer tráfico y clientes en línea.

Clasificación	Página web	Cambio en la clasificación	Promedio de duración de las visitas	Páginas/Visita	Tasa de rebote
1	 shein.com	=	00:06:51	8.12	37.14%
2	 nike.com	=	00:03:38	4.96	46.7%
3	 hm.com	- 1	00:04:40	7.60	40.13%
4	 zara.com	- 1	00:06:06	9.99	28.96%

Figura 14: Análisis competidores web. Fuente: SimilarWeb

Las páginas web de las marcas mencionadas son reconocidas a nivel mundial, concretamente en el sector de la moda. Sin embargo, si analizamos ciertos aspectos como la similitud en características, precios competitivos y una amplia gama de productos, quitando empresas del Grupo Inditex, otro competidor destacados son Mango y Primark.

A continuación vamos a profundizar en el análisis de las principales marcas que compiten con Zara a nivel global en la categoría de moda:

TOP 1: SHEIN

Shein es una marca de moda de fast-fashion que distribuye ropa en todo el mundo a través de internet y en algunas tiendas físicas. En términos de clasificación global, Shein ocupa la posición número 120, lo que la sitúa por encima de Zara, que se encuentra en el puesto 286 en esta clasificación.

Vamos a analizar las similitudes y diferencias según diferentes aspectos:

Producto: Shein destaca por su variedad y constante búsqueda de las tendencias más actuales en el mundo de la moda, lo que a menudo incluye la copia de prendas virales encontradas en tiendas como Zara. Además, la amplia gama de productos disponibles en Shein es impresionante, ya que no solo ofrece una amplia selección de prendas de ropa, sino que también incluye desde elementos de decoración para el hogar hasta colecciones para mascotas, todo disponible en una sola tienda en línea. Finalmente, otra diferencia es la calidad del producto, aunque puedan ser parecidas las prendas de Shein y Zara, la calidad de Shein es bastante inferior, ya que esta marca hace producciones masivas a bajo costo y con los materiales mas económicos.

Precio: Indiscutiblemente Shein tiene precios más asequibles que los de Zara en todas las líneas de productos, es esto lo que sitúa a Shein en una de las tiendas con más visitas y ventas del mundo, la gente busca moda pero a un precio muy reducido y en este tipo de tiendas puede encontrarlo.

Distribución: Shein realiza sus ventas mayoritariamente en línea, con alguna tienda física pero que ponen por un tiempo limitado en grandes capitales. En cuanto a su tienda online, como los almacenes se encuentran en Guangdong, China, sus tiempos de envío son mas largos, ofrece varios tipos de envío: Envío estándar a casa o a un punto de recogida con un plazo de entrega de 8 a 11 días laborales gratuito con importes superiores a 29 euros y cuenta también con el envío exprés en 8 días pero con un coste elevado de 7.90 euros. Mientras que los plazos de Zara varían de 2 a 3 días, teniendo incluso la opción de entrega garantizada al día siguiente por 4,95 euros.

Comunicación: La estrategia de Shein es lograr que los usuarios compren los maximos articulos posibles, teniendo dentro de la página web mini juegos con premios que incentivan la compra, así como muchos códigos de descuento que te ofrece la misma marca o que te los proporcionan influencers con los que hacen colaboraciones. Además siempre cuenta con ofertas especiales por tiempo limitado.

A continuación podemos ver la APP de Shein, llena de categorías, ofertas y descuentos. Además podemos ver los minijuegos que prometen regalar crédito para comprar en Shein, puedes ganar si compartes a un gran número de amigos.



Figura 15: Capturas de la APP Shein. Fuente: APP Shein

Podemos observar también su página web, con un estilo idéntico al que vemos en su APP, lleno de descuentos y con muchas categorías de productos.

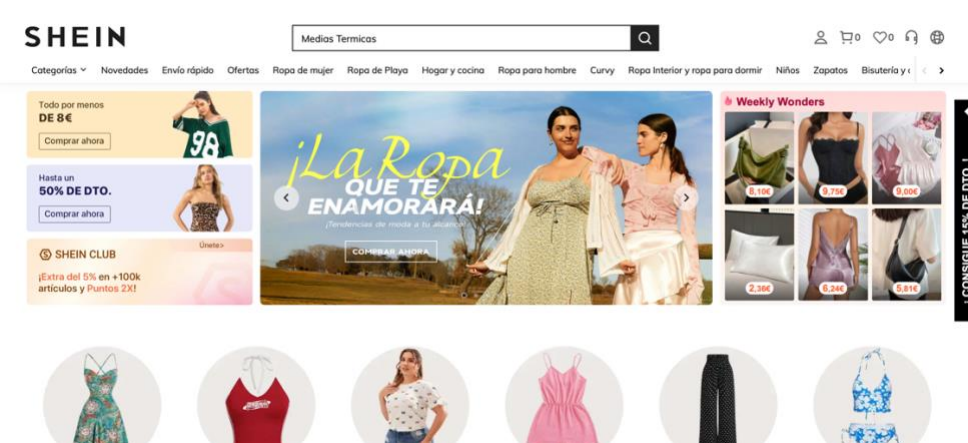


Figura 16: Capturas de la Web de Shein. Fuente: Web de Shein

Vamos a analizar los **datos de ambas páginas webs:**

En la siguiente comparación, observamos que Shein ha recibido un total de 211.2 millones de visitas, en comparación con las 85.2 millones de Zara. Ambas tiendas han experimentado un aumento en las visitas respecto al mes pasado, con una duración promedio de visita de aproximadamente 6 minutos en ambas. En términos de páginas por visita, Zara lidera con casi 10 páginas por visita en promedio. Por último, la tasa de rebote, que indica el porcentaje medio de visitantes que ven solo una página antes de abandonar el sitio web, es del 37.14% para Shein y del 28.96% para Zara.

	SHEIN	ZARA
Visitas totales	211.2M	85.2M
Cambio desde el mes pasado	+20.11%	+9.57%
Promedio de duración de las visitas	00:06:51	00:06:06
Páginas por vista	8.12	9.99
Tasa de rebote	37.14%	28.96%

Figura 17: Tabla comparativa Shein y Zara. Fuente: Elaboración propia con datos de Similarweb

A continuación, podemos observar la cuota de tráfico en España, el análisis de tráfico por país muestra que Shein recibe la mayor parte de su tráfico desde España, con un 63,24% mientras que Zara tiene una cuota de tráfico menor desde este país, con un 36,76%.

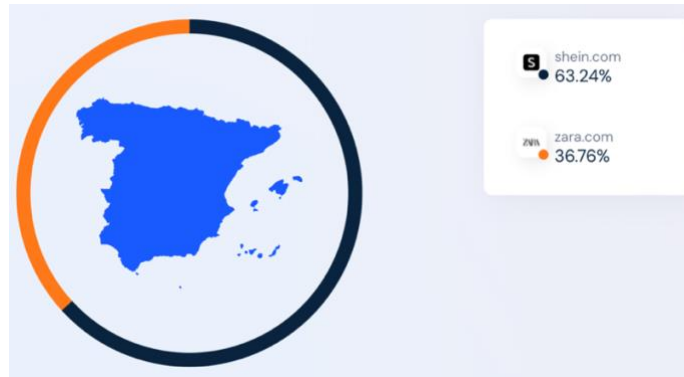


Figura 18: Mapa distribución cuota de mercado. Fuente: SimilarWeb

Por último analizando la distribución de canales de marketing:

6. Tráfico Directo: Shein lidera en visitantes que llegan al sitio web escribiendo la URL directamente en el navegador o usando marcadores.
7. Referidos: Visitantes que llegan al sitio desde otros sitios web a través de enlaces externos. En este caso, podemos observar porcentajes similares aunque bastante pequeños.
8. Búsqueda Orgánica: Visitantes que llegan al sitio desde resultados de búsqueda no pagados en motores como Google. Zara se posiciona líder con el 40,9% frente al 19% de Shein.
9. Búsqueda de Pago: Visitantes que llegan al sitio desde anuncios pagados en motores de búsqueda. Para ser objetivos en este canal de marketing, Shein destina mas recursos a anuncios que Zara y por ello también se sitúa por encima.
10. Social Media: Visitantes que llegan al sitio desde enlaces compartidos en redes sociales como Facebook, Twitter, etc. Encontramos porcentajes bajos oscilando entre el 4% y 5%.
11. Correo Electrónico: Visitantes que llegan al sitio desde enlaces en correos electrónicos promocionales o boletines. Por último, es de los canales mas igualados con un porcentaje del 2% en ambas, aunque Zara lidera.



Figura 19: Canales de marketing. Fuente: SimilarWeb

En resumen, al comparar Shein y Zara en términos de tráfico web y canales de marketing, observamos que Shein atrae más visitas totales, mientras que Zara logra un mayor compromiso de los usuarios con más páginas vistas por visita y una tasa de rebote más baja. Shein destaca en tráfico directo y búsqueda de pago, indicando una fuerte inversión en publicidad en línea, mientras que Zara lidera en tráfico orgánico, reflejando un buen posicionamiento en motores de búsqueda. Ambas marcas podrían beneficiarse de mejorar su presencia en redes sociales y referidos para diversificar sus fuentes de tráfico y optimizar sus estrategias de marketing digital.

TOP 2: H&M

En segundo lugar, vamos a analizar H&M y Zara. H&M engloba diversas marcas como Cos, & Other Stories, Monki, H&M HOME, Weekday, ARKET y Afound, según se detalla en su página web. El grupo H&M tuvo su inicio en Västerås, Suecia, en 1947, marcando el comienzo de una trayectoria que ha dejado una huella significativa en la industria. Se ha convertido en una de las principales empresas globales en el mundo de la moda. La estrategia de marketing de H&M se basa en una amplia gama de tácticas publicitarias. Utiliza carteles en las calles, anuncios en televisión, presencia online y envío de correos electrónicos a sus socios, ofreciendo nuevas colecciones y descuentos exclusivos para fomentar el interés de los clientes. Por ejemplo, los socios pueden recibir descuentos del 30% en prendas específicas como vestidos y blusas de mujer hasta cierta fecha, mediante enlaces directos en los correos electrónicos que los llevan a la tienda online para realizar la compra.

A continuación vamos a estudiar las similitudes y diferencias según diferentes aspectos:

Producto: Analizando las similitudes, ambas marcas obtan por diseños de las últimas tendencias en sus prendas y artículos y realizan su propia división del mercado con distintas marcas y líneas. En cuanto a las diferencias, la percepción de calidad varía entre ambas marcas, siendo Zara percibida como superior por algunos consumidores. En términos de reacción ante tendencias, Zara saca colecciones cada 15 días, mientras H&M planifica con más antelación.

Precio: Ambas marcas tienen precios similares, siendo Zara en algunas prendas algo más caro, en ocasiones que colaboran con diseñadores estos precios aumentan. Por otro lado, H&M siempre cuenta con códigos de descuento para sus clientes en la APP, además, en periodos de rebajas, H&M pone sus artículos a precios muy competitivos.

Distribución: En cuanto a la estrategia de distribución, tanto H&M como Zara están siempre en las calles principales y en grandes centros comerciales. Ambas marcas mantienen una imagen homogénea en sus tiendas para transmitir una imagen de marca constante. Sin embargo, H&M adopta una estrategia más selectiva en la distribución de productos, diferenciando estos productos según la localización de sus tiendas, mientras que Zara envía todos sus productos a todas sus tiendas.

En cuanto a la venta online, tanto H&M como Zara ofrecen una propuesta visual atractiva y funcional en sus sitios web, con múltiples perspectivas de los productos y sistemas de filtrado para una búsqueda más eficiente. Ambas plataformas también proporcionan contenido adicional, como catálogos, blogs y videos, para complementar la experiencia de compra. Sin embargo, existen diferencias significativas, como el enfoque en promociones exclusivas para compras online en el caso de H&M y las limitaciones en los métodos de pago y envío, así como la ausencia de una atención al cliente directa de H&M. Por último una cosa curiosa, en las cajas para pagar, Zara suele tener los perfumes, mientras que H&M tiene todo tipo de artículos baratos como calcetines o gomas de pelo para incitar a los clientes a comprar más.

A continuación podemos ver que presenta una web muy completa, en ella encontramos, el catálogo de artículos clasificados por diferentes categorías, atención al cliente, localizador de tiendas, el área de clientes y muchas más funciones.

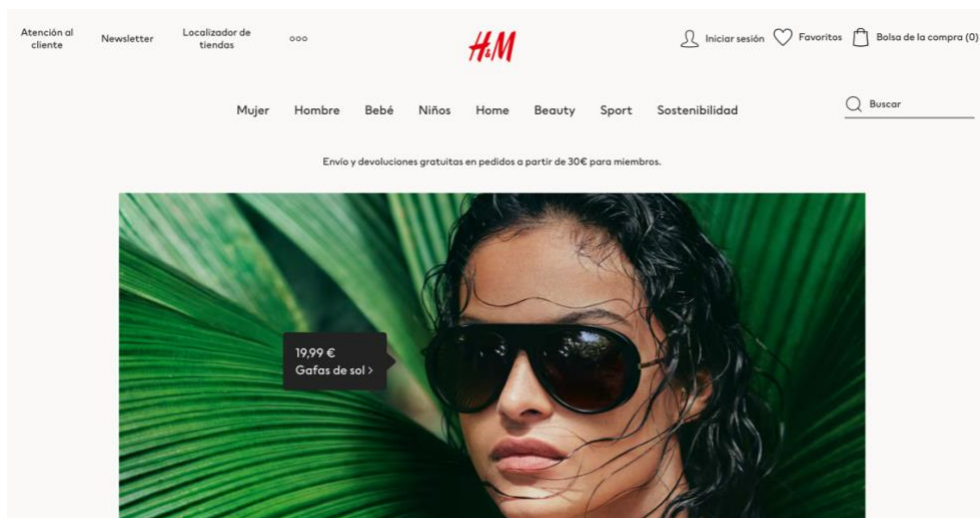


Figura 20: Página web de H&M. Fuente: Web H&M

Comunicación: H&M emplea una variedad de canales publicitarios, incluyendo anuncios televisivos, cartelería en espacios públicos y colaboraciones con celebridades como Beyoncé y Madonna. H&M comparte con Zara el uso de redes sociales, aplicaciones

móviles y newsletters para promocionar sus productos y mantener informados a sus clientes sobre novedades en moda y accesorios. También ofrece tarjetas regalo, aunque aún no están disponibles para compras en línea.

Una estrategia única de H&M es su colaboración anual con diseñadores de alta costura, lanzando colecciones exclusivas a precios asequibles. Este enfoque genera una gran expectativa y publicidad para la marca, destacando la colaboración con marcas de renombre como Moncler en 2023. Además, H&M cuenta con un apartado en su sitio web llamado H&M LIFE, donde ofrece consejos de moda, belleza, cultura y contenido audiovisual, proporcionando otra vía de promoción sin costo adicional.



Figura 21: Colaboración MUGLER X H&M. Fuente: GQ España

Analizando los **datos de ambas páginas webs:**

En términos de visitas online, H&M ha experimentado un crecimiento notable, alcanzando 89.1 millones de visitas totales, un aumento del 13.71% respecto al periodo anterior. Sin embargo, Zara sigue liderando en la duración de visitas, con usuarios pasando en promedio 4.40 minutos en su sitio web, en comparación con los 3.70 minutos en H&M.

A pesar de estas diferencias, ambas marcas comparten similitudes en su enfoque hacia la moda asequible y las tendencias rápidas. Ambas ofrecen colecciones contemporáneas y accesibles que atraen a un amplio público global. Ambas también han invertido en estrategias online para llegar a sus clientes, aprovechando las plataformas digitales para promover sus productos y mantenerse relevantes en un mercado altamente competitivo.

		
Visitas totales	89.1M	85.2M
Cambio desde el mes pasado	+13.71%	+9.57%
Promedio de duración de las visitas	00:04:40	00:06:06
Páginas por vista	7.6	9.99
Tasa de rebote	40.13%	28.96%

Figura 22: Tabla comparativa H&M y Zara. Fuente: Elaboración propia con datos de Similarweb

En España, Zara lidera claramente en términos de visitas a su página web en comparación con H&M. Zara recibe aproximadamente el 77% de las visitas totales, mientras que H&M cuenta con alrededor del 22.55%, lo que representa una gran diferencia en la popularidad online entre ambas marcas en este país. Esta disparidad en las visitas puede explicarse por la fuerte presencia y popularidad de Zara como una marca española muy reconocida, respaldada por el Grupo Inditex.



Figura 23: Mapa distribución cuota de mercado. Fuente: SimilarWeb

TOP 3: MANGO

Mango, es una compañía española que opera a nivel internacional y se especializa en el diseño, fabricación y venta de ropa y accesorios para mujeres, niños y hombres, ha ajustado su estrategia para competir mejor, lanzando colecciones en solo 15 días y eliminando los catálogos impresos. Ahora se enfocan en publicidad online. Su web y proceso de compra son similares a Zara. Han compartido la ubicación de sus fábricas, con la mayoría en Asia y África. Renovaron tiendas con espacios más amplios y tecnología avanzada. Ofrecen envío gratuito por compras superiores a 30€. A diferencia de Zara, Mango publicita más activamente sus colecciones.

Al cierre de 2022, registró una facturación récord de 2.688 millones de euros, cuenta con una plantilla de 14.000 empleados y tiene presencia en 115 mercados. A pesar de los buenos números de Mango, Zara facturó 26.000 millones de euros, bastante por encima de uno de sus principales competidores.

Vamos a compararlo según algunos aspectos clave de ambas marcas:

Producto: En cuanto al producto, tanto Mango como Zara comparten varias similitudes. Ambas marcas se enfocan en crear productos de moda actual, especialmente ropa, y cuentan con una variedad de submarcas, como Mango Teen, Violeta by Mango o Mango Premium. Sin embargo, existen grandes diferencias entre las dos marcas. Mientras que Zara utiliza un producto global para todo el mercado, Mango opta por diferenciar su producto según las regiones del mundo y las preferencias de talle de los consumidores. Mango también se adhiere a un calendario de cuatro colecciones al año, basado en las estaciones, mientras que Zara presenta nuevas colecciones cada dos semanas, promoviendo un consumismo más impulsivo.

Precio: Los precios de Mango tienden a ser superiores a los de Zara, con un enfoque en la exclusividad y la calidad. Mango utiliza una estrategia de precios que cambia a lo largo de la temporada, comenzando con precios más altos para productos nuevos y luego reduciéndolos para llegar a más segmentos del mercado. Por otro lado, Zara mantiene precios estables, excepto durante épocas de rebajas o descuentos específicos.

Canales de distribución: En cuanto a los establecimientos físicos, tanto Mango como Zara prefieren ubicar sus tiendas en áreas urbanas importantes, cogiendo protagonismo las principales calles o grandes centros comerciales. Ambas marcas mantienen una decoración parecida en sus escaparates y distribuyen la ropa de manera espaciosa y por secciones para facilitar la experiencia de compra.

En lo que respecta a la venta online, Mango.com es bastante parecido con Zara. Ambas ofrecen una página web para ordenadores y una APP móvil, con una presentación detallada de los productos, varias opciones de pago y envío, además de un sistema de filtros para facilitar la búsqueda de productos. Sin embargo, Mango destaca en varias novedosas opciones en su APP que veremos a continuación. La APP de Mango, presenta una pantalla inicial como la de Zara con las nuevas novedades de la marca, a continuación, deslizando en la parte inferior, podemos ver por un lado, la variedad de productos clasificados según categorías, a diferencia de Zara, presenta un apartado de promociones permanentes, además de uno de tallas plus. Por otro lado, si estas registrado en Mango obtendras “Likes” por tus compras, son una especie de puntos que se acumulan en tu cuenta y en futuros pedidos se pueden aplicar para obtener un descuento.

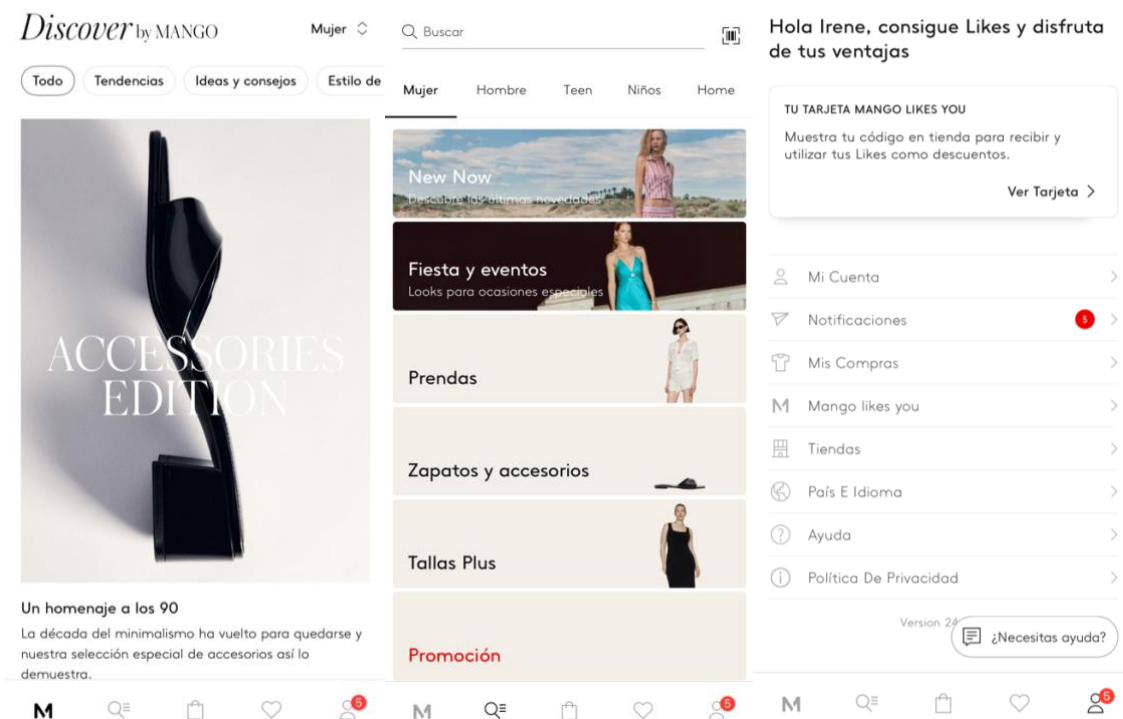


Figura 24: Capturas de la APP de Mango. Fuente: APP Mango.

Comunicación: Mango se destaca por su enfoque publicitario convencional, utiliza una variedad de métodos, desde vallas hasta anuncios de televisión, y ha llevado a cabo campañas creativas, como la colaboración con escuelas de diseño. A diferencia de Zara, que tiende a hacer publicidad como si de una revista de moda se tratase, al estilo de editoriales. Comparte con Zara el uso de redes sociales, aplicaciones móviles y newsletters, así como la participación en eventos de ventas especiales como el Black Friday. Además, ha colaborado con grandes modelos y celebridades para promocionar sus

productos y ha lanzado la plataforma Quemepongobymango para ofrecer consejos de moda y tendencias.



Figura 25: Colaboración Mango x Simon Miller. Fuente: Vogue España.

Vamos a analizar los **datos de ambas páginas webs:**

Analizando los números entre Mango y Zara en términos de visitas totales y comportamiento de los usuarios en sus sitios web. Mango cuenta con 23.9 millones de visitas, bastante inferior en relación a Zara. En cuanto al cambio con respecto al mes pasado, Mango ha disminuido en un 3%, mientras que Zara ha experimentado un mayor aumento con un 9.57%. En cuanto al tiempo promedio que los usuarios pasan en el sitio web, Zara lidera con unos 6 minutos en comparación con los aproximadamente 3 minutos de Mango. Esto podría ser porque Zara ofrece una amplia variedad de estilos y tipos de artículos, atrayendo a los usuarios a explorar más profundamente. En términos de páginas por visita, Zara también está por encima, lo que sugiere que los usuarios navegan por más contenido dentro del sitio de Zara en comparación con Mango. Por último, la tasa de rebote es más alta en Mango, con un 41.11%, mientras que Zara tiene una tasa más baja del 28.96%. Esto significa que un mayor porcentaje de visitantes de Mango ven solo una página antes de abandonar el sitio, mientras que en Zara los usuarios tienden a explorar más páginas antes de salir.

	MANGO	ZARA
Visitas totales	23.9M	85.2M
Cambio desde el mes pasado	-3%	+9.57%
Promedio de duración de las visitas	00:03:52	00:06:06
Páginas por vista	5.23	9.99
Tasa de rebote	41.11%	28.96%

Figura 26: Tabla comparativa Shein y Zara. Fuente: Elaboración propia con datos de Similarweb

Por último, en el gráfico proporcionado, se puede apreciar claramente el liderazgo indiscutible de Zara en el mercado español, alcanzando una participación del 71.94%. Este porcentaje representa una considerable porción del mercado, evidenciando la fuerte presencia y popularidad de la marca en el país. Por otro lado, Mango, aunque representa un porcentaje menor del mercado con un 28.02%, sigue siendo una figura relevante en este sector altamente competitivo.



Figura 27: Mapa distribución cuota de mercado. Fuente: SimilarWeb

7. Retos y Oportunidades Futuras

Desafíos que enfrenta Zara en su proceso de transformación digital y e-commerce

Innovación en las Tiendas para los Clientes: Inditex está probando nuevas ideas en tiendas de Zara y Lefties con tecnología avanzada. Quieren hacer más fácil y cómoda la experiencia de compra. Están en marcha pruebas piloto en las grandes ciudades, el caso de la tienda lefties que incluye un método de alarmado digital, para controlar los robos. Además cuenta con snack bar, personalización de camisetas y numerosas actividades que poder realizar sin salir de la tienda.

Crecimiento y Futuro de las Tiendas Zara: Inditex está abriendo nuevas tiendas importantes, como la próxima Zara en Rotterdam, que será la más grande del mundo. Están incorporando tecnologías nuevas para hacer los pagos más rápidos y mejorar los servicios en las tiendas.

Uso de Tecnología Avanzada: Inditex está avanzando con tecnología sofisticada en sus tiendas, como sistemas de alarmado y pago sin caja, para hacer las compras más sencillas y rápidas. Están probando estas ideas en algunas tiendas y planean expandirlas a más lugares pronto. Unas alarmas que operan mediante radiofrecuencia, de manera similar a las alarmas físicas, pero sin un dispositivo visible adherido a la ropa. En su lugar, funcionan mediante un chip invisible integrado ya sea en la prenda o en la etiqueta. (Cordero S. , 15 septiembre de 2023)

Perspectivas futuras del comercio electrónico y la transformación digital

ZARA PRE-OWNED

Zara Pre-Owned ha sido la novedad reciente en el mundo de la moda. La famosa marca de ropa de Inditex anunció un nuevo proyecto centrado en la sostenibilidad y la reutilización de prendas de segunda mano. Al principio, solo estaba disponible en el Reino Unido, pero ahora se ha expandido a otros trece países europeos, como España, Alemania, Italia y Portugal.

Esta idea es parte de un esfuerzo más grande de las marcas de ropa para cuidar el medio ambiente y atraer a clientes que se preocupan por eso. También quieren seguir las tendencias y valores de la gente joven, que prefiere la moda responsable. Con Zara Pre-Owned, los clientes pueden tomar decisiones más ecológicas sobre su ropa usada, ayudando así a reducir los desperdicios y el uso de nuevas materias primas. El servicio está

disponible solo en línea, en la página web de Zara. Hay tres formas de usarlo: reparar, vender y donar.

1. **Reparación:** Los clientes pueden solicitar la reparación de cualquier prenda de Zara, sin importar la temporada o el año. La marca ofrece una amplia variedad de opciones de reparación, desde la sustitución de botones y cremalleras hasta la reparación de costuras. Estos arreglos son realizados por proveedores locales.
2. **Reventa:** Este servicio permite a los clientes comprar y vender prendas de Zara de cualquier colección o temporada entre ellos mismos. Los vendedores pueden subir fotos de sus productos, describirlos detalladamente y establecer un precio. Zara supervisa todo el proceso, proporcionando tecnología y servicio para garantizar una transacción segura y eficiente. Este sistema es similar a otras aplicaciones de compra y venta de segunda mano como Wallapop, Vinted o Vestiaire Collective.
3. **Donación:** Zara facilita la donación de ropa usada, incluso si no es de su marca. Los clientes pueden dejar su ropa en contenedores especiales ubicados en las tiendas físicas. Esta ropa recolectada se entrega a organizaciones locales que la clasifican según su estado y calidad. Luego, estas prendas se donan a personas necesitadas, se venden en tiendas de segunda mano o se reciclan. Las asociaciones beneficiarias incluyen Cruz Roja, Cáritas, China Environmental Protection Foundation y Le Relais, entre otras. (Glamour España, 2023)



Figura 28: Zara Pre-owned. Fuente: Web de Zara.

Navegando por la app, podemos comprar los artículos de segunda mano, el catálogo nos muestra los diferentes artículos y una vez seleccionas el que te gusta, sale un desplegable con los diferentes vendedores que ofrecen el artículo que quieres, las tallas en el que está disponible, además nos dan la opción de comprobar las valoraciones que tiene cada vendedor para saber si hace rápidos envíos o si cumple con las descripciones de las prendas que vende. Nos da bastante información acerca de la prenda: El estado, su precio,

puedes solicitarle mas información al vendedor, el año de compra y los comentarios que deja el vendedor.

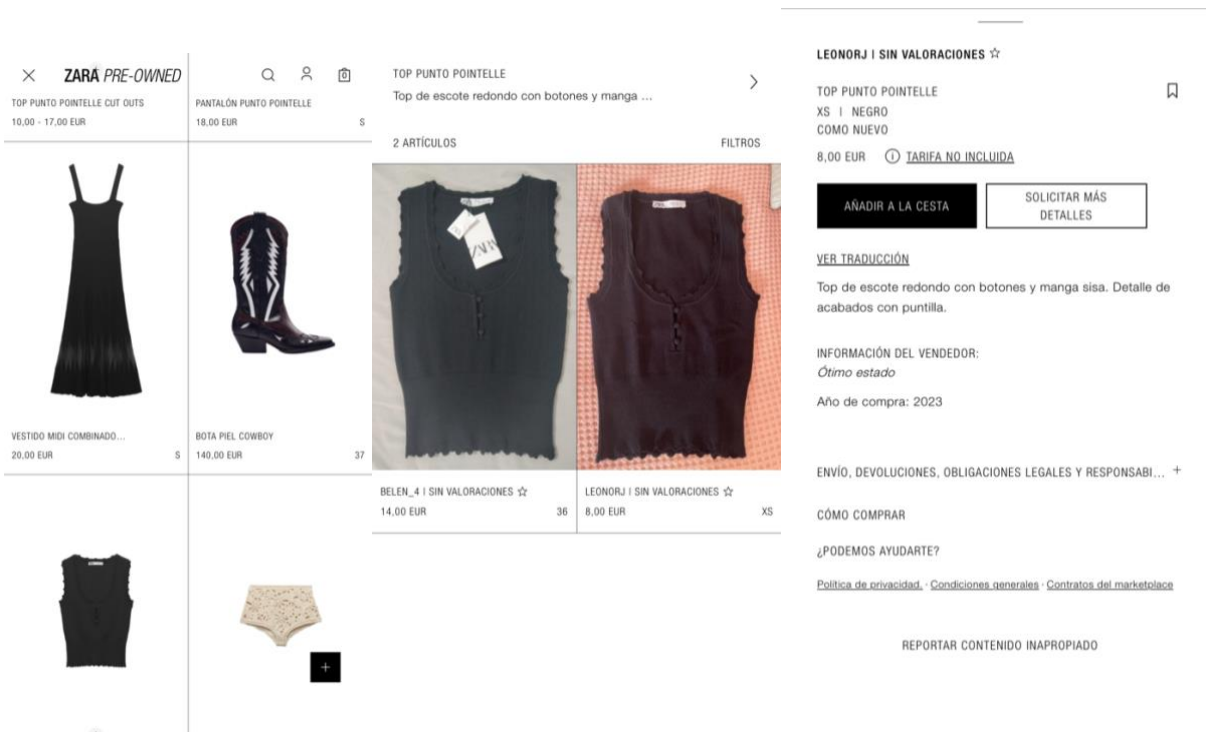


Figura 29: Zara Pre-owned. Fuente: APP de Zara.

Hoy en día, la sostenibilidad y la reutilización son aspectos muy importantes en la industria de la moda y en el consumo en general. “La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende.” (Parlamento Europeo, 2023)

La creciente preocupación por el medio ambiente, el cambio climático y el agotamiento de los recursos naturales ha llevado a una mayor conciencia sobre la necesidad de adoptar prácticas más responsables y sostenibles. La reutilización de productos no solo ayuda a reducir la cantidad de residuos que terminan en los vertederos, sino que también disminuye la demanda de nuevas materias primas, lo que a su vez reduce el impacto ambiental asociado con la producción de nuevos bienes.

En este contexto, han surgido varias plataformas y empresas dedicadas a la compra y venta de artículos de segunda mano, como Vinted y Wallapop. Estas plataformas permiten a los usuarios vender y comprar productos de segunda mano de manera fácil y eficiente,

fomentando así un ciclo de reutilización que contribuye significativamente a la sostenibilidad. La entrada de Zara con su iniciativa Zara Pre-Owned nos muestra la importancia y la viabilidad comercial de estos modelos sostenibles. Al ofrecer servicios de reparación, reventa y donación, Zara no solo sigue la tendencia establecida por plataformas como Vinted y Wallapop, sino que también lleva la sostenibilidad a un público aún más amplio.

Relacionando las iniciativas de Zara con la economía circular podemos obtener las siguientes relaciones:

	<i>Economía circular</i>	<i>Zara Pre-owned</i>
<i>Reparación</i>	La reparación prolonga la vida útil de los productos, disminuyendo la necesidad de nuevos artículos y reduciendo el consumo de recursos	Los clientes pueden reparar cualquier prenda de Zara, independientemente de la temporada o el año, lo que favorece la durabilidad y reutilización de la ropa.
<i>Reventa</i>	La reventa permite que los productos sean reutilizados por múltiples usuarios, disminuyendo la demanda de nuevas prendas y reduciendo los residuos.	Facilita la compra y venta de prendas entre clientes, asegurando que la ropa siga siendo útil y no termine en vertederos.
<i>Donación</i>	La donación asegura que las prendas no deseadas puedan ser reutilizadas, recicladas o destinadas a causas benéficas, extendiendo su vida útil y minimizando el desperdicio.	Permite a los clientes donar ropa, incluso si no es de la marca Zara, a través de contenedores en tiendas físicas, beneficiando a personas necesitadas y apoyando organizaciones benéficas.

Figura 30: Tabla relación Zara Pre-Owned y Eco-circular. Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Como ya hemos comentado, es importante recalcar la importancia de la sostenibilidad, la presencia de las tecnologías es clave para desarrollar nuevos proyectos. Además cada día mas consumidores buscan marcas que sean sostenibles para que el impacto de las compras en el mundo sea el menor para el medio ambiente. Se han puesto en marcha dos importantes planes para mejorar el rol de la empresa en el mundo de la sostenibilidad: el Plan de Transformación de la Cadena de Suministro y el Plan de Fibras. Ambos planes se

centran en aspectos clave que influyen significativamente en la sostenibilidad de la empresa y en el logro de los objetivos relacionados con las operaciones en la cadena de suministro y las materias primas utilizadas en los productos. Estos planes están enfocados directamente el futuro de la empresa, como usar menos recursos y hacer las cosas de una manera más sostenible.

El Plan de Transformación de la Cadena de Suministro busca mejorar cómo trabajan los proveedores y fabricantes para hacer las cosas de una manera más ecológica y eficiente. Por otro lado, el Plan de Fibras tiene como objetivo fabricar el 100 % de las prendas utilizando fibras textiles preferentes o con menor impacto para el año 2030. Esto incluye un compromiso para que el 40 % de las fibras sean recicladas, aproximadamente el 25 % provengan de cultivos orgánicos o regenerativos, otro 25 % sean fibras innovadoras y el 10 % restante sean fibras preferentes según indicadores de organizaciones de referencia. (Inditex, 2023)

Para que estos planes funcionen, la empresa está buscando nuevas ideas y tecnologías innovadoras. Por ejemplo, tienen una plataforma llamada "Sustainability Innovation Hub" donde están apoyando la innovación en sostenibilidad. En la memoria anual podemos encontrar este esquema organizado por años en el que vemos el compromiso de Inditex con el medio ambiente.

Una tarea en constante evolución	
2001	Nos adherimos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
2007	Firmamos el Acuerdo Marco Global con <i>IndustriALL Global Union</i> .
2013	Nos unimos a <i>Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)</i> y publicamos <i>The List, by Inditex</i> .
2016	Miembros fundacionales del <i>Organic Cotton Accelerator (OCA)</i> .
2019	Anunciamos nuestros objetivos públicos de sostenibilidad a 2025.
2021	Aumentamos la ambición de nuestros objetivos de sostenibilidad con horizonte 2040.
	Firmamos un acuerdo de compra por más de 100 millones de euros de <i>Infinna™</i> con <i>Infinited Fiber Company</i> .
	Invertimos en la <i>startup</i> <i>CIRC</i> para impulsar tecnologías disruptivas de reciclaje textil.
2022 ^a	Impulsamos la agricultura regenerativa en una zona de 300.000 hectáreas en la India.
	Cerramos un acuerdo de colaboración de tres años con <i>World Wildlife Fund (WWF)</i> , centrado en la restauración de la naturaleza.
	Impulsamos nuestro compromiso con nuevos y exigentes objetivos de sostenibilidad.
2023 ^a	Firmamos un acuerdo de compra por más de 70 millones de euros de <i>cycora®</i> de <i>Ambercycle</i> , un poliéster reciclado procedente de textiles.
	Nos comprometemos a adquirir las primeras 2.000 toneladas disponibles de fibra producida a partir de pulpa <i>Circulose®</i> .

Figura 31: Evolución sostenibilidad Inditex. Fuente: Memoria Anual Inditex 2023

METAVERSO

El metaverso, es un universo digital en 3D conectado a internet, donde los usuarios entran a través de sus avatares digitales en tiempo real para comprar, socializar, aprender, entretenerse y trabajar. Este espacio simula el mundo real, permitiendo a las personas realizar acciones como lo harían en la vida física. (Sáez J. , 2022)

En marzo de 2022, Zara lanzó su primera campaña independiente en el Metaverso llamada "Lime Glam". Esta colección está disponible tanto en formato físico como virtual, presentando prendas con colores vibrantes. Sin embargo, Zara no es nuevo en este mundo, ya en diciembre de 2021 había iniciado su incursión de la mano de Ader Error. Ambas colecciones están protagonizadas por avatares.



Figura 32: Ilustración metaverso Zara. Fuente: Página web Zara

En cuanto a Inditex, Pull & Bear ha destacado por su enfoque en la innovación digital y se convirtió en la segunda marca del grupo en incursionar en el metaverso. Durante el festival de streetwear y cultura urbana Scrapworld en Madrid, la marca presentó un stand dedicado al metaverso, donde exhibió iniciativas como un probador de outfits, showrooms virtuales y juegos de surf. La inmersión en este mundo virtual estará disponible para los consumidores a través de gafas de realidad virtual Meta Quest 2 y también mediante una versión web adaptada. Para este proyecto, Pull & Bear digitalizó 6 looks de sus colecciones en colaboración con "La Frontera VR" y "Meta Creative Shop".

La compañía lidera el uso de fibras recicladas como Infinna y financia investigaciones para desarrollar nuevos métodos de reciclaje para reducir residuos. También colabora con el MIT y ha invertido en la start-up CIRC, que utiliza tecnología disruptiva para reciclar prendas de poliéster y algodón a escala industrial.

Además, Inditex se esfuerza por mantener la flexibilidad en su cadena de suministro mediante un continuo fortalecimiento de su base de proveedores. Las nuevas tecnologías permiten una visión integral de esta base y una integración perfecta de los criterios de sostenibilidad. La empresa continúa impulsando la digitalización como una herramienta de crecimiento para las ventas en línea, tanto en canales digitales como en tiendas físicas. Esto se traduce en una mejor disponibilidad de datos, una toma de decisiones más rápida, un inventario más eficiente y una mejora constante en los servicios al cliente.

8. Conclusiones

Evaluaciones

La evolución del comercio electrónico y la transformación digital ha revolucionado por completo la forma en que las empresas interactúan con los consumidores y gestionan sus operaciones. Este cambio ha sido especialmente notable en el sector minorista, donde la adopción de tecnologías digitales ha abierto nuevas oportunidades y desafíos.

El crecimiento del comercio electrónico ha transformado la manera en que las personas compran productos y servicios, la comodidad de poder realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento ha llevado a un aumento significativo en las ventas en línea.

En la gráfica, podemos observar el periodo del 2014 a 2023, Inditex generó grandes ingresos a través de las ventas en línea. Se puede apreciar el cambio significativo que hubo con la llegada del coronavirus, en 2019 facturaban 3.900 millones y en cuestión de un año casi duplicó sus ingresos, llegando a los 6.612 millones de euros.

Se mantuvo creciente en los años posteriores, aumentando aproximadamente 1.000 millones por año. En el año 2023, obtuvo un total de 9.064 millones de euros gracias al comercio electrónico. Este dato no solo representó un aumento de alrededor de 1.260 millones en comparación con el año anterior, sino que también marcó la facturación más alta en ventas en línea durante el período analizado.

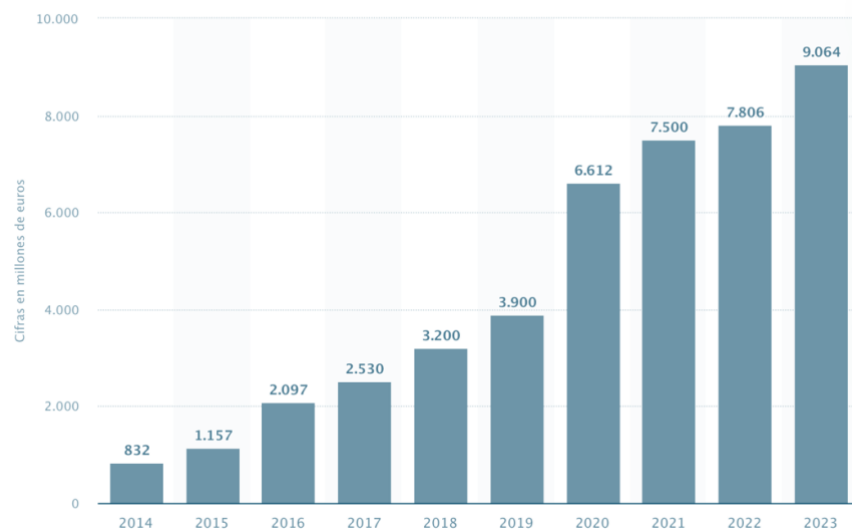


Figura 33: Gráfica ventas online Zara. Fuente: Statista

Conclusión

En este estudio, se ha explorado en profundidad la transformación digital y el e-commerce de Zara, uno de los líderes en la industria de la moda. A lo largo del trabajo, se ha analizado el contexto teórico relacionado con la transformación digital, el comercio electrónico y los modelos de negocio en línea. Además, se ha examinado detalladamente la historia y la descripción del modelo de negocio de Zara, así como su evolución y la importancia de la innovación en su estrategia. Para una mayor claridad voy a dividir por puntos según los temas tratados:

En primer lugar, en lo referente a la transformación digital y e-commerce:

1. La transformación digital es un proceso crucial para las empresas de hoy en día, impulsado por la integración de tecnologías digitales que optimizan operaciones, mejoran la experiencia del cliente y responden a las exigencias cambiantes del entorno. Desde sus inicios como digitación hasta la digitalización y finalmente la transformación digital, el concepto ha evolucionado significativamente. Hoy, se extiende más allá de los límites de la tecnología de la información para abarcar todos los aspectos del negocio y estrategia empresarial. Este cambio es evidente en el paradigma de la Industria 4.0, donde tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos están redefiniendo modelos de negocio y estrategias operativas. La clave para las empresas está en establecer objetivos claros, adoptar una cultura digital desde la alta dirección, evaluar y desarrollar talento digital, y modernizar tanto la relación con el cliente como los procesos internos. Además, la digitalización no solo mejora la eficiencia y reduce costos

a largo plazo, sino que también fortalece la competitividad y la capacidad de adaptación al mercado globalizado actual.

2. El comercio electrónico ha adquirido una importancia indiscutible en el panorama empresarial actual. Con el crecimiento exponencial de las tecnologías digitales y la penetración de internet en prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana, las transacciones en línea se han convertido en una opción atractiva para los consumidores de todo el mundo. La facilidad de acceso a una amplia variedad de productos y servicios, la comodidad de realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento, y la posibilidad de comparar precios y leer reseñas de otros usuarios, son solo algunas de las ventajas que ofrece el comercio electrónico. Además, para las empresas, el comercio electrónico representa una oportunidad invaluable para ampliar su alcance geográfico, llegar a nuevos mercados y reducir costos operativos. También es importante mencionar la gran ayuda que da el marketing para que el comercio electrónico prospere. El marketing, tanto tradicional como digital, juega roles fundamentales en la creación de valor y la satisfacción de necesidades en el mercado. Mientras el marketing tradicional se centra en las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), el digital se distingue por las 4F (Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización), aprovechando la tecnología para personalizar las interacciones con los clientes y maximizar el alcance. Esta evolución responde a la transformación tecnológica y las expectativas cambiantes de los consumidores, quienes ahora demandan experiencias más interactivas y personalizadas. Ambos enfoques buscan crear relaciones sólidas con los clientes, obteniendo valor a cambio y contribuyendo así al éxito empresarial en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

En segundo lugar, lo referente al estudio de Zara:

1. El modelo de negocio de Zara, abarca diseño, producción, distribución y venta, con énfasis en la moda responsable y la experiencia del cliente. Hace uso de técnicas Lean para minimizar costos y optimizar la eficiencia en la cadena de suministro, limitando el inventario y utilizando productos semifabricados según la demanda. Se destaca por su enfoque de "pronto moda", que implica una producción ágil y gestión dinámica de inventarios para responder rápidamente a las demandas del mercado, manteniendo precios competitivos con diseños actuales. La proximidad de los proveedores al mercado objetivo es esencial para reducir los plazos de entrega y adaptarse ágilmente a las necesidades del mercado.

2. Zara ha potenciado su presencia en línea a través de su sitio web y aplicación móvil, destacando por su experiencia de compra visualmente atractiva y funciones innovadoras como la visualización en 3D de productos. Además, aprovecha las redes sociales para compartir contenido cautivador y ha explorado colaboraciones con otras marcas y plataformas de comercio electrónico. En cuanto a avances tecnológicos, El mercado de la moda demanda una logística ágil y eficiente, donde la integración de tecnologías como RFID, IoT, Big Data y Blockchain es muy importante. Zara, líder en este sector, ha transformado su cadena de suministro con enfoque en la omnicanalidad y entregas casi instantáneas. Su éxito radica en la rápida comercialización, producción just-in-time y renovación continua de colecciones. Con una red de 10 centros logísticos equipados con tecnología avanzada, Inditex garantiza eficiencia, precisión y trazabilidad en toda su cadena, desde la producción hasta la distribución.

3. En el análisis comparativo de Zara con sus competidores en el sector global de la moda, se destacan varias importantes observaciones. Shein, posicionada en el puesto 120 a nivel mundial, sobrepasa a Zara en términos de tráfico web, reflejando su popularidad con una estrategia centrada en moda rápida y precios accesibles. Aunque Shein ofrece una amplia gama de productos que incluyen desde ropa hasta artículos para el hogar, su calidad inferior y tiempos de envío prolongados contrastan con Zara, que se distingue por tiempos de entrega más rápidos, el diseño y una mejor calidad en sus productos. Por otro lado, H&M, con una presencia global sólida y diversas marcas bajo su gestión, emplea una estrategia de marketing variada que incluye publicidad en calles, televisión y promociones exclusivas a través de correos electrónicos. Aunque H&M y Zara comparten similitudes en la oferta de moda accesible y tendencias rápidas, Zara destaca en compromiso de usuario con más páginas vistas por visita y una tasa de rebote más baja. H&M muestra un crecimiento notable en visitas debido a su estrategia de colaboraciones con diseñadores que genera expectativa, al igual que hace Zara con sus continuas capsulas de ropa en las que diseña junto a grandes marcas. Mango, otra competidora relevante, se posiciona como una alternativa a Zara con colecciones que se actualizan cada 15 días y una oferta diversa que incluye accesorios y ropa para todas las edades y géneros. A pesar de registrar menos visitas que Zara, Mango se distingue por un enfoque en calidad y exclusividad, ajustando sus precios a lo largo de la temporada para atraer diferentes segmentos del mercado. Mango también innova con su APP, ofreciendo beneficios como acumulación de puntos por compras y promociones específicas, aunque enfrenta desafíos en términos de penetración global comparado con la omnipresencia de Zara en el mercado español y mundial.

4. Zara enfrenta desafíos y oportunidades en su proceso de transformación digital y comercio electrónico. Está innovando en las tiendas con tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente, como el alarmado digital y sistemas de pago sin caja. Además, está abriendo nuevas tiendas importantes, incorporando tecnologías para agilizar los pagos y mejorar los servicios.

5. El lanzamiento de Zara Pre-Owned representa un paso significativo hacia la sostenibilidad en la moda. Esta iniciativa de Inditex no solo responde a la creciente demanda de prácticas más responsables por parte de los consumidores, especialmente entre los jóvenes preocupados por el medio ambiente, sino que también refleja un compromiso con la economía circular. Al facilitar la reparación, reventa y donación de prendas usadas, Zara no solo extiende el ciclo de vida de sus productos, reduciendo así el desperdicio y el uso de nuevas materias primas, sino que también se alinea con su ambicioso Plan de Transformación de la Cadena de Suministro y Plan de Fibras. Estos planes buscan mejorar la sostenibilidad en toda la cadena de valor, desde el uso de fibras textiles más sostenibles hasta la implementación de tecnologías innovadoras a través de su Sustainability Innovation Hub. Esta estrategia no solo fortalece la posición de Zara como líder en moda, sino que también establece un estándar para la industria en términos de prácticas ambientales responsables y adaptación a las expectativas cambiantes de los consumidores.

Con este estudio, hemos podido ver como Zara es pionera en España en el comercio electrónico y sus páginas de venta online son un referente para el resto de marcas a nivel mundial. Todo esto lo consigue gracias a su constante transformación digital y búsqueda de innovación, viéndose luego reflejado en su alta facturación, teniendo un gran peso las ventas online.

9. Referencias Bibliográficas

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

Cacho-Elizondo, S., & Lázaro Álvarez, J. D. (2018). Transformación digital de los negocios de network marketing, multinivel y ventas directas. El impacto de nuevas herramientas y plataformas digitales. *The Anáhuac Journal*, 18(2).
<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2018v18n2.01>

Competidores de ZARA.com. (2023).

SimilarWeb. <https://www.similarweb.com/es/website/zara.com/competitors/>

Conozca el «DLE». (s. f.). Real Academia Española. <https://www.rae.es/diccionario-lengua-espanola-rae-buscadores/google>

Cordero, S. (2023, 15 septiembre). *Varios trabajadores ultimán la apertura de la macrotienda de Zara en el Boulevard Austria de Valencia*. EP. El Plural. https://www.elplural.com/economia/empresas/sera-zara-futuro_317009102

Cuofano, G. (2024, marzo 18). *Un vistazo rápido al modelo de negocio de Zara*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-zara-2/>

Economía circular: definición, importancia y beneficios. (s/f). Temas | Parlamento Europeo. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

El Español (2019), “Zara, entre las tres marcas de moda más valiosas del mundo, por detrás de Nike” (29 de julio de 2019)
https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190729/zara-marcas-moda-valiosas-mundo-detras-nike/417458600_0.html

El secreto del éxito de Zara. (1970, enero 1). IESE Insight.
<https://www.iese.edu/es/insight/articulos/fast-fashion-modelo-negocio-zara/>

Girela, F. J. (2023, 8 noviembre). Harry Lambert for Zara, así es la colección del estilista de Harry Styles para el gigante de Inditex. *GQ España*. <https://www.revistagq.com/galeria/zara-harry-lambert-coleccion-estilista-harry-styles-fotos-precio-comprar>

González, O.R. (2011). Comercio Electrónico. Madrid: Anaya Multimedia

Inditex (2019), Memoria grupo Inditex 2019.

Inditex (2020), Memoria grupo Inditex 2020.

Inditex (2022), Memoria grupo Inditex 2022.

Inditex (2023), Memoria grupo Inditex 2023.

López, D. (2023, marzo 23). *H&M x Mugler: fotos, precio y dónde comprar la colaboración de moda más viral (y arriesgada) del 2023*. GQ España.

<https://www.revistagq.com/moda/articulo/h-m-mugler-colaboracion-imagenes-comprar>

Maciá Domene, F. (2019). *Estrategias de Marketing Digital*. Madrid, España: Ediciones Anaya multimedia (Grupo Anaya, S.A).

Martinez, J. (2023, noviembre 28). *Inditex arranca nuevo plan estratégico*. FashionUnited.

<https://fashionunited.es/noticias/empresas/inditex-arranca-nuevo-plan-estrategico/2023031740586>

Martínez, S. (2019, 18 enero). *La evolución histórica de la Transformación Digital de las economías europeas*. Zemsania Global

Group. <https://zemsaniaglobalgroup.com/evolucion-historica-transformacion-digital-economias-europeas/>

MarketingNews (2020), “marketingnews.es”. “Zara, la segunda marca de moda más valorada del mundo”. (26 de octubre de 2020).

<https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1120763031605/zara-segunda-marca-de-moda-mas-valorada-del-mundo.1.html>

Mesquita, R. (2022, 14 diciembre). *¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias*. Rock Content -

ES. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>

Nast, C. (s/f). *Zara*. Vogue España. Recuperado el 22 de abril de 2024, de

<http://www.vogue.es/tags/zara>

Owczarek, A. (2023, mayo 3). *ECommerce business models - which ones to consider for your venture*. Packhelp. <https://packhelp.es/modelos-de-negocio-ecommerce-guia-para-emprendedores/>

Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., Gómez Cruz, N. A., Olis Barreto, I. M., Useche, A. J., & Paredes, M. R. (2021). *Transformación digital en las organizaciones* (I. Páez Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier Umaña, R. A. Méndez Romero, & L. Rivera Sánchez, Eds.). Universidad del Rosario.

Puromarketing (2019): “Zara es la marca más valiosa de España con un valor de mercado de 24.801 millones de dólares” (27 de marzo de 2019)
<https://www.puromarketing.com/14/31883/zara-marca-mas-valiosa-espana-valor-mercado-%20millones-dolares.html#:~:text=27%2D03%2D2019-%20,Zara%20es%20la%20marca%20m%C3%A1s%20valiosa%20de%20Espana%20con%20un,de%2024.801%20millones%20de%20d%C3%B3lares%20>

Rodríguez, I. (2008). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. (3ed.). Madrid: Pirámide.

Roland Berger. (2016). *Estudio España 4.0*.

Rois, S. (2022, julio 18). *Historia de Inditex online: cómo ha evolucionado la estrategia eCommerce del gigante de la moda*. Marketing 4 Ecommerce.
<https://marketing4ecommerce.net/historia-inditex-online-ecommerce-moda/>

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Estados Unidos: Ibukku.

Serra, I. (2023, 12 diciembre). Qué es Zara Pre-Owned y qué podemos esperar de esta iniciativa. *Glamour España*. <https://www.glamour.es/articulos/zara-pre-owned-como-funciona-segunda-mano>

Siemens global Website. (s. f.). siemens.com Global Website. https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioglobalizacion/Documents/Estudio_%20Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf

Sierra, C. (2023, 30 noviembre). Así es Zara Hair, la primera colección de cuidado para el cabello de la firma. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/magazine/belleza/20231130/9415628/asi-zara-hair-primera-coleccion-cuidado-cabello-firma.html>

Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School.

Sotelo, R. (2024, 24 abril). *Historia de Inditex online: cómo ha evolucionado la estrategia eCommerce del gigante de la moda*. Marketing 4 Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-inditex-online-ecommerce-moda/>

Suárez-Cousillas, T. (29 de Diciembre de 2018). *Evolución del marketing 1.0 al 4.0*. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>

Tejiendo el éxito: Cómo destacar en el escaparate digital y conquistar al consumidor de moda online: Informe Digital sector moda. (2023). *Good Rebels*.

<https://www.goodrebels.com/wp-content/uploads/2023/10/informe-digital-sector-moda-good-rebels.pdf>

Thompson, I. (Julio de 2015). *Marketing intensivo: ¿QUÉ ES MARKETING DIGITAL?* Recuperado el 05 de Julio de 2019, de Marketingintensivo.com: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/que-es-el-marketingdigital.html>

Timpulsa (4 de Octubre de 2016). *El Marketing Digital: Origen y Fundamentos: Timpulsa*. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de Timpulsa transformadora empresarial: <https://www.timpulsa.com/blog/2016/10/04/el-marketing-digital-origen-yfundamentos/>

Vogue.es: <https://www.vogue.es/tags/zara>

(S/f-a). Researchgate.net. Recuperado el 22 de abril de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies

(S/f-b). Uoc.edu. Recuperado el 22 de abril de 2024, de https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144049/1/Decisiones%20y%20proyectos%20estrategicos%20de%20TI_Introduccion%20a%20la%20transformacion%20digital.pdf

(S/f-c). Iebschool.com. Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/comercio-online-ecommerce/>

(S/f-d). Inditex.com. Recuperado el 22 de abril de 2024, de https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf

(S/f-e). Udc.es. Recuperado el 22 de abril de 2024, de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32093/PainceiraLopez_Desiree_TFG_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y

(S/f). Iberdrola.com. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://www.iberdrola.com/talento/perfiles-digitales-mas-demandados>

ANEXOS: ODS

Incluidas en la memoria de Inditex 2023.



Fuente: Elcardon.com

- ODS 3 :SALUD Y BIENESTAR

“Desde Inditex entendemos la promoción de la salud, seguridad y bienestar en el lugar de trabajo como un pilar fundamental de nuestra actividad. Así lo recogemos en nuestra Política de Seguridad y Salud, actualizada el pasado año 2022. En esta línea, trabajamos para implementar el más alto estándar en cuanto a sistemas de gestión de seguridad, salud y bienestar, con más de un 74 % de nuestros trabajadores localizados en espacios certificados bajo la norma ISO 45001. Además, es fundamental para nosotros trasladar nuestro compromiso a toda la cadena de valor. Por ello, este año hemos inaugurado un nuevo ciclo en nuestra estrategia Trabajador en el Centro 2023-2025, a través de la que desarrollamos numerosos proyectos vinculados a la salud y bienestar. Con este fin, hemos renovado también el International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry, convertido ya en el compromiso Accord más largo de la historia. Enfocados también en la comunidad, gracias a nuestras alianzas con organizaciones como Cruz Roja, Médicos Sin Fronteras y Medicus Mundi, en 2023 hemos contribuido a mejorar la salud, seguridad y bienestar de más de 1,6 millones de personas vulnerables. “

- ODS 5: IGUALDAD DE GÉNERO

“En Inditex integramos la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como parte de nuestro ADN. Por ello, en 2023 hemos continuado fomentando la inclusión en nuestros entornos de trabajo, a través de la firma del nuevo Plan de Igualdad del Grupo en España, la publicación del Manifiesto de Diversidad e Inclusión, y la consecución de nuevas certificaciones GEEIS para nuestras filiales. Además, hemos reforzado nuestra Política Global de Prevención del Acoso, enfocada a la prevención y apoyo a

las víctimas. Nuestro compromiso con la igualdad se extiende también a nuestra cadena de suministro en el nuevo ciclo de la estrategia Trabajador en el Centro 2023-2025. Para integrar a la comunidad en nuestra aportación al compromiso, continuamos trabajando en nuestras alianzas con entidades como Every Mother Counts o Entreculturas. “

- ODS 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

“Construimos ambientes laborales estimulantes, estables y seguros, cuya base se afianza en la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional para todos, desde nuestras personas hasta los trabajadores de la cadena de suministro. Con este fin, este año inauguramos Trabajador en el Centro 2023-2025, un nuevo ciclo de nuestra estrategia para la gestión socialmente sostenible de la cadena de suministro. Tan solo en el último año, la estrategia ha ayudado a 1.461.255 personas a través de proyectos vinculados a organizaciones como IndustriALL Global Union, UNI Global Union y la Organización Internacional del Trabajo. Además, llevamos nuestras iniciativas a las personas en riesgo o situación de exclusión social a través de proyectos de integración como for&from, Salta o el programa de empleo con Cáritas.”

- ODS 12: PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

“En Inditex estructuramos nuestro modelo de negocio sobre el pilar de la sostenibilidad, para lo que implementamos prácticas de producción y consumo responsables. Por ello, en 2023 hemos aprobado nuestro Plan de Fibras, renovando así nuestro compromiso con las fibras de menor impacto, y avanzando en el uso de materias primas preferentes, que actualmente situamos en un 68 %. Además, hemos firmado un acuerdo de compra por más de 70 millones de euros de cycora® de Ambercycle, un poliéster reciclado procedente de textiles, cuyo desarrollo forma parte de nuestra plataforma de innovación Sustainability Innovation Hub. Más allá, para trasladar nuestro compromiso a la comunidad, este año hemos destinado 27,7 millones de euros a proyectos vinculados con la producción y consumo responsable, entre los que destaca el fortalecimiento de la iniciativa Moda Re-, con Cáritas, con una contribución de 3,5 millones en el período 2023-2025.”

- ODS 13: ACCIÓN POR EL CLIMA

“En Inditex estamos comprometidos con la lucha contra el cambio climático. Es por ello que, en 2023, anunciamos nuestros nuevos compromisos de sostenibilidad en la próxima década. Además, hemos desarrollado nuestro Plan de Transición Climática, que engloba nuestras operaciones y nuestra cadena de valor, buscando afianzar nuestro esfuerzo por conseguir una industria de la moda más eficiente y circular. En esta línea, este año hemos suscrito acuerdos enfocados a la descarbonización del transporte con organizaciones destacadas como Maersk o la ONG Smart Freight Centre. Como parte de nuestro compromiso, desde 2022 el 100 % de la energía eléctrica consumida en nuestras instalaciones se obtiene de fuentes renovables.”

- ODS 17: ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

“Las alianzas son un aspecto clave en el camino hacia la transformación sostenible de nuestro sector, y una herramienta fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De este modo, nos enfocamos en mantener una colaboración constante con la comunidad, desarrollando proyectos e iniciativas con numerosas organizaciones locales e internacionales, sindicatos, gobiernos e instituciones académicas, entre

otros. Entre ellas, destacamos nuestras alianzas con organizaciones de gran relevancia como la Organización Internacional del Trabajo, IndustriALL Global Union, UNI Global Union, ACT (Action, Collaboration, Transformation), The Fashion Pact o Cáritas.”