



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“EVOLUCIÓN DE INDITEX: LA IMPORTANCIA DEL
E-COMMERCE Y LA REPERCUSIÓN DE LA CRISIS
SANITARIA.
ANÁLISIS DEL CASO: ZARA”.**

PILAR TINAQUERO LOZANO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, MAYO 2023



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“EVOLUCIÓN DE INDITEX: LA IMPORTANCIA DEL
E-COMMERCE Y LA REPERCUSIÓN DE LA CRISIS
SANITARIA.
ANÁLISIS DEL CASO: ZARA”.**

Trabajo presentado por: PILAR TINAQUERO LOZANO

Tutor: OSCAR M. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, MAYO 2023

Índice

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Objetivos	6
1.2	Metodología	6
1.3	Justificación del tema	7
2	ZARA Y EL GRUPO INDITEX	8
2.1	Historia y evolución.....	8
2.2	Valor de marca.....	13
2.3	Estrategia empresarial.....	15
2.4	Adaptaciones en su modelo de negocio	19
3	EL CRECIMIENTO Y LA IMPORTANCIA DEL E-COMMERCE.....	25
3.1	El auge del e-commerce en el sector textil en los últimos años	25
3.2	La importancia que supone el e-commerce para las ventas de Inditex	28
4	EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CRISIS SANITARIA DEBIDO A LA COVID-19	31
4.1	La repercusión económica de la Covid-19 en el sector textil.....	31
4.2	Las consecuencias ocasionadas por la Covid-19 en Inditex	33
5	ESTUDIO DE MERCADO	37
5.1	Objetivos	37
5.1.1	Sobre el comportamiento del consumidor	37
5.1.2	Sobre la crisis sanitaria	37
5.1.3	Sobre la competencia.....	37
5.2	Metodología	38
5.3	Procedimiento	38
5.4	Resultados e interpretación.....	39
5.4.1	En cuanto al perfil sociodemográfico.....	40
5.4.2	En cuanto a la frecuencia de compra en Zara	42
5.4.3	En cuanto al método de compra en Zara	43
5.4.4	En cuanto a la App de Zara.....	45
5.4.5	En cuanto a la compra en Zara en época de la Covid-19	46

5.4.6	En cuanto a la compra en Shein	47
5.4.7	En cuanto al comportamiento de compra	49
6	CONCLUSIONES.....	51
7	BIBLIOGRAFÍA.....	53
8	ANEXOS.....	55
8.1	Gráficos resultados de la encuesta obtenidos con Google drive	55
8.1.1	Motivación de compra Online en Zara.....	55
8.1.2	Motivación de comprar presencial en Zara.....	55
8.1.3	Valoración de los aspectos esenciales de la App de Zara.....	55
8.1.4	Argumentaciones sobre la variación en su consumo en Zara a raíz del coronavirus... 56	
8.1.5	Motivos de compra en Shein.....	56
8.1.6	Aspectos de la App de Shein	56
8.1.7	Tipo de establecimientos de compra presencial.....	57
8.1.8	Compras online	57
8.1.9	Grupos textiles en los que realizan sus compras	57
8.1.10	Compras en marcas de Inditex.....	58
8.2	La encuesta realizada	58

Índice de figuras del estudio

Figura 1:	Logotipos de las distintas marcas del grupo Inditex.....	9
Figura 2:	Evolución anual de los ingresos procedentes de las ventas de Inditex ..	10
Figura 3:	Ventas netas por formato comercial	11
Figura 4:	Número de establecimientos comerciales.....	12
Figura 5:	Ventas globales en tienda y online en 2022.....	13
Figura 6:	Top de marcas más valiosas de 2021 en España.....	14
Figura 7:	Global Top 10 marcas más valiosas año 2022	14
Figura 8:	Mapa según la percepción y el posicionamiento de imagen de marca... 15	
Figura 9:	Pilares sobre los que se asienta la estrategia empresarial	16
Figura 10:	El Zara más grande del mundo.....	17
Figura 11:	Escaparate de Zara	18
Figura 12:	Modelos de producción.....	18
Figura 13:	Opción modo tienda de la APP	19

Figura 14: Geolocalización de artículos en tienda	20
Figura 15: Punto de desalarmado y Pay&Go.....	21
Figura 16: Punto físico de recogida de pedidos online.....	21
Figura 17: Pantalla interactiva en probadores de Zara	22
Figura 18: Punto de autocobro de Zara	22
Figura 19: Probador virtual de Zara Beauty	23
Figura 20: Zara en el metaverso.....	24
Figura 21: Número de consumidores de moda online en España.....	25
Figura 22: Ventas a través de Internet 2020	26
Figura 23: Motivos que impulsan a comprar online.....	27
Figura 24: Ranking Apps de Moda con mayor cuota de mercado.....	28
Figura 25: Ventas de Inditex en millones de euros	29
Figura 26: Porcentaje de crecimiento online en 2020	30
Figura 27: Evolución de la facturación empresarial en 2020 por sectores	31
Figura 28: Variación interanual ventas sector textil 2020.....	31
Figura 29: Evolución mensual de las ventas en moda retail	32
Figura 30: Porcentaje de venta en tienda y online a tipo de cambio constante	34
Figura 31: Empleados que forman Inditex	34
Figura 32: Número de tiendas abiertas en 2020	35
Figura 33: Evolución de las ventas en el transcurso de 2021	36

Índice de figuras de la encuesta

Figura 34: Distribución por sexo de los encuestados.....	40
Figura 35: Rangos de edad de los encuestados.....	40
Figura 36: Rangos de renta neta mensual de la unidad familiar	40
Figura 37: Comunidad de residencia	41
Figura 38: Situación laboral	41
Figura 39: Porcentaje de consumidores de la marca Zara.....	42
Figura 40: Frecuencia de compra en Zara.....	43
Figura 41: Canal de compra en Zara	43

Figura 42: Afirmaciones sobre la compra presencial	44
Figura 43: Afirmaciones sobre la compra presencial	45
Figura 44: Porcentaje de usuarios con la App de Zara descargada.....	45
Figura 45: Preferencia de compra online a raíz del coronavirus en Zara	46
Figura 46: Consumo en Zara a raíz de la Covid-19	47
Figura 47: Porcentaje de consumidores de la marca Shein.....	47
Figura 48: Porcentaje de compradores con la App de Shein descargada.....	48
Figura 49: Afirmaciones sobre el sistema de fidelización de Zara.....	48
Figura 50: Afirmaciones sobre Shein	49

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas han ido experimentando cambios a fin de adaptarse a nuevas necesidades y hábitos de consumo.

El comercio electrónico desempeña un papel fundamental, especialmente relevante para las empresas del sector textil, tan cambiante y competitivo como es este. Ha conseguido integrarse como una exitosa forma de venta y distribución para suplir la demanda social e incrementar la amplitud de su oferta. Además, supuso un punto de inflexión en 2020 con la crisis de la Covid-19. A pesar de que el coronavirus provocó que las cifras llegasen a ser devastadoras para el sector, fue la única forma de generar ingresos cuando las tiendas de ropa y complementos cerraron.

Inditex trabaja continuamente en mejorar su experiencia de compra invirtiendo en tecnología. Entre sus objetivos prevalece la transformación digital con innovaciones recientes en su modelo de negocio. De esta manera, conoce al momento lo que el cliente demanda y puede tomar rápidas decisiones al controlar todo el proceso (diseño, fabricación, distribución y venta), fundamental en una época que se necesitan soluciones flexibles. La competitividad del sector se consigue tanto en la producción como en las actividades asociadas a ella como la innovación, la distribución comercial, la marca y la logística fundamentales para poder cubrir las nuevas necesidades. *Inditex* es capaz de enfrentarse a cualquier cambio con una evolución positiva.

El grupo también se caracteriza por la rapidez en el lanzamiento de nuevas colecciones, más conocido como “*fast fashion*”. El concepto “*fast fashion*”, término inglés, significa literalmente *moda rápida*. Es una forma de producción masiva y constante influenciada por la industrialización que conlleva a su vez a un consumo masivo, suele ser de prendas de bajo coste y producidas en grandes lotes, imitando las tendencias que promueve la alta costura.

Se puede realizar un análisis en numerosos aspectos, pero he decidido centrarme en conocer la importancia que tiene el comercio electrónico y la repercusión que ha podido ocasionar la crisis sanitaria en *Inditex* para averiguar si por estos motivos hay cambios en el hábito de compra y comprobar si han conseguido paliar las consecuencias generadas por la crisis.

Anticipando conclusiones, nos encontramos ante un consumidor más selectivo y exigente hacia las marcas y mucho más familiarizado con la compra omnicanal, exigiendo la misma experiencia de compra independientemente que se realice en tienda u online debido a la situación económica actual y a la digitalización.

Agradecer a mi tutor Óscar por su implicación y colaboración para poder realizar correctamente este trabajo. Mi inquietud por el comercio electrónico se debe a que en sus clases teórico-prácticas nos ha transmitido los conocimientos necesarios para crear y gestionar una empresa con el uso de las nuevas tecnologías y enseñarnos a utilizar las diversas plataformas y bases de datos que lo hacen posible desde la perspectiva del “back office”. Además, a mi familia, y más concretamente, a mi prima Laura, que ha estado apoyándome en este año tan duro para mí y conseguir acabar satisfactoriamente el Grado en Comercio.

1.1 Objetivos

El objetivo principal es conocer cómo evoluciona el grupo *Inditex* durante los últimos años, así como, averiguar si hay un cambio de tendencia en el consumo entre la compra presencial y online después de pasar por una crisis sanitaria que afectó tanto al sector al que pertenece y entrar en auge el comercio electrónico.

Los objetivos de este trabajo son:

- Analizar los últimos años de *Inditex*, ver cuál es su valor de marca y cuáles son las estrategias por las que se rige.
- Mostrar los cambios y mejoras del modelo de negocio para adaptarse tanto a la venta online como presencial y proporcionar una buena experiencia de compra.
- Conocer el peso que supone el comercio electrónico para el grupo.
- Definir el perjuicio generado por la crisis sanitaria y si han conseguido revertirlo.

1.2 Metodología

El método de trabajo empleado se dividirá en dos partes, una teórica y una analítica mediante un estudio de mercado.

Para la realización de este trabajo he creído oportuno consultar distintas bases de datos relacionadas con el tema a desarrollar, para conseguir la información necesaria y hacer un análisis breve y conciso, mencionadas a continuación:

He utilizado como referencia noticias, libros o revistas, bases de datos como *Acotex* (Asociación Nacional del Comercio Textil, Complementos y Piel), *Statista* (portal estadístico internacional) e *INE* (Instituto Nacional de Estadística), entre otras. También, he visitado frecuentemente la propia página de *Inditex*, que como cada año publica sus resultados en forma de estudio detallado con sus datos financieros, sus ventas y su tendencia anual general, etc.

Además, he elaborado una encuesta cuya función en este estudio es poder utilizar la información como soporte para ver la importancia que supone actualmente el e-commerce y averiguar si ha habido un cambio reciente en la manera de consumir desde que ocurrió la crisis sanitaria por la Covid-19 en *Zara*.

También, he acudido presencialmente a la tienda más grande de *Zara* ubicada en Madrid para poder comprobar en primera persona cómo es la experiencia de compra con las novedades y adaptaciones que han realizado con el modo tienda.

Para ilustrar todo el proceso se emplearán distintas figuras de elaboración propia o escogidas de las bases de datos para conseguir una visión clara de los datos.

1.3 Justificación del tema

El tema objeto de estudio ya ha sido desarrollado anteriormente por multitud de iniciativas académicas o escuelas de negocio. Sin embargo, hay varios factores que han llevado a decidirme por *Inditex*.

La elección de este tema viene motivada por mi interés hacia el e-commerce en relación con el sector textil y más, concretamente, hacia *Inditex* y una de mis marcas favoritas, *Zara*. Por eso voy a analizar con datos cuantitativos la evolución de la compañía, sobre todo, los últimos años en los que el confinamiento por la pandemia y el comercio electrónico han repercutido tanto negativamente como positivamente en este sector y en el grupo.

Los avances generados por las nuevas tecnologías han provocado un cambio en los hábitos de las personas. Hasta hace unos años era impensable que pudiéramos comprar sin necesidad de movernos de casa o en el caso de acudir a las tiendas físicas, no tener que esperar colas.

Gracias a la digitalización; la creación de redes sociales, el buen posicionamiento web, la publicidad, el marketing, etc. juegan un papel fundamental en el campo de la comunicación para las empresas; hacen fácil y sencillo la venta por internet en pocos minutos. Como *Zara* no lleva a cabo estrategias de publicidad y marketing, pero está bien posicionada en el mercado, tengo la inquietud de conocer sus fortalezas que le permiten crecer e incluso sostenerse hasta cuando hay crisis.

2 ZARA Y EL GRUPO INDITEX

2.1 Historia y evolución

Recopilando información publicada por *Inditex* en su página web¹, *Zara* es una empresa de moda multinacional de origen gallego fundada en 1974. Concretamente Amancio Ortega y Rosalía Mera fueron los creadores de esta gran marca en la pequeña localidad de Arteixo (A Coruña).

Empezó comercializando productos textiles para mujer, hombre y niño de gama alta, pero a precios reducidos, lo que supuso para la empresa una ventaja competitiva y de ahí, su gran impulso y reconocimiento posterior.

Inicialmente, Ortega nombró a su tienda *Zorba* en conmemoración de la película clásica *Zorba el Griego*, pero después de enterarse de que había un establecimiento cerca con el mismo nombre modificó su letrero hasta dar con su actual nombre *Zara* (Plaza, 2023). Anteriormente, había iniciado su trayectoria en el mundo de la moda creando *Goa*, un pequeño taller de confección unos años antes.

Zara empezó siendo una pequeña empresa, pero pronto comenzó a expandirse por España y, además, Amancio en 1977 rediseñó su sistema de gestión, permitiéndole llegar hasta lo que ha conseguido hoy. Conocido con el término “*fast fashion*”, que significa moda fugaz o moda rápida, *Zara* tiene la capacidad de reducir los plazos de entrega gracias a su proceso de distribución y así renueva cada dos semanas sus prendas, reaccionando a las nuevas tendencias más rápido que los demás.

Como define la propia página de *Inditex*, “*Zara, siempre un paso por delante. Es un motor de cambio en el panorama de la moda, con tendencias e inspiración al alcance de todos. Su razón de ser es proporcionar a cada persona, sea quien sea, la moda que merece: siempre actual, inspiradora y producida de manera responsable*”.

Industria de Diseño Textil, S.A. más conocido como *Inditex*, denominado también el grupo, la compañía o la sociedad, se constituyó el 12 de junio de 1985 con domicilio social situado en Arteixo, A Coruña. *Inditex*, fue creada como una empresa holding para *Zara* y sus plantas de fabricación. En los años posteriores ya se extendió rápidamente por toda España y se produce su salida fuera de las fronteras españolas en 1988 ubicando su primera tienda internacional en Oporto (Portugal) seguido de Nueva York y París.

La actividad de *Inditex* se desarrolla a través de distintos formatos comerciales, formados por 8 marcas mostradas en la Figura 1. Las marcas que componen el grupo son:

¹ Página web de *Inditex*: www.inditex.com

Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Lefties, que no aparece en sus informes por lo que, no concretaré datos como hago con las demás.

Figura 1: Logotipos de las distintas marcas del grupo Inditex



Fuente: elaboración propia.

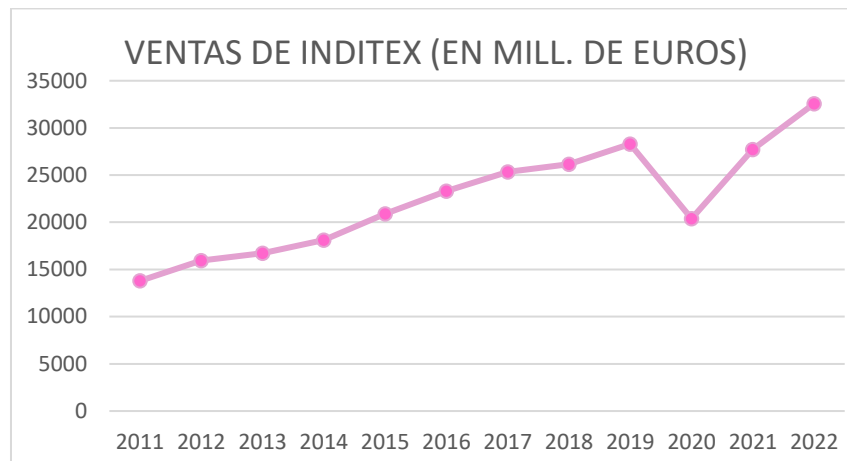
A continuación, detallo los principales hitos de la trayectoria del grupo *Inditex*:

- En 1991 se creó la compañía *Pull&Bear* que ofrece moda joven y también, adquirió parte de *Massimo Dutti*, destacada por sus diseños clásicos y sus trajes.
- La expansión del grupo continuó en 1998 con *Bershka*, de estilo juvenil e informal y, con *Stradivarius* dirigida al público joven femenino, en 1999.
- Dos años después, en 2001, se convierte en un año importante para Inditex ya que, lanza una tienda de ropa interior femenina llamada *Oysho* y, además salió a bolsa.
- *Zara Home* no fue hasta 2003 cuando abrió sus tiendas especializadas en artículos de decoración y *Uterqüe*, en complementos y accesorios, hasta 2008. Este último, ha cerrado este año y se ha integrado en la cadena de *Massimo Dutti*.
- *Lefties* fundada en 1999 abandonó su estatus de outlet de *Zara* para convertirse más tarde en una firma “low cost” con entidad propia dentro de *Inditex*.

Actualmente, los directivos de la compañía son Óscar García Maceiras y Marta Ortega Pérez asumiendo los cargos de Consejero Delegado y Presidenta No Ejecutiva, respectivamente.

Hoy en día, la evolución del grupo es favorable y las cifras lo confirman. En la Figura 2 se muestra la evolución de las ventas de los últimos diez años; durante ocho años consecutivos se aprecia un crecimiento constante, con una gran excepción, el anómalo 2020. En marzo de 2020 una gran crisis sanitaria debido al coronavirus causó esta bajada en las ventas y en 2021 todavía no se habían logrado recuperar los niveles de 2019.

Figura 2: Evolución anual de los ingresos procedentes de las ventas de Inditex

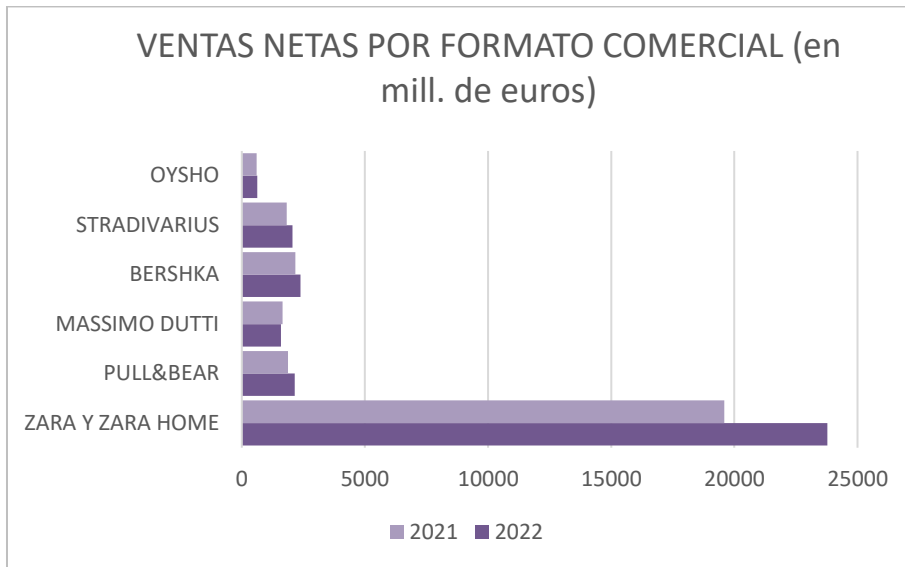


Fuente: elaboración propia, a partir de *Inditex*.

Actualmente, recién publicado el informe de Resultados Consolidados del ejercicio 2022 de *Inditex*, que abarca desde el 1 de febrero de 2022 hasta el 31 de enero de 2023, se predijo que posiblemente iban a superar las ventas respecto al año anterior y a recuperar los niveles de los que partían antes de la crisis sanitaria y, sin equivocarse, han logrado alcanzar un 17,5% más de ventas ascendiendo estas a 32.569 millones de euros creciendo en todas las áreas geográficas, tanto tienda física como online y en todos los formatos. El beneficio neto alcanza los 4.130 millones de euros, mientras que en el ejercicio anterior fue de 3.243 millones de euros, incrementándose un 27% gracias al fuerte desempeño operativo con un control rigurosos de gastos. A pesar de que los gastos de explotación han aumentado, sus cifras están por debajo del crecimiento de las ventas (*Inditex*, 2022).

A continuación, en la Figura 3 se exponen las ventas desglosadas por las distintas marcas comerciales de los dos últimos años. Cabe destacar que, *Massimo Dutti* es el único que tuvo un resultado inferior con respecto al año anterior, pero esto se debe a que han excluido las ventas de *Uterqüe* reportadas en 2021 como parte de las ventas de *Massimo Dutti*. Por el contrario, *Zara* junto con *Zara Home* lideran los resultados con un mayor crecimiento que el resto con un 21% (*Inditex*, 2022).

Figura 3: Ventas netas por formato comercial

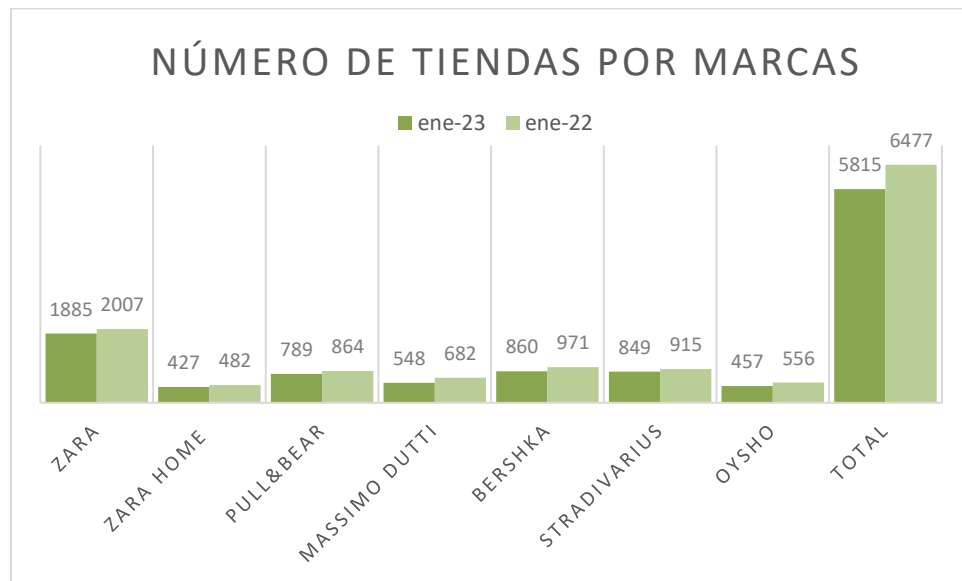


Fuente: elaboración propia, a partir de datos publicados por *Inditex*.

Inditex comunica que, las ventas en ambos formatos, tanto presencial como online, a tipo de cambio constante entre el 1 de febrero y el 13 de marzo de 2023 han aumentado un 13,5% sobre el mismo periodo de 2022 y ajustando las operaciones con Rusia y Ucrania un 17,5%. El tráfico y las ventas en tienda han crecido de manera destacada y continúan con esta tendencia. La compañía estima que consigan el margen bruto más alto de los últimos años (*Inditex*,2022).

En cuanto al número de tiendas físicas de *Inditex*, el grupo ha estudiado el modo de optimizar al máximo su espacio comercial abriendo tiendas más amplias y cerrando las más pequeñas, es decir, ganar superficie comercial de calidad, con menos tiendas físicas. La tendencia clave sigue en disminuir establecimientos y, concretamente, registró a comienzos de 2023 un total de 5.815 tiendas frente a las 6.477 de 2022. *Massimo Dutti* es la que cuenta con más cierres de puntos físicos y *Zara*, que a pesar de ser la más demandada, prescinde de 122 tiendas. Sin embargo, *Zara Home* es la marca que menos variaciones sufre (*Inditex*, 2022).

Figura 4: Número de establecimientos comerciales



Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionados por *Inditex*.

Inditex, centrado en mejorar la experiencia del cliente, está trabajando en integrar totalmente el formato tienda y online. En las tiendas físicas persigue que el cliente disfrute de las mejores ubicaciones en las calles comerciales más importantes, con un diseño arquitectónico peculiar y con la innovación de la tecnología ya que, esto genera prestigio de marca buscando visibilidad y anime a entrar a las tiendas (Martínez, 2023). El formato online busca extender esta experiencia de moda a cualquier momento y en cualquier lugar a través de los dispositivos móviles, con la comodidad de que los clientes puedan recibir los productos en el sitio que mejor les convenga. Se eliminan así las barreras entre lo físico y lo virtual y se logra que las propuestas de los diseñadores lleguen con la misma eficacia en ambos entornos. En 2022 se ha logrado aumentar la productividad en tienda con un 10% menos de puntos de venta físicos y reduciendo el espacio de muchas de ellas un 6% (Inditex, 2022).

Ligado al crecimiento de *Inditex*, el número de empleados también aumenta en comparación con años anteriores, pero sin llegar a la cifra de más de 176.000 trabajadores en 2019. La plantilla ha experimentado entre el 2021 y 2022 un ligero descenso ocasionado por el plan de reestructuración que están llevando a cabo para la optimización del espacio comercial, siendo cerca de 165.000 personas las que componen el grupo². Para paliar las consecuencias, están reubicando a los trabajadores afectados por el cierre de tiendas a otros establecimientos (Inditex, 2022).

² Ver Figura 31, pág. 34.

Todas las marcas que componen *Inditex* crean en su conjunto una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo y ya forman parte de la historia de la moda.

Concluyendo este apartado, se muestra en la siguiente figura el desglose global de venta. *Inditex* opera en la actualidad en un total de 213 mercados con baja cuota en un sector altamente fragmentado. Específicamente, España ocupa el 14% y junto con Europa acaparan más de la mitad de las ventas (*Inditex*, 2022).

Figura 5: Ventas globales en tienda y online en 2022



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Inditex*.

2.2 Valor de marca

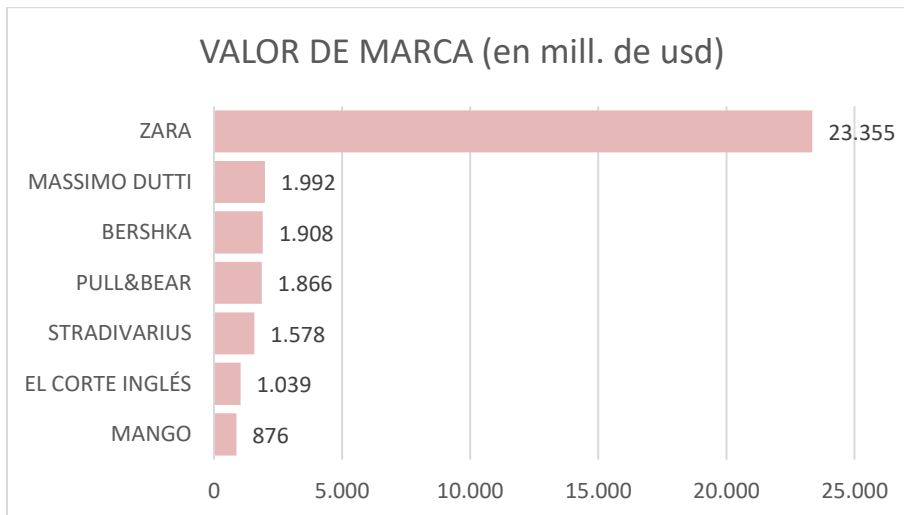
Como se ha podido observar con las cifras anteriores, *Zara* es la marca insignia del grupo *Inditex* y una de las más icónicas en el mundo de la moda. Este hecho se puede constatar no solo con cifras, sino que, gracias a poseer características diferenciadoras en su modelo de gestión y en saber cómo conectar con los clientes, le permiten destacar en su sector y “*se ha posicionado al lado de marcas de lujo y eso ha dado lugar a que la percepción que tiene el cliente internacional sea muy buena*”. “*El posicionamiento internacional de la marca Zara es superior al que tiene en España*” (*Respuestas rápidas*, 2019).

Zara ha mantenido una posición constante a pesar de que, en 2019 registrara un ligero retroceso en su valor de marca a consecuencia de que, el mercado de la moda cayó en valor. Su posición en el ranking demuestra su situación de fuerza en la industria del *fast fashion* (*Puromarketing*, 2019).

En 2021, en España, *Zara* lideraba el ranking dentro de su sector y no fue la única de *Inditex* en entrar en la clasificación, sino que, estuvo acompañada por *Massimo Dutti* y

Bershka, seguido por *Pull&Bear* y *Stradivarius* quedando por debajo cadenas de moda importantes como *El Corte Inglés* y *Mango*. La diferencia de la primera, *Zara*, con el resto, es notable como se puede ver en la Figura 6.

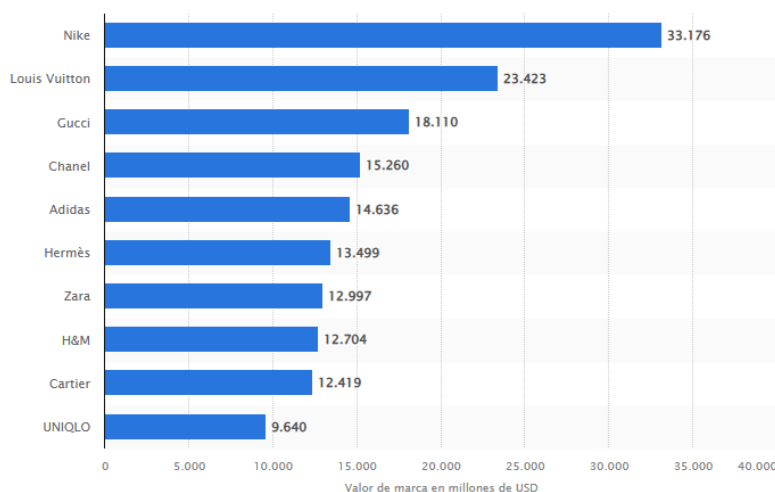
Figura 6: Top de marcas más valiosas de 2021 en España



Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionados por *Statista*.

Mientras que, en el mundo, *Zara* despunta entre las cadenas de moda más valoradas en 2022. Remonta posiciones y se convierte en una de las diez marcas de moda internacional más valiosas situándose, en concreto, en séptimo lugar como se muestra en la Figura 7.

Figura 7: Global Top 10 marcas más valiosas año 2022



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Statista*.

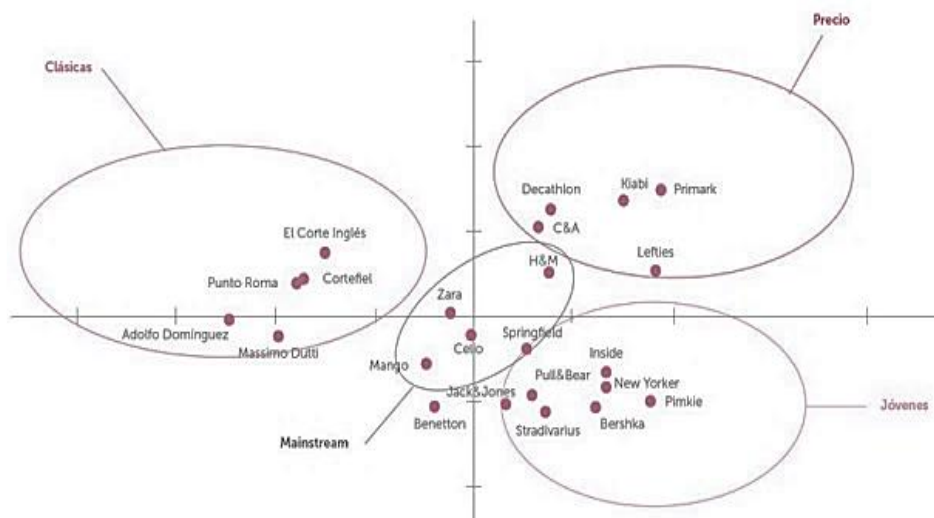
En un estudio realizado por *Kantar Worldpanel (Informe sectorial CESCE, 2019)* garantizan que el conocimiento y notoriedad de una marca en la mente del consumidor es el paso previo para considerarla como una opción de compra. Después de que analizaran más de 20 marcas de moda se concluye que, el comparador de retailers de moda es cada

vez más exigente. “A la hora de elegir una cadena de moda, los consumidores apuestan por los operadores que gozan de una mayor capacidad de personalización; cuyos productos cumplen los estándares de calidad; y que ofrecen una gran variedad de modelos y tallas”.

Los compradores diferencian cuatro tipologías de marcas en función de los ítems de imagen que asocian a cada una de ellas. La definición de cada grupo está caracterizada por rasgos muy distintos:

- **Precio:** bajos, promociones y oferta completa.
- **Clásicas:** se diferencian por ser consideradas para gente más adulta y sofisticada, con vestuario más formal, de mayor calidad y buen servicio.
- **Juveniles:** cadenas para gente joven, ubicadas en centros comerciales, y con ropa para vestir a diario y a la moda.
- **Mainstream o más popular:** cuentan con variedad de estilos y poseen un vínculo fuerte con sus clientes.

Figura 8: Mapa según la percepción y el posicionamiento de imagen de marca



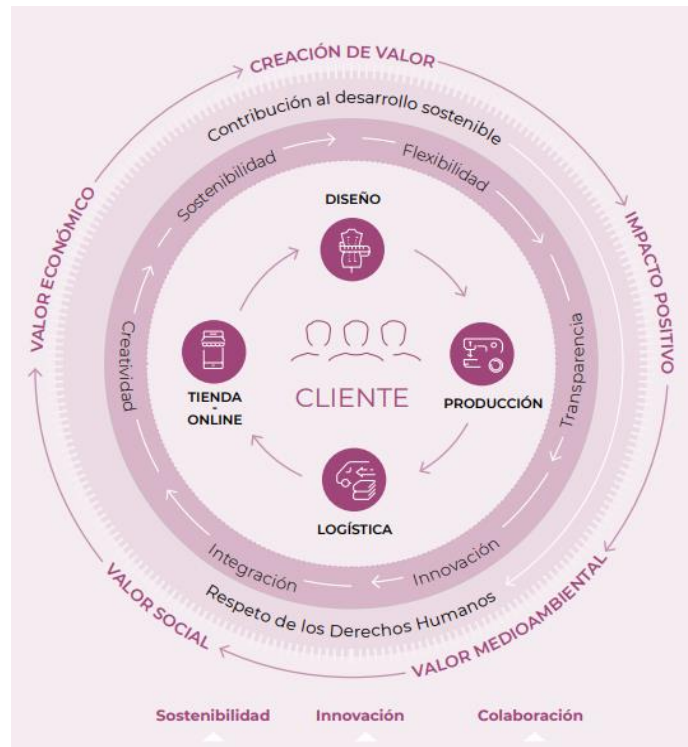
Fuente: captura de pantalla proporcionada por Informe sectorial CESCE.

En nuestro caso, los consumidores posicionan *Zara* como marca en la categoría de *mainstream* o tendencia mayoritaria ya que, es una marca popular con variedad de estilos que se preocupan por sus clientes mientras que, las demás firmas del grupo están posicionadas por diferentes atributos. Por ejemplo, *Massimo Dutti* es la única de *Inditex* entre las marcas clásicas, mientras que *Pull&Bear*, *Bershka* y *Stradivarius* se sitúan como marcas juveniles y *Lefties* se asocia una imagen de precios bajos.

2.3 Estrategia empresarial

Entre las claves de éxito de *Inditex* destaca la estrategia de priorizar y satisfacer al cliente, por ello, crearon un plan denominado “*Horizonte 2022*” llevado a cabo entre 2020 y 2022, donde se centraron en tres pilares fundamentales: la sostenibilidad, la innovación y la colaboración (*Inditex*, 2021).

Figura 9: Pilares sobre los que se asienta la estrategia empresarial



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Inditex*.

Con todo ello, busca concretamente, reforzar las ventas a través de Internet, acelerar la transformación digital y la más destacada, la fusión e integración de la gestión de las tiendas físicas y el e-commerce (Arufe, 2021). La sociedad pretende destacar mediante la diferenciación por poseer este modelo integrado de tienda y online que, en la actualidad está logrando que las ventas y beneficios alcancen niveles históricos (*Inditex*, 2022).

Para ello, ubica sus tiendas en las calles más exclusivas con tecnología en su interior. Destaca la reciente apertura del *Zara* más grande a nivel global y más innovador ubicado en la Plaza España de Madrid, llamando la atención de los viandantes. A raíz del proyecto sostenible *Welcome Mother Nature* se peatonaliza el 90% del suelo y van a plantar más de 1.300 árboles de más de 50 especies (El país, 2022).

Figura 10: El Zara más grande del mundo



Fuente: captura de pantalla proporcionada por periódico *El Mundo*.

También, *Inditex* detalla en su página web³ que, ha reforzado otros puntos clave de la sostenibilidad y ha creado proyectos como el denominado “*Sustainability Innovation Hub*” con el que persiguen promover el uso de nuevos materiales, tecnologías y procesos que ayuden a avanzar en la protección del medio ambiente y, entre otros, el *Proyecto Innergy*, sobre el ahorro energético para reforzar la sostenibilidad en tienda junto con la eliminación de plásticos de un solo uso y la reutilización y reciclaje de tejidos. En el año 2021 se encontraba en el puesto 73 entre las 100 empresas globales más sostenibles en base a indicadores económicos, medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (Informe *Inditex*, 2021).

La apuesta de todo el grupo continua con el proceso de diferenciación de la superficie comercial, menos tiendas físicas, pero más grandes para ganar superficie comercial. Para ello, es importante la inversión en tecnología e innovación, que cobra relevancia por la introducción constante de nuevas funcionalidades en tienda física (*Inditex*, 2022)

Además, quiero destacar que no cuenta con ningún sistema de fidelización semejante al de *H&M* o *Shein*, entre otras marcas de su competencia. *Zara* busca satisfacer a sus clientes en todo momento, lanzando colecciones nuevas y mejorando la experiencia de compra de sus consumidores. Además, tampoco realiza publicidad, pero dada la popularidad de la marca y el uso masivo de las Redes Sociales, ayuda a que muchas famosas dedicadas al sector de la moda difundan y muestren sus adquisiciones a millones de seguidores.

³ Página web de *Inditex*: www.inditex.com

No solo eso, sino que, también con el peculiar atractivo de sus escaparates, *Zara* consigue atraer a la clientela, siendo uno de sus puntos fuertes ya que, no tiene la necesidad de mostrar su logo para que reconozcamos que son de la marca. Están apostando por el arte digital incluyendo diseños con tecnología 3D para crear figuras en realidad aumentada capaz de captar la atención de los transeúntes en ciudades como Nueva York y que, en España tienen pendiente de implantar (Arroyo, 2021).

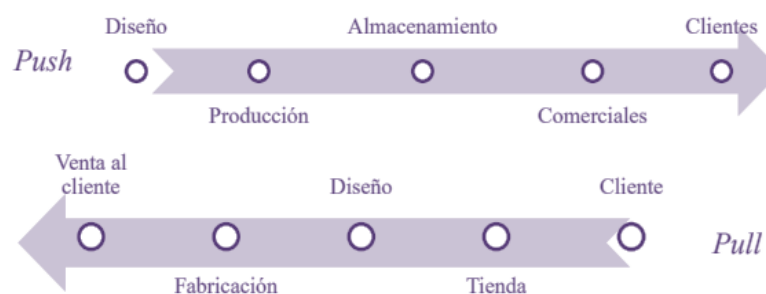
Figura 11: Escaparate de Zara



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Pinterest*.

Gracias a su modelo de negocio le permite ofrecer a los consumidores lo que ellos demandan, por su alta capacidad de adaptación a las tendencias y necesidades del cliente. Como podemos apreciar en la Figura 12, es necesario diferenciar entre los dos sistemas de producción que existen. El modelo por el que se decantan es diferente al modelo de producción tradicional. El tradicional llamado “*push*” o empuje comienza con la fabricación y continua por el empuje al sistema comercial para que este se encargue de lograr la venta. En cambio, con el sistema “*pull*” o de arrastre se prioriza al cliente como ocurre en este caso. La principal característica es la demanda del consumidor la que arranca el sistema y la empresa dirige todas sus actividades de publicidad hacia el consumidor con la intención de incitarles a la compra del producto (Alcocer, 2023).

Figura 12: Modelos de producción



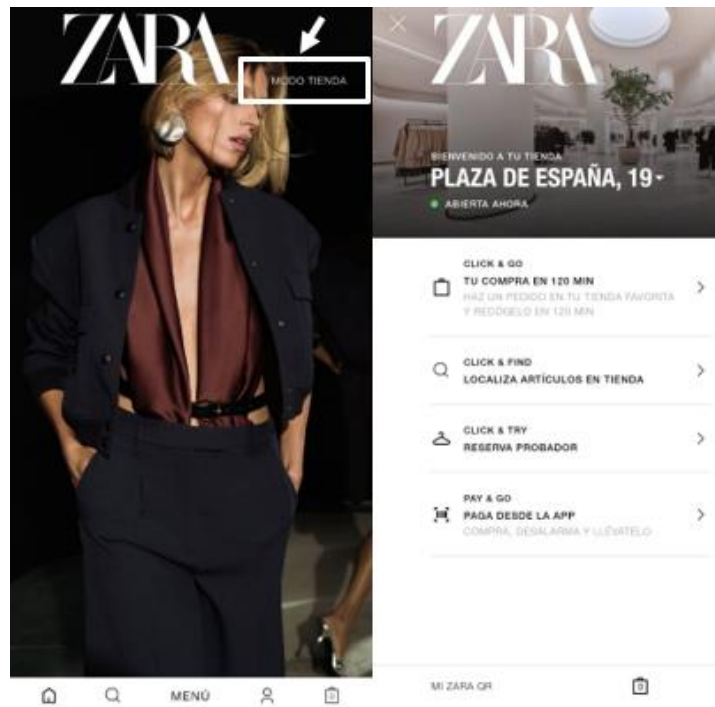
Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionados por EAE Business School.

Toda la información que recogen a priori sobre los potenciales clientes se convierte en una ventaja competitiva muy valiosa que pasa por los distintos departamentos de la empresa ya que, poseen el control de todo el proceso, así, gozan de mayor flexibilidad a diferencia de muchos de sus competidores (Alcocer, 2023).

2.4 Adaptaciones en su modelo de negocio

La actualización de la estrategia es esencial para alcanzar los objetivos. Resulta muy importante el papel que juega las tiendas en el desarrollo del e-commerce por lo que, la empresa centrará su trabajo en los establecimientos físicos, concretamente, en buscar un vínculo digital entre tienda y cliente. Por ello, los últimos años han estado renovando y mejorando la usabilidad, tanto de sus Apps, como de sus páginas web (La Información, 2022). En concreto, me focalizo en la novedosa función que ofrece la aplicación de *Zara*, lanzada a finales de 2020.

Figura 13: Opción modo tienda de la APP



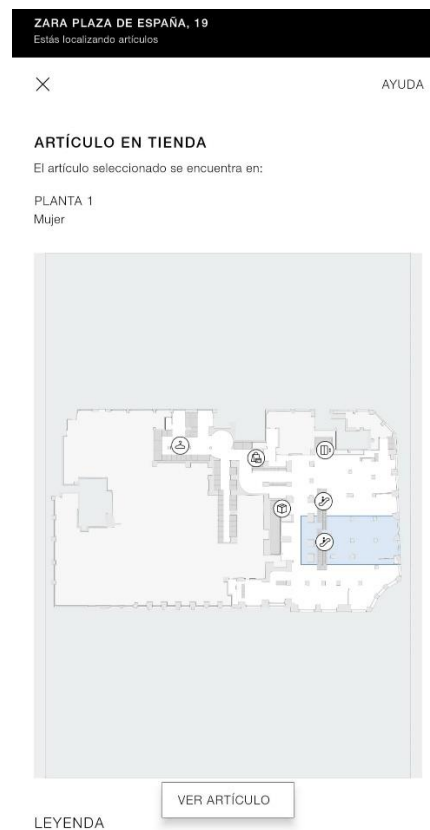
Fuente: captura de pantalla proporcionada por la App de *Zara*.

Por lo que, gracias a las novedades tecnológicas, generan una experiencia de compra única a través del “*modo tienda*”. Descargándose la App de la marca, los consumidores podrán consultar los stocks de artículos en tienda, comprar online y escoger la recogida inmediata, localizar con alta precisión la ubicación en tienda, entre otros.

Las opciones que ofrece el modo tienda son:

- “Fast Sint”: el cliente puede seleccionar por la aplicación la tienda que más le convenga en la cual podrá compra online y recoger su pedido el mismo día. Ha sido posible la implantación de los servicios de “*Same day delivery*” disponibles en Madrid y muchas otras ciudades de todo el mundo permitiendo que el servicio de entrega se produzca el mismo día. Esta gran innovación permite generar servicios de valor para el cliente, lo que ha supuesto para la sociedad importantes beneficios.
- “Click & Find”: geolocalización de los artículos en tienda mediante el teléfono móvil. Para mayor comodidad y menos pérdida de tiempo en buscar lo que pretendes comprar. Además, en las columnas de los puntos de venta físicos han implantado códigos QR con el lema “*Conoce tu tienda*”.

Figura 14: Geolocalización de artículos en tienda



Fuente: captura de pantalla proporcionada por la App de Zara.

- “Pay & Go” permite adquirir las prendas con tan solo escanearlas a través del teléfono. El cliente que posea la App puede ordenar la compra de cualquier artículo disponible en la tienda seleccionada y acudir a la zona de desalarmado para realizar la compra. Una de las novedades más destacadas que pretenden implantar es cambiar las alarmas duras por una etiqueta que contenga un chip RFID de seguridad cosido en la prenda. (Inditex, 2022).

Figura 15: Punto de desalarmado y Pay&Go



Fuente: fotografía de elaboración propia.

- “Click & Go”: gracias a este método se puede entregar hasta 1.500 pedidos online en los silos robotizados de la tienda una vez recibido el mensaje de recogida (El país, 2022).

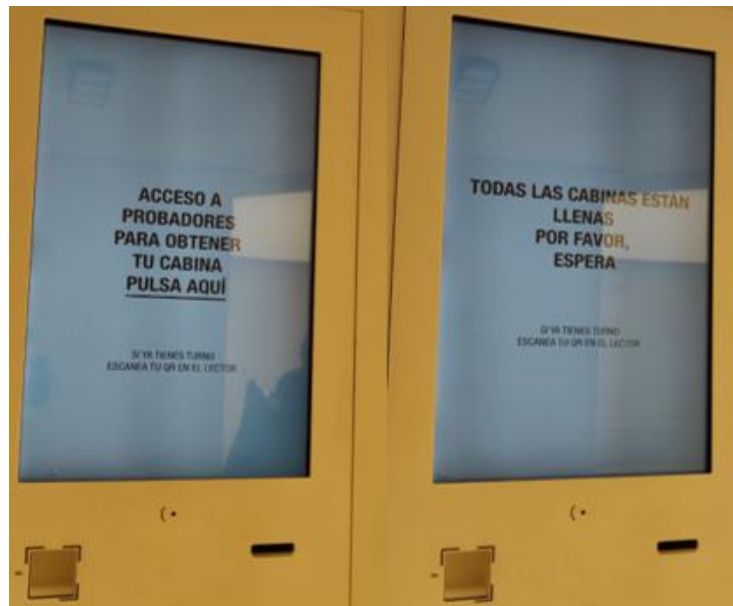
Figura 16: Punto físico de recogida de pedidos online



Fuente: fotografía de elaboración propia.

- “Click & Try”: reserva de probadores con una duración de 3 minutos, donde la aplicación enviará un mensaje al cliente para hacerle saber de la disponibilidad. Hay que pasar el código QR en el lector para pasar al que indique, por el contrario, notifica que hay que esperar. Una vez terminas, si no vas a comprar alguna prenda metida en probadores hay que volver a pasarla por otra pantalla que indica “*acerca tus artículos al área marcada antes de salir*” para evitar robos. De esta manera, les permite obtener un análisis más preciso del tiempo medio en probadores, las prendas que pasan con mayor frecuencia por probadores y no se venden o, por el contrario, si se venden, el stock real de tienda, etc.

Figura 17: Pantalla interactiva en probadores de Zara



Fuente: fotografía de elaboración propia.

Buscando constantemente la intención de hacer más sencillo y fluido los procesos de compra, *Zara* ha creado las denominadas “*Easy Check Out*”, cajas que permiten al cliente el autoservicio mediante el uso de una pantalla táctil. Contienen un desalarmador y un datáfono para completar todo el proceso de compra. Además, pagar a través del teléfono móvil con la App permite una gestión integral de los tickets de compra tanto online como offline. De esta manera, gracias a la tecnología, aumenta la autonomía del cliente y se produce una reducción del tiempo de cobro en un 50% repercutiendo positivamente en la satisfacción del cliente al comprar en *Zara* (Inditex, 2022).

Figura 18: Punto de autcobro de Zara



Fuente: fotografía de elaboración propia.

Otra gran innovación son los probadores virtuales, pantallas instaladas en la nueva sección “*beauty*”. El cliente se puede maquillar sin necesidad de utilizar una muestra. Dispone al lado de todos los productos para poderse los llevar. Es una forma más rápida y cómoda de poder probar virtualmente en segundos diferentes cosméticos, e higiénico, sin utilizar los productos que hayan usado los demás.

Figura 19: Probador virtual de Zara Beauty



Fuente: fotografía de elaboración propia.

Añadiendo a lo expuesto que, varias cadenas de *Inditex*, por ejemplo, *Máximo Dutti*, a diferencia de *Zara*, han incorporado en su App probadores de realidad aumentada 3D para determinados zapatos, todavía no es posible con ropa (Martínez, 2021). Además, en San Sebastián se hizo una prueba en 2015 incorporando en los probadores pantallas para comunicarse con el personal de la tienda y pedir cualquier producto sin necesidad de salir del probador para consultar información adicional, solicitar un cambio de talla o proponer artículos complementarios que puedes añadir a tu “*look*”. La cadena prefiere mantener la prudencia por el momento en la implantación de estas tecnologías porque supone una importante inversión y porque no gusta la idea de interactuar con un probador a todos los clientes, pero no lo descartan (Holafashion, 2017).

Además, *Zara* lanzó hace un año su primera colección virtual en solitario en el metaverso, un mundo paralelo al que no le falta el más mínimo detalle. Denominada “*Lime Glam*” está pensada para llevar tanto dentro, porque pueden crearse avatares animados, como fuera del mundo virtual. Está creada con la intención de vivir una experiencia fashionista única y diferente (Bazaar, 2022).

Figura 20: Zara en el metaverso



Fuente: captura de pantalla proporcionada por el periódico *La Vanguardia*.

Entre los proyectos para llevar a la práctica dicha estrategia hay que destacar la apertura de nuevos estudios online en la sede central y el desarrollo de la plataforma tecnológica llamada “*Open Platform*”, propiedad de la marca. Algunas de las características que la hacen única e imprescindible son su agilidad y flexibilidad; intensifica y agiliza la capacidad a la hora de tomar decisiones comerciales y garantiza su correcto funcionamiento incluso en los picos más altos de tráfico. Además, analiza datos y el CRM por lo que, gracias a esta plataforma, es posible realizar tanto en tienda física como online desarrollos únicos, permitiendo la expansión del negocio. Esto es un claro ejemplo de la capacidad de innovación de la compañía (Informe Inditex, 2021).

Concluyendo, la ventaja competitiva no reside en la inversión en tecnología en sí, sino en saber orientarla hacia el negocio. Apuestan por invertir en la cadena de suministro incrementando su capacidad logística en varios centros de distribución para evitar cuellos de botella y en la digitalización para conseguir integrar totalmente sus procesos y ofrecer las mejores experiencias de compra con especial foco en la optimización y automatización de las operaciones (Inditex, 2022).

3 EL CRECIMIENTO Y LA IMPORTANCIA DEL E-COMMERCE

3.1 El auge del e-commerce en el sector textil en los últimos años

El comercio electrónico en España se consolida como un elemento esencial para este sector y está ganando relevancia estos los últimos años.

Según la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación realizada por el *INE*, en 2021 un 67,7% de la población española entre 16 y 74 años compró por Internet algún producto de ropa, calzado o accesorios, frente al 56,2% de la encuesta llevada a cabo en 2020. Por ello, no sorprende la cuantiosa cantidad de ingresos que se obtuvo a través del e-commerce en dicho año (Informe de la moda online en España, 2022).

El número de consumidores, como se aprecia en la Figura 21, ha aumentado durante el transcurso de los últimos años, correspondiendo al año 2019 el último en anotar un crecimiento favorable. La excepción se produjo por el anómalo año marcado por la Covid-19 en 2020 con una destacable bajada que acababa con la tendencia al alza. Tras el año 2020, se ha superado con creces el número de consumidores de moda online en España, más de 13 mil millones en 2021.

Figura 21: Número de consumidores de moda online en España



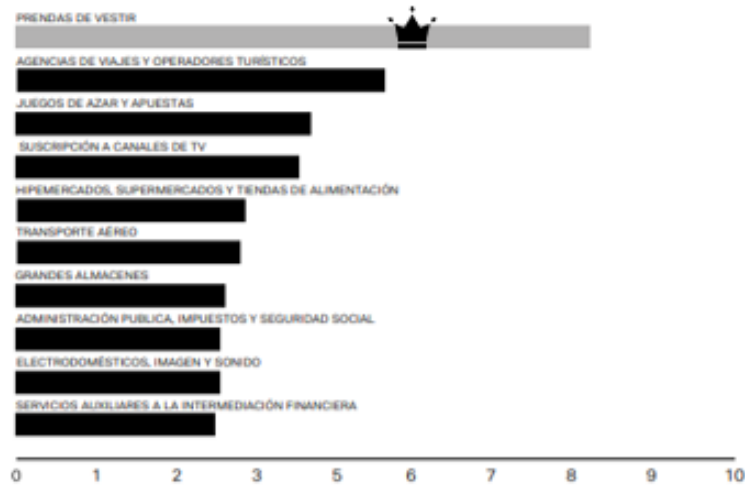
Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Statista*.

En el 2020, un año sin precedentes para el comercio electrónico en general, el retail de prendas de vestir logró posicionarse la primera con un 8,4% de ventas online entre todos los sectores, siendo la que mayor facturación consiguió (Informe económico de la moda en España, 2022).

Durante meses, Internet fue el único medio accesible que tuvieron los consumidores para adquirir determinados artículos, como ocurre en este caso. Por no ser considerados

bienes de primera necesidad, las empresas con canal de venta online pudieron seguir generando ingresos a través de Internet (Orús, 2022).

Figura 22: Ventas a través de Internet 2020

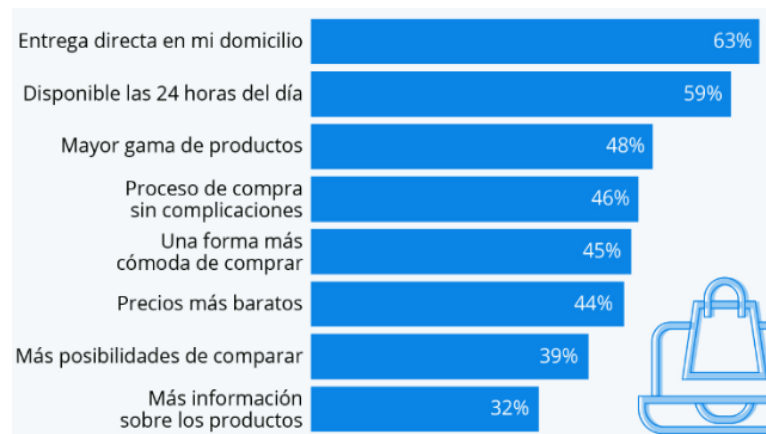


Fuente: captura de pantalla proporcionada por el Informe económico de la moda en España.

Si algo nos ha facilitado Internet, son las compras y es que, ahora podemos adquirir cualquier tipo de producto. Es un potente canal donde actualmente la gran mayoría de empresas quiere estar y en la era digital en la que nos encontramos su uso habitual ya se ha extendido. Para los negocios estar presente en la red cuenta con grandes ventajas: permite a las empresas crear estrategias de comunicación, estar mucho más cerca de sus clientes y hay mayores posibilidades de expansión, entre otras (BBVA noticias, 2018).

Ahora bien, me pregunto cuáles son los motivos que impulsan a los consumidores a comprar por Internet. Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada por *Statista*, se observa en la Figura 23 que, el 63% de los usuarios que compran por internet en España consideran que la entrega en el domicilio es la primera motivación que los lleva a adquirir artículos online. Otra de las principales razones para comprar por internet tiene que ver con la disponibilidad, 24 horas al día los 365 días del año, elegido por el 59% de los entrevistados. Sin olvidarnos de que, disponer de una mayor gama de productos o tener un proceso de compra sencillo y cómodo son otras de las razones más elegidas que suponen un incentivo para comprar online (Mena, 2022).

Figura 23: Motivos que impulsan a comprar online



Fuente: captura de pantalla proporcionada por Statista.

Crear una página web o estar en redes sociales genera un impacto que, hoy en día, puede determinar en gran medida el éxito del negocio por lo que, muchas empresas ya optan por comercializar sus productos únicamente online. Este tipo de portales son conocidos como “*Pure players*” y reúnen rasgos característicos; como la agresividad de sus promociones, lanzar ofertas interesantes o disponer de gran variedad de marcas o productos, inalcanzable desde la perspectiva de cualquier otro portal (Actualidad eCommerce, 2020).

Las elevadas cifras de *Shein*, uno de los “*Pure players*” textiles más significativos, amenaza ya a otras muchas marcas como *H&M* o *Inditex*. La popular tienda de origen asiático de ropa “*low cost*” en Internet sigue revolucionando el sector textil. En 2021 ingresó 14.965 millones de euros consiguiendo aumentar las ventas un 60% con respecto a 2020, cuando las disparó un 250% debido a la pandemia y a la popularización de la plataforma (Malagón, 2022).

Aunque los datos son muy buenos, lo que rodea a *Shein* es un halo de misterio. Al no cotizar en bolsa muchos datos se desconocen por no estar obligada a presentar sus resultados, y de su fundador y presidente no se sabe prácticamente nada. Se atribuye la fundación a Cris Xu, un chino residente en Estados Unidos, pero su nombre no aparece en ninguna lista Forbes pese al exitoso negocio creado. En cuanto a los datos de *Shein* en España, en tres meses anotó cerca de 15 millones de visitas en abril de 2022 (Malagón, 2022).

Shein, junto con *Vinted*, son las aplicaciones que más cuota de mercado tienen. *Shein* lidera el ranking tras alcanzar un 50,3%. *Vinted* ocupa la segunda posición con un alcance del 37,9%, que confirma la tendencia de la compra de segunda mano. Una tendencia de ahorro global presionada por la situación económica actual y por una corriente

que impulsa el consumo responsable. Dichos portales brindan a los potenciales consumidores la posibilidad de comprar a precios competitivos (Europa Press, 2021).

En cambio, *H&M* ocupa el tercer puesto a pesar de experimentar una caída del 9,2%. *Zara* y otras cuatro marcas de *Inditex* se sitúan en los últimos puestos del ranking, pero todas ellas con subidas en la cuota de mercado.

Figura 24: Ranking Apps de Moda con mayor cuota de mercado



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Europa Press*.

A nivel mundial, se estima que en el año 2025 los ingresos en el negocio de la moda provenientes del comercio electrónico alcancen los 887.480 millones de euros, según el estudio de *Statista Digital Market Outlook* (Mena, 2021).

3.2 La importancia que supone el e-commerce para las ventas de Inditex

Inditex inició su camino hacia la transformación digital en 2007. La marca *Zara Home* se convirtió en la primera tienda online del grupo empresarial con la que empezaría a vender a través de Internet. En 2010 continuó con *Zara* y un año después con el resto de las marcas, excepto *Lefties* que, se había quedado al margen de la venta online hasta el 2020⁴.

El grupo ha manifestado en su último informe que, el crecimiento en el comercio electrónico se debe gracias a los avances llevados a cabo en el canal de venta online y las mejoras en las plataformas logísticas, con un enfoque claro en innovación y tecnología para contribuir con la sostenibilidad, uno de los aspectos clave de su estrategia. Por otra parte, gracias a estos avances repercute positivamente en el cliente mejorando su

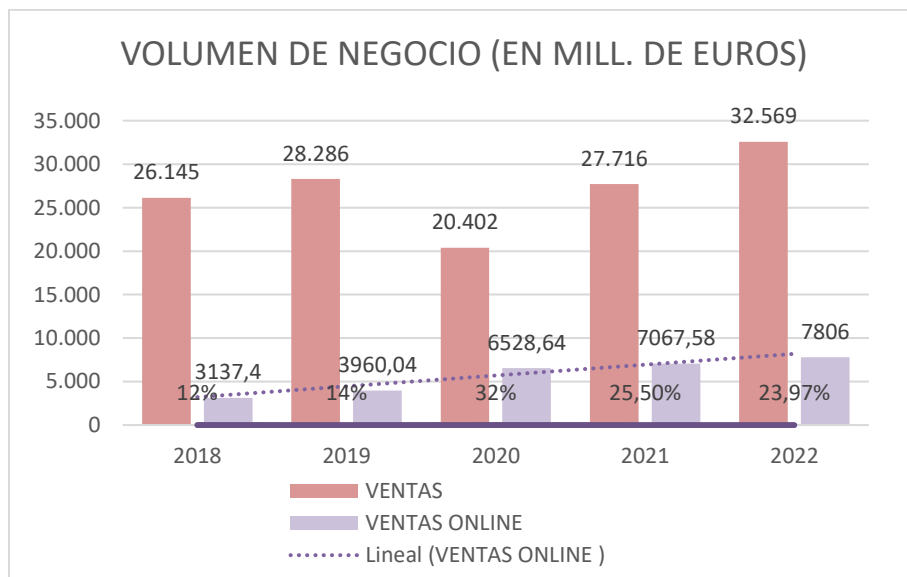
⁴ Información obtenida de www.inditex.com

experiencia de compra. Han desarrollado recientemente una herramienta que recomienda tallas y un modelo de personalización en tiempo real que facilitará la búsqueda para aquellos que compran online (Inditex, 2022).

La compañía cuenta con un centro tecnológico situado en Arteixo (A Coruña) indispensable en la recogida de información para adaptar las colecciones en función de los gustos del consumidor, puesto que recibe datos de sus más de 5.000 tiendas. Esta adaptación se consigue gracias a la gran flexibilidad ante los cambios y más cuando la cantidad de datos se multiplica por conectar los dos canales de venta, online y tienda (Informe Inditex, 2021).

Analizando las ventas, a pesar de que, disminuyeran por culpa de la crisis sanitaria en 2020, como se puede observar en la Figura 25, en el e-commerce crecieron y fue el año con más volumen de negocio.

Figura 25: Ventas de Inditex en millones de euros



Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionados por *Inditex*.

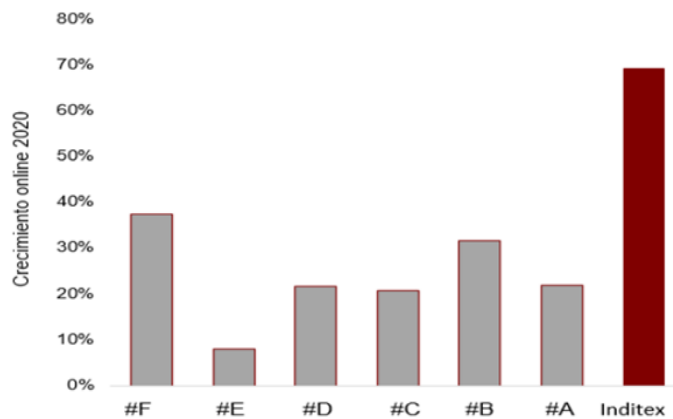
En 2021 ascendieron hasta obtener 7.067,58 millones de euros, pero en 2022 se han disparado superando la cifra anterior hasta los 7.806 millones de euros en venta online. La sociedad comunica que la interacción con el cliente sigue siendo muy alta, tanto que se ha duplicado el volumen de negocio en el e-commerce con respecto al año 2019 (Inditex, 2022)

Los años anteriores al 2020 se produce un progresivo crecimiento, pero con la llegada de la crisis sanitaria provocando que los establecimientos cerraran o que, posteriormente se añadieran restricciones, se ha alcanzado en solo tres años un crecimiento en ventas de más de cinco mil millones de euros gracias a las voluminosas inversiones en tecnología e innovación, estimulando las ventas online.

La tendencia del gráfico indica que va a seguir en aumento y por ahora no va a cambiar. Gracias al retorno del consumo, las cifras corroboran la positiva evolución del e-commerce y de las ventas globales de la sociedad.

A diferencia de otras muchas marcas de moda, el grupo registró en 2020 una rentabilidad líder ascendiendo al 70% de crecimiento online (ver Figura 26) mientras que, las demás empresas no alcanzaban el 40% en ese mismo periodo de tiempo (Inditex, 2020).

Figura 26: Porcentaje de crecimiento online en 2020



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Inditex*.

El número de visitas online aumentaron al año siguiente un 50% llegando a la cifra de 6.200 millones. Además, en las redes sociales reúnen más de 228 millones de seguidores y unos 146 millones de usuarios, hasta la fecha, tienen las aplicaciones activas. (*Inditex*, 2021).

Inditex ha estimado para 2024 que, un 30% de la venta total se lleve a cabo online, a pesar del incremento de clientes que escogen comprar en tienda. Un objetivo posible de alcanzar si continúan así ya que, en 2022 un 23,98% de las ventas fueron por Internet y la venta tanto online como en tienda a tipo de cambio constante en los tres primeros meses de 2023 ha crecido un 17,5% ajustando las operaciones en Rusia y Ucrania (*Inditex*, 2022).

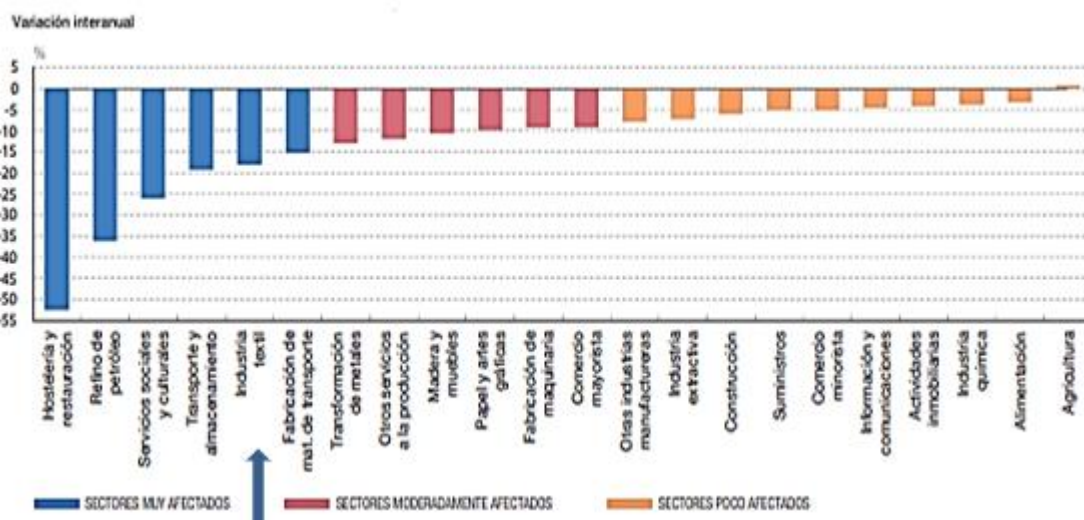
Es importante para el grupo el comercio electrónico no solo por el beneficio que le aportan las ventas a través de este canal, sino que, la estrategia empresarial está encaminada en fusionar los dos canales de venta, online y tienda en los que invierte grandes cantidades. *Inditex* entre 2020 y 2022 ha realizado una gran inversión digital de alrededor de mil millones de euros (*Inditex*, 2020).

4 EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CRISIS SANITARIA DEBIDO A LA COVID-19

4.1 La repercusión económica de la Covid-19 en el sector textil

Según las cifras oficiales del *Instituto Nacional de Estadística*, la industria textil registró un importante descenso durante el 2020, el mayor desplome desde 2009 siendo uno de los sectores más perjudicados por la pandemia (Salvatierra, 2021). En la Figura 27, se ve cómo la industria textil está entre los sectores más afectados.

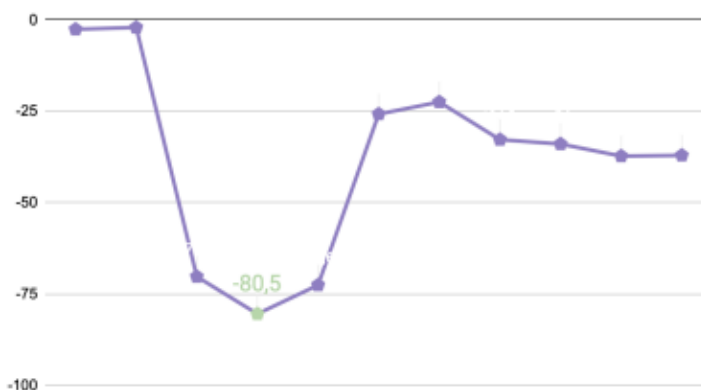
Figura 27: Evolución de la facturación empresarial en 2020 por sectores



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Banco de España*.

El sector textil ha sufrido una caída de ventas en el año 2020 con respecto a los anteriores, en concreto, en abril se puede observar gracias a los datos recogidos por el barómetro de *Acotex* cómo llegó al mínimo con un -80,5%. El barómetro recoge una muestra representativa por formato y dimensión de los sectores: confección hombre, mujer y niño, textil hogar y complementos. Las ventas reflejan una evolución por superficie comparable y muestran un seguimiento mensual y anual (*Acotex*, 2022).

Figura 28: Variación interanual ventas sector textil 2020

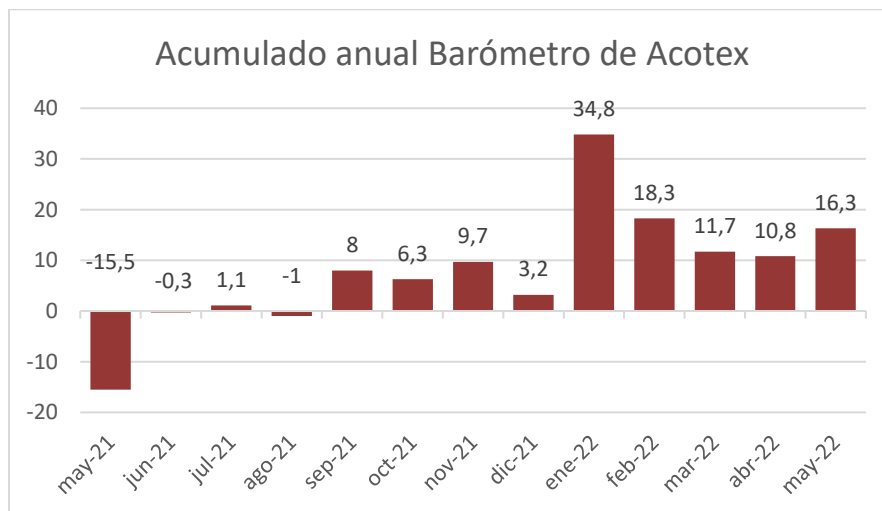


Fuente: elaboración propia, a partir del barómetro de Acotex.

El barómetro refleja una caída en el consumo de ropa y Eduardo Zamácola, su presidente, ha presentado el informe anual del sector y ha reconocido que para el consumidor *"la ropa no es ahora una prioridad"*. El comercio textil en España facturó en 2021 en comparación con 2020 un 16,17% menos, hasta los 8.902 millones de euros, cuando hace solo dos años la cifra de negocios ascendía a 18.078 millones, un 57% más. El gasto medio en ropa de una familia española descendió en 2021 un 37,4% con respecto al desembolso efectuado antes de la pandemia, lo que supuso hasta 470 euros menos en moda y textil. Así, *"un pequeño negocio se plantea cómo puede continuar abierto y, si es una gran cadena, se puede plantear cómo reducir el número de puntos de venta físico"*. Están muy preocupados por el elevado número de cierre de tiendas que se sigue produciendo varios años después de la pandemia (CEIM, 2022).

Según el barómetro de Acotex (ver Figura 29) la caída de mayo de 2021 del menos 15,5% es la menor desde marzo de 2020 y la primera vez por debajo del 20% por lo que, la situación va progresando. El año 2022 comenzó con datos positivos en las ventas, aunque admiten que el indicador parte de una comparativa muy baja con respecto al año 2021 (Acotex, 2022).

Figura 29: Evolución mensual de las ventas en moda retail



Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionado por Acotex.

El incremento de turistas en los comercios se siguió notando. La recuperación del turismo es muy importante para la recuperación del comercio textil, ya que un porcentaje elevado de las ventas se realiza a turistas, y las ganas de los clientes de disfrutar de unas vacaciones "normales" por lo que, compra prendas para lucirlas en los meses de verano (Revista del Calzado, 2022).

El sector todavía sigue con mucha incertidumbre motivada por la crisis ocasionada por la Covid-19 además de la reciente subida del coste de la luz, de las materias primas y la guerra entre Rusia y Ucrania, por lo que hay que ser muy cautos y se prevén unos meses complicados y de contención del consumo. De cara a las rebajas no esperaban descuentos tan agresivos como otros años debido, fundamentalmente, al incremento de costes que imposibilita hacer grandes descuentos por la pérdida de márgenes (Acotex, 2022).

De cara a futuro, los expertos del sector textil consideran que la crisis es una oportunidad para realizar modificaciones en el modelo productivo, con el fin de que se adapte mejor a los nuevos hábitos de consumo. También manifestaron *que “es un buen momento para impulsar la fabricación nacional”*. Se prevé que las empresas que logren transformarse en este contexto desventajoso obtendrán ganancias en los próximos años (Lanza Digital, 2021).

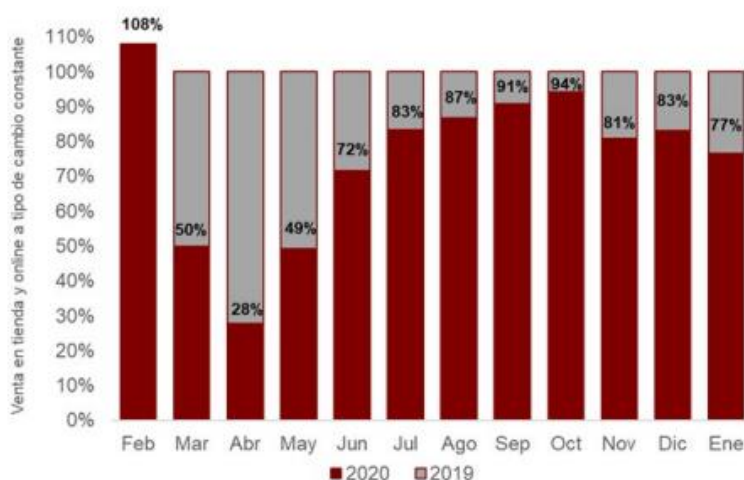
Tras unos años difíciles para este sector por la Covid-19, a la recuperación de la crisis sanitaria en la actualidad se le suma el IPC elevado, los costes de la energía que siguen al alza, el cese de la ayuda del gobierno en la gasolina,... todos estos aspectos generan incertidumbre en el sector y unido a una menor renta disponible se prevé un año costoso (Acotex, 2022).

4.2 Las consecuencias ocasionadas por la Covid-19 en Inditex

En 2020, la pandemia revolucionó los planes y la compañía obtuvo, por primera vez, pérdidas y caídas en sus ventas, tanto que, fue el año con la menor ganancia anual desde 2009. El beneficio neto de 2020 fue de solo 1.106 millones de euros (Inditex, 2020).

Cabe destacar que, el último trimestre del 2019 y el primero de 2020 son los que presentan mayor número de ventas. Estas iban incrementándose con un transcurso normal de la actividad empresarial, pero comienza a disminuir a principios de 2020 con la llegada del coronavirus a España y su creciente número de casos que nos derivó al confinamiento en marzo. En cuanto al segundo trimestre del 2020 en plena crisis sanitaria, podemos ver en la Figura 30 como en marzo vendieron un 50% menos que en 2019. Estas ventas siguen descendiendo hasta llegar al punto más bajo en abril de 2020 con un 28% y en ningún momento llegaron a alcanzar o superar los datos de 2019 de este trimestre. Aun así, las ventas de ese año aumentaron progresivamente desde abril, disminuyendo en meses donde se impusieron restricciones por el aumento de casos.

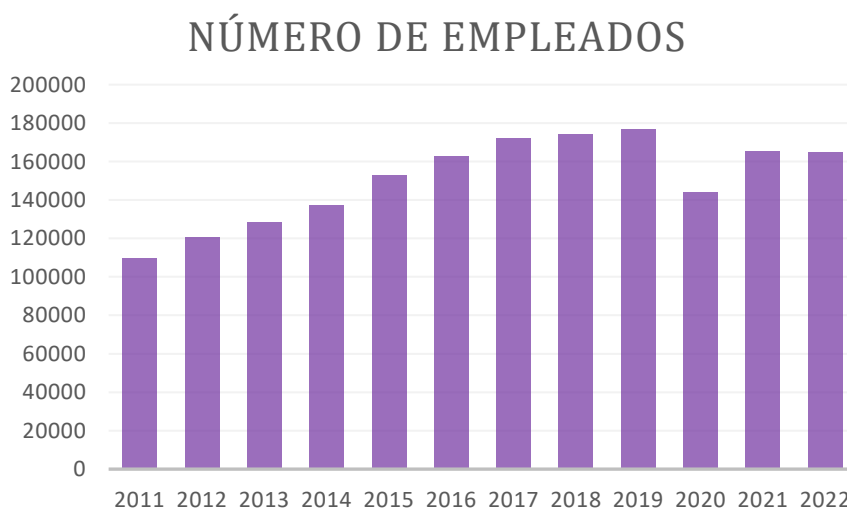
Figura 30: Porcentaje de venta en tienda y online a tipo de cambio constante



Fuente: captura de pantalla proporcionada por Inditex.

En consecuencia, el cierre de establecimientos al público en el confinamiento provocó que la venta online se disparase. Las medidas de distanciamiento físico y el miedo al contagio suponen un crecimiento para el e-commerce. Según el estudio realizado por Stanley, “es poco probable que los consumidores que han cambiado al comercio online ahora vuelvan a comprar únicamente en persona, incluso cuando haya pasado la amenaza del coronavirus” (Moda.es, 2020). Además, afectó directamente a las tiendas y el número de empleados disminuyó significativamente.

Figura 31: Empleados que forman Inditex



Fuente: elaboración propia, a partir de datos proporcionados por Statista.

El cierre de establecimientos por la pandemia hizo que se descendiera en 2020 hasta llegar a un total de 144.116 trabajadores. En el año 2021 y 2022 volvieron a ascender hasta alcanzar los 164.997, pero no llegando a alcanzar la cantidad de 2019 ya que, entre

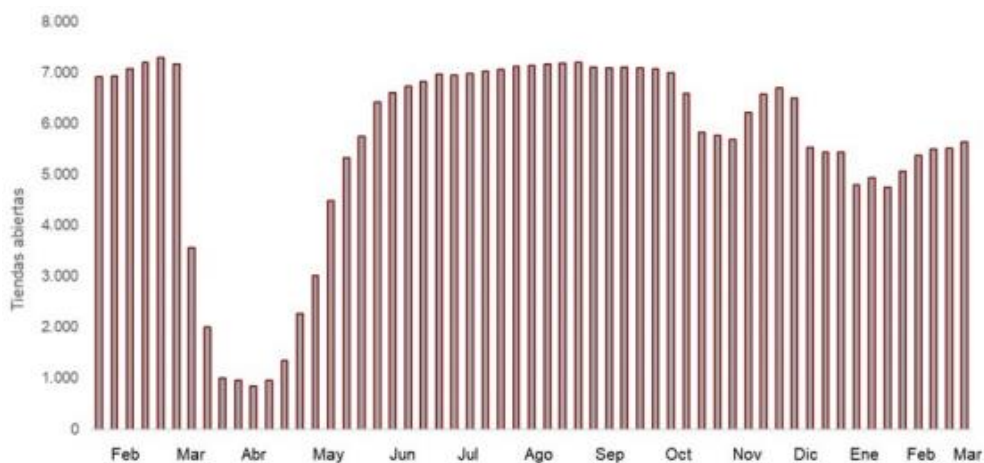
la pandemia y la digitalización, las consecuencias de ambas cosas se están haciendo notar en el número de empleados del grupo.

La oleada de noticias haciendo referencia a que la multinacional gallega, *Inditex*, prevé cerrar muchos establecimientos dentro de su estrategia global de transformación digital, hace pensar que ha habido un cambio en la forma de consumir sus productos. El cierre de tiendas a favor de la transformación digital del sector puede estar motivado por la crisis de la Covid-19.

Durante el periodo de confinamiento sólo se podía comprar de forma presencial en los establecimientos de venta de bienes de primera necesidad, lo que no incluyen las tiendas del sector textil, dando solo la posibilidad de efectuar compras de forma online.

Podemos comprobar en la Figura 32 que, las tiendas de Inditex empezaron a cerrar en marzo de 2020. El punto más bajo fue en abril donde solo quedaban abiertas unas 1.000 tiendas de la compañía en todo el mundo. Progresivamente se fueron abriendo hasta prácticamente llegar a las 7.199 tiendas que tenía ese año. Por este motivo, las tiendas no pudieron recuperar su actividad habitual, en la medida de lo posible, hasta el tercer trimestre del 2020. Llegando a tener hasta un 90% de las tiendas cerradas el primer trimestre, así como restricciones de apertura relevantes en los últimos meses del 2020.

Figura 32: Número de tiendas abiertas en 2020



Fuente: captura de pantalla proporcionada por *Inditex*.

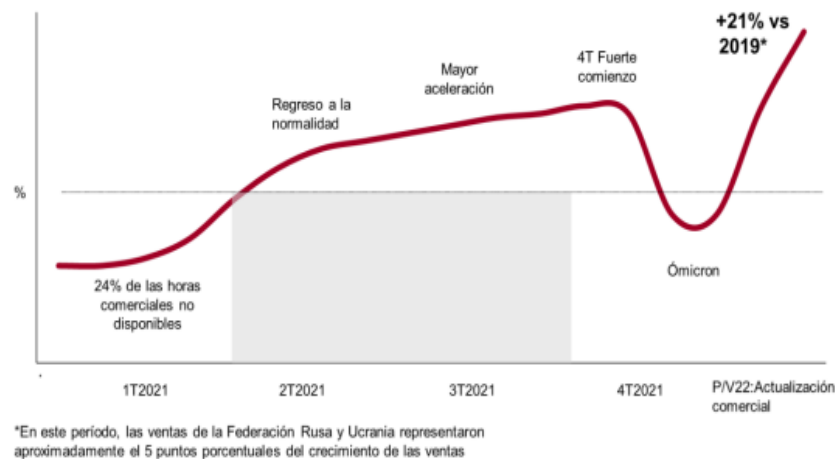
Las restricciones provocadas a partir de la segunda ola de contagios en octubre provocaron otra vez el cierre de tiendas. Nuevamente, con la leve mejoría de la situación y para ver si el consumo se impulsaba de nuevo con las compras previas a la Navidad y el ansiado Black Friday volvieron a abrir los comercios, pero consecuentemente en diciembre volvían a surgir mayores casos de Covid-19. Llegado el fin de estas medidas e intentando estabilizar la situación, se observa una ligera recuperación a partir de mitad de enero de 2021 en plenas rebajas.

En el año 2021 la situación mejoraba en comparación con el 2019, pero todavía no se había recuperado la actividad normal de los comercios y el número de casos de coronavirus era eminente. A 31 de enero de 2021, el 30% de las tiendas estaban en cierre total, frente al 8% a 31 de octubre de 2020 y el 52% tenían restricciones (Inditex, 2021).

La Figura 33 desglosa por trimestres la evolución de las ventas a lo largo de 2021. Se retomaba el consumo hasta que, en el último trimestre con la llegada de la variante Ómicron hizo que la recuperación económica se retrasara por la incertidumbre y las ventas cayeran conteniéndose el consumo. Tras varias semanas, el 2022 dio comienzo con un porcentaje de ventas mayor frente al 2019.

La situación mejoró y la cifra de ventas de 2021 se obtuvo con un 5% menos de tiendas que en 2020, 13% menos frente a 2019, lo que demuestra que el programa de optimización de tiendas estaba siendo un éxito (Inditex, 2021).

Figura 33: Evolución de las ventas en el transcurso de 2021



Fuente: captura de pantalla proporcionada por Inditex.

Óscar García Maceiras, CEO de Inditex, ha señalado que estos resultados son fruto *“de un modelo diferenciado y a pleno rendimiento. La fortaleza y capacidad de adaptación del modelo de negocio, y el sólido desempeño de nuestros equipos creativos, comerciales y operativos profundiza la diferenciación de nuestra propuesta, con una marcada orientación a la innovación, la digitalización y la sostenibilidad”* (Europa Press, 2022)

5 ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Objetivos

Para completar el trabajo y obtener mejores conclusiones, voy a desarrollar un estudio de mercado. En este apartado cito los objetivos específicos agrupados por bloques.

Me centro concretamente en la marca *Zara*, componente de *Inditex*, ya que, es la más destacada dentro del grupo.

5.1.1 Sobre el comportamiento del consumidor

Como quiero conocer los diferentes patrones de compra de los encuestados con respecto a *Zara*; los objetivos que planteo para este apartado son:

- Averiguar el porcentaje de encuestados que son consumidores de la marca.
- Saber cuál es la frecuencia de compra y qué método predomina.
- Analizar la motivación que lleva a los consumidores a comprar en *Zara*, tanto online como presencial.
- Conocer la opinión de los consumidores sobre los establecimientos físicos de la marca y sobre la experiencia de compra a través de la App.

5.1.2 Sobre la crisis sanitaria

Dada la importancia que supuso la crisis de la Covid-19 para toda la población, con los objetivos de este apartado quiero conocer la repercusión negativa y/o positiva que tuvo en el consumo de los encuestados. Los objetivos son:

- Averiguar si la crisis sanitaria procedente del coronavirus ocasionó un cambio en el consumo de *Zara*.
- Conocer los motivos que los han llevado a cambiar, o no, su forma de consumir en *Zara* en época de coronavirus.
- Analizar si tras el Covid-19 han preferido cambiar su modo de compra online o presencial.

5.1.3 Sobre la competencia

He elegido analizar la marca *Shein* como principal competidor debido a la polémica comparativa de prendas de vestir con *Zara* y su popular App ya que, es su única forma de comercializar prendas de vestir.

Los objetivos que persigo sobre la competencia son:

- Conocer la opinión sobre *Shein* y los aspectos más destacados de su App para poder hacer una breve comparación entre ambas marcas.
- Ver qué opinan los usuarios sobre el sistema de fidelización que tiene *Shein* con sus clientes, a diferencia de la estrategia que sigue *Zara*.
- Saber dónde realizan los consumidores sus compras y en qué marcas textiles, tanto online como presencial, aparte de *Zara*.

5.2 Metodología

La encuesta ha sido elaborada utilizando la herramienta de formularios de Google, que permite hacer un estudio más eficiente gracias a los gráficos obtenidos en sus respuestas.

El plazo para responder fue de 15 días, comprendido desde el 19 de enero de 2023 hasta el 4 de febrero de 2023 de forma totalmente anónima y difundida por diferentes redes sociales, siendo la principal WhatsApp, hasta llegar a conseguir un total de 105 participantes válidos, inferior en algunas de las preguntas.

El método de muestreo llevado a cabo para su distribución y obtener el máximo número de respuestas posibles es “no probabilístico” y se denomina “bola de nieve” o “en cadena”. Este método de distribución se denomina de esta manera porque consiste en ir enviando el cuestionario entre personas conocidas con el fin de obtener el máximo número posible de participantes.

5.3 Procedimiento

Para la realización del estudio de mercado he elaborado una encuesta con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos del estudio planteado.

El proceso de estudio llevado a cabo es sencillo, compuesto por tres fases diferentes: primero, la recopilación de datos; segundo, la interpretación de los resultados y, por último, las conclusiones.

La encuesta (Anexo 8.2) está compuesta por 30 preguntas, de varios tipos:

- Dicotómicas: formadas solo con dos posibles opciones.
- Cerradas: compuestas por varias opciones de respuesta, entre las cuales, el encuestado puede elegir más de una.
- Abiertas: en la que debe explicar el porqué de su elección.

- Preguntas en las que hay que valorar el grado de percepción del usuario según la afirmación que se muestre, si están de acuerdo o no, o si les parece bueno o malo algunos aspectos a analizar.
- El final de la encuesta se compone de preguntas para identificar a los distintos participantes según sus características sociodemográficas, tanto en sexo, edad, Comunidad Autónoma de residencia, situación laboral actual y el nivel de renta neto de su unidad familiar.

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son de carácter obligatorio para todos los encuestados y funcionan de filtro ya que, ayudan a que el cuestionario se adecue a las experiencias de compra de cada uno y según su contestación deben omitir preguntas para facilitar y agilizar la encuesta o, por el contrario, continuar.

Las preguntas sociodemográficas descritas anteriormente son imprescindibles para clasificar la muestra e irán todas con asterisco.

La encuesta da comienzo con una breve explicación exponiendo que su fin es totalmente académico, asegurando el anonimato de todo aquel que la rellene y se expone a grandes rasgos los objetivos que se persigue con su realización.

El cuerpo de la encuesta se desarrolla siguiendo el orden de los objetivos planteados anteriormente para tener un análisis más cuidadoso y metódico. Finalmente, se agradece la participación y su difusión.

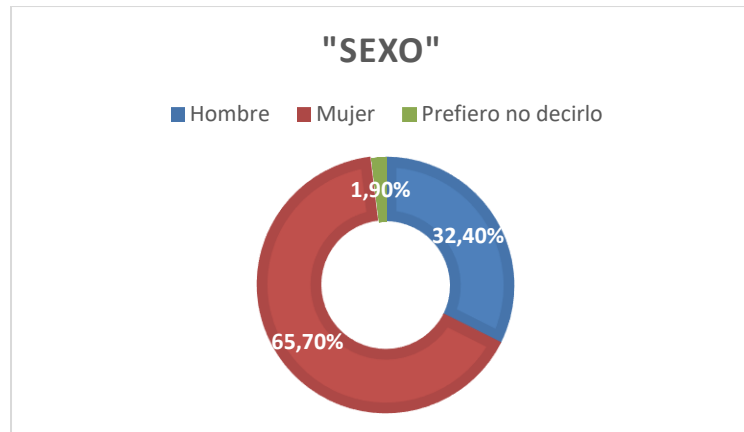
5.4 Resultados e interpretación

A continuación, expongo los resultados mediante gráficos y tablas junto con su respectiva interpretación.

Comienzo por catalogar la muestra obtenida, la cual se compone mayormente por mujeres estudiantes con una media de edad entre los 18 y 25 años procedentes de Castilla y León y que cuentan con una renta neta familiar que oscila entre los 2.001€ y los 3.000€ mensuales.

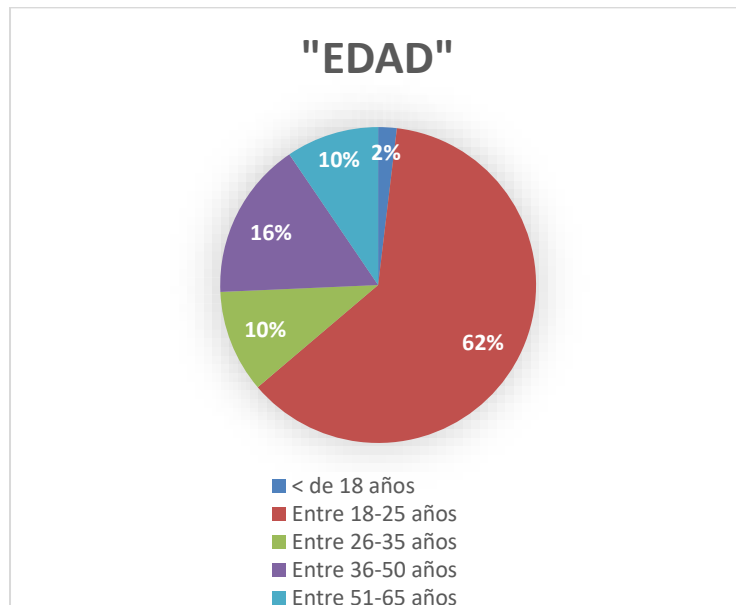
5.4.1 En cuanto al perfil sociodemográfico

Figura 34: Distribución por sexo de los encuestados



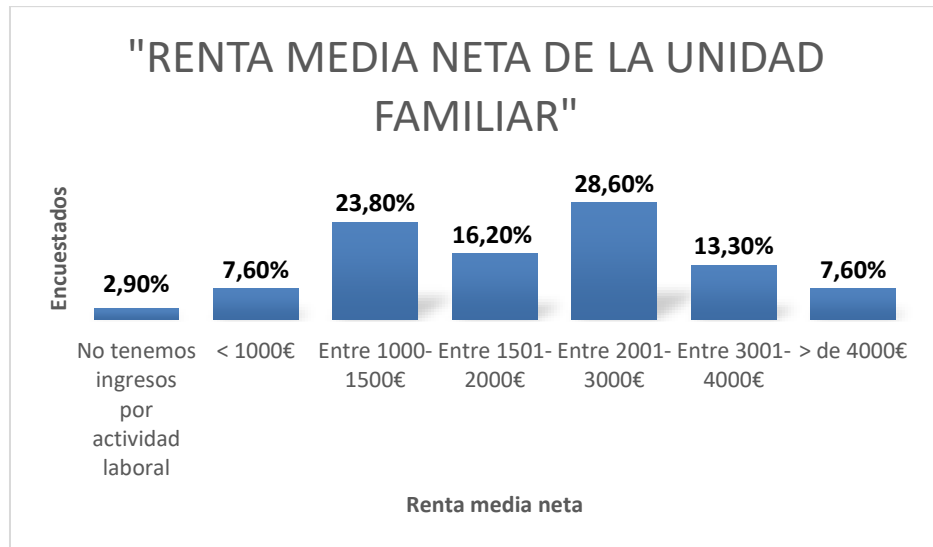
Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Figura 35: Rangos de edad de los encuestados



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Figura 36: Rangos de renta neta mensual de la unidad familiar



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Figura 37: Comunidad de residencia

Comunidad Autónoma	Promedio de Encuestados
Castilla y León	78,10%
Comunidad de Madrid	18,10%
Galicia	1,00%
Otra	2,90%

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Figura 38: Situación laboral

Situación laboral	Promedio de Encuestados
Estudiante	51,40%
Ocupado	44,80%
Desempleado	3,80%

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

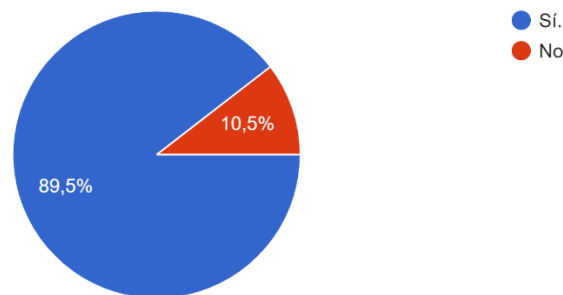
El principal grupo de clientes al que *Zara* se dirige es la mujer fiel a la marca que proviene de hogares con ingresos medios que busca novedad y buena relación calidad-precio. La edad de dicho target está comprendida entre aproximadamente los 18 y 35 años por lo que, muchas todavía son dependientes de las rentas familiares y puede que no hayan finalizado aún sus estudios. En cambio, a nivel internacional su público objetivo está sujeto a cambios debido al posicionamiento que hace en cada país (Morgade, 2019). En este caso concreto, casi un 80% se encuentran en Castilla y León debido a que, quienes realizaron la encuesta provienen de esta Comunidad.

En primer lugar, pregunto si alguna vez han comprado o compran en *Zara*. En la Figura 39 puedo observar que, casi un 90%, concretamente un 85,5% de los encuestados ha comprado en *Zara*, mientras que tan solo un 10,5% no lo hace.

Este porcentaje es muy elevado y eso se debe al éxito de la marca.

Con todo lo anterior, reafirmo que una gran mayoría de los encuestados conoce la marca y casi todos han consumido alguna vez en Zara. Esto se debe a su gran capacidad de adaptación para incorporar las últimas tendencias en periodos cortos de tiempo dado que, se esfuerzan por satisfacer a los clientes ofreciéndoles lo que demandan a un precio-calidad acorde.

Figura 39: Porcentaje de consumidores de la marca Zara



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

5.4.2 En cuanto a la frecuencia de compra en Zara

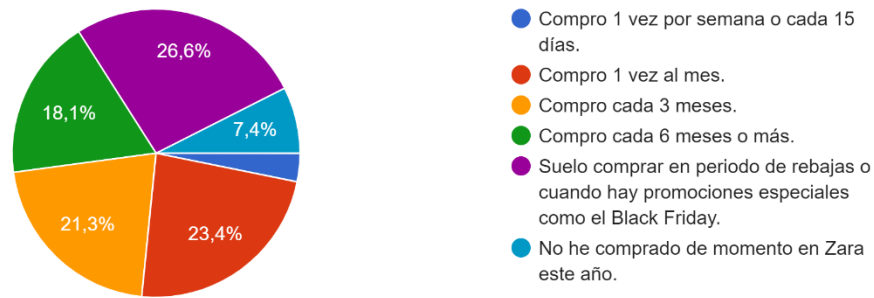
Por supuesto, un dato esencial a conocer es la frecuencia de compra hoy en día.

Las respuestas son variadas y algunas equitativas; un 23,4% confirma comprar por lo menos una vez al mes en *Zara* y un 21,3% cada tres meses. Resulta que nos encontramos con esta pluralidad de objeciones porque renueva sus colecciones continuamente y no cada tres meses como otras firmas de ropa, por ello, invita a que se adquiera mucho más en un lapso corto de tiempo por la variedad de prendas que confecciona.

Los encuestados eligen con un 26,6% que suelen comprar en *Zara* en periodos de rebajas o promocionales mientras que, un 7,4% de momento no ha llegado a comprar cuando han realizado la encuesta.

A pesar de tener una política de precios estable, cuando se agrava la inflación, se intenta ajustar los precios. Estos se incrementan (aunque es poco habitual en *Zara*) provocando que los consumidores se esperen a la llegada de las rebajas para comprar a precios mucho más económicos. En situación de crisis una de las cosas en las que primero recortamos es en ropa y afectaría a la frecuencia y al gasto medio, ralentizando el consumo.

Figura 40: Frecuencia de compra en Zara



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

5.4.3 En cuanto al método de compra en Zara

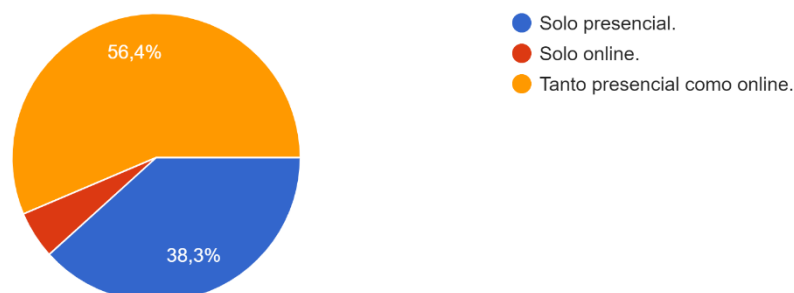
Otra cuestión importante es averiguar de qué forma compra la gente en *Zara*.

En la Figura 41, la mayoría utilizan ambos métodos de compra, tanto online como tienda física con un 56,4% seguido de un 38,3% de compra solo presencial.

Por lo tanto, el método que más predomina a la hora de comprar todavía es la compra en establecimientos físicos. La compra online ha crecido exponencialmente los últimos años, pero no es el único modo de compra aún por el que se decantan los consumidores, siendo una minoría, exactamente un 5,3% solo compra online en *Zara*.

👉 Estos datos confirman que, a pesar de que *Zara* tenga un gran volumen de ventas online, la gente acude frecuentemente a sus tiendas presencialmente por lo que, no deben descuidar esta forma de compra. Con el modo tienda mencionado anteriormente están involucrándose en conectar los dos formatos, de ahí el resultado de comprar por ambos métodos. Además, se comprueba que, aunque haya cierres de puntos de venta físicos, estos no van a desaparecer a largo plazo.

Figura 41: Canal de compra en Zara



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Los motivos que atraen a los consumidores de *Zara* a comprar preferiblemente online son la comodidad que supone llevarlo a cabo desde cualquier punto en el que te encuentres y recibirlo donde se elija. Además, les parece fundamental poder comparar fácilmente precios y productos a simple vista y, por último, escogen este método por su rapidez y seguridad a la hora de comprar (Anexo 1).

Analizando las respuestas, los encuestados consideran razones importantes para tener una grata experiencia de compra online en *Zara* estando totalmente de acuerdo o de acuerdo con que los pedidos lleguen con rapidez y es fácil devolver los artículos. Cabe destacar que, *Zara*, no suele apreciar problemas ni en las entregas ni en las devoluciones. Por el contrario, la disconformidad más notable es que no suelen mirar los artículos online para después comprarlo en tienda. En tal caso, prefieren ver el artículo físicamente y, posteriormente, adquirirlo por internet. Cobra fuerza los motivos expuestos en el párrafo anterior.

Figura 42: Afirmaciones sobre la compra presencial

AFIRMACIONES SOBRE LA COMPRA ONLINE	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente desacuerdo.
Facilidad en devolver artículos	20	51	4	2
Los pedidos online llegan rápido	14	53	6	2
Prefiero ver el artículo en tienda antes de comprarlo online	24	33	17	4
Suelo mirar los artículos online y después comprarlo en tienda	15	31	23	10

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Los motivos por los cuales prefieren la compra presencial en *Zara* principalmente son: primero, el hecho de poder probarse las prendas; segundo, tocar el producto y ver su calidad y tercero, llevarse el producto in situ y no tener que esperar en recibir el paquete en las próximas 24-48h según tiempo de reparto. (Anexo 2).

Se solicita a los encuestados que indicaran el grado de acuerdo acerca de unas afirmaciones sobre acudir físicamente a los establecimientos de *Zara*.

La respuesta con más valoraciones positivas es que están de acuerdo con que las tiendas tienen una extensión amplia, están limpias y cuentan con mucha iluminación. Además, lo que llama la atención es la organización de los artículos. Estos puntos son clave para atraer y retener a los clientes asegurando muchos de ellos que cuando compran en *Zara* tienen ganas de volver. Mientras que los escaparates no es uno de los puntos fuertes, no les causa la suficiente atracción.

Figura 43: Afirmaciones sobre la compra presencial

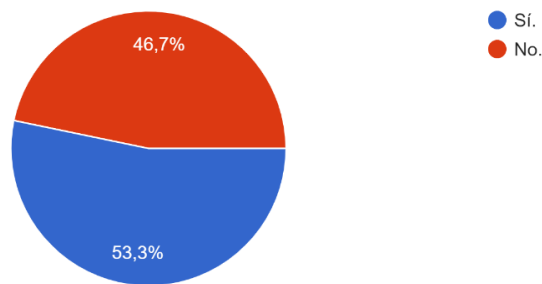
AFIRMACIONES SOBRE LA COMPRA PRESENCIAL	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente desacuerdo.
Cuando compro en Zara tengo ganas de volver	11	58	15	11
Las tiendas son amplias, están limpias y con mucha luz	20	61	3	8
Me gusta la organización de los artículos	11	56	21	7
Me llama la atención los escaparates	10	36	38	9

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

5.4.4 En cuanto a la App de Zara

En relación con el consumo online, afirman algo más de la mitad de los clientes de Zara que tienen descargada la App. Un 46,7% no la tienen descargada por lo que, comprarían directamente por la página web y muchos de ellos son de los que compran solamente presencial.

Figura 44: Porcentaje de usuarios con la App de Zara descargada



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Las personas que confirman que tienen o han tenido descargada la aplicación de Zara han valorado los aspectos de la App y, por lo general, todos ellos resultaron favorables. Resaltan los métodos de pago ya que, no obtienen ninguna respuesta negativa y también el buen funcionamiento de la aplicación o el apartado de precios especiales. La App es aparentemente funcional, segura y presenta beneficios que ayudan a mejorar la experiencia de compra (Anexo 3).



A mi parecer, Zara debe incentivar el uso y la descarga de la App, sobre todo para los clientes fieles a la marca y que compran con frecuencia y no conformarse únicamente con su página web. El número de usuarios que posee la aplicación es bajo comparado con el número de consumidores online.

Propongo que, los empleados de las tiendas tienen que recomendar con frecuencia la descarga de la App y los beneficios que aporta su uso, tanto con el modo tienda como en la compra online.

5.4.5 En cuanto a la compra en Zara en época de la Covid-19

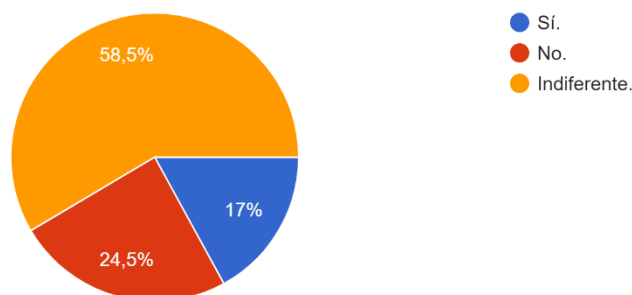
Por otro lado, con respecto al consumo tras la crisis sanitaria de la Covid-19 se preguntó si prefieren comprar de forma online y tan solo un 17% afirma que sí prefieren comprar telemáticamente y un 58,5% le es indiferente.



Estudiando la respuesta concluyo que, una pequeña parte de la población que compra en *Zara* su preferencia de compra generada a raíz de la Covid-19 tiende a ser online, pero la mayoría no le ha supuesto un cambio en modificar su hábito de compra. Exceptuando la época de pleno confinamiento, siguen comprando presencialmente u online, pero no por el coronavirus.

Anteriormente, en el citado Anexo 3, se analizó cuáles eran las motivaciones por las que prefería el consumidor escoger comprar online en vez de tienda física en *Zara*. La opción “por miedo a contagiarme de la Covid-19” obtuvo cero respuestas. Deduzco y matizo de nuevo que, el coronavirus no es una causa por el cual el e-commerce en *Zara* esté en aumento a pesar de que si ayudasen las circunstancias.

Figura 45: Preferencia de compra online a raíz del coronavirus en *Zara*

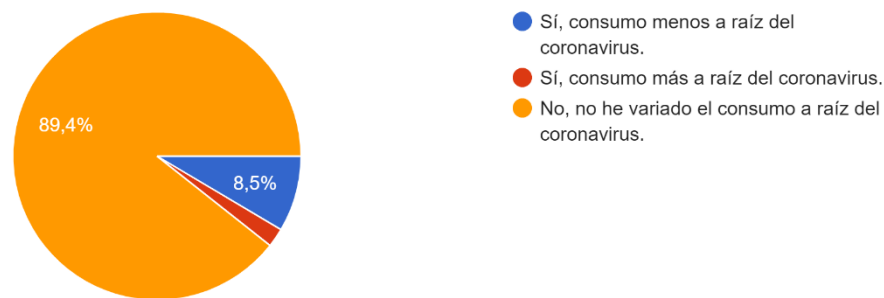


Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Además, añado una pregunta para averiguar si la Covid-19 ha afectado a la forma de consumir en *Zara* obteniendo un 89,4% de respuestas que no variaron el consumo por la crisis sanitaria. Los encuestados que responden afirmando, concluían mayoritariamente que, consumieron menos a raíz del coronavirus.

Las respuestas más repetidas al porqué disminuyeron su consumo en *Zara* por la pandemia son: un menor nivel económico con lo que conlleva menor gasto en ropa y, además, menos necesidad de comprar y estrenar prendas con el “boom” del teletrabajo y salir menos de casa. Mientras la minoría de personas han contestado que compran más y afirman que se debe a que pasan mayor tiempo con el móvil en casa y eso les incita a comprar online (Anexo 4).

Figura 46: Consumo en Zara a raíz de la Covid-19



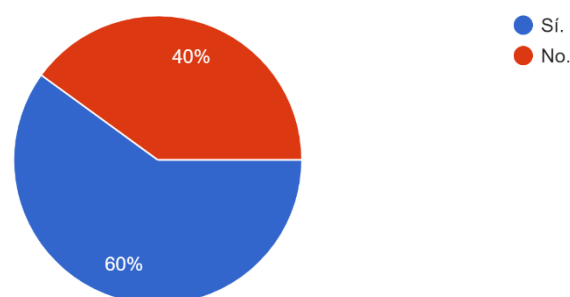
Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

5.4.6 En cuanto a la compra en Shein

A mayores, analizando la competencia, un 60% de personas ha comprado o compra en *Shein* frente a un 40% que no lo hace. En comparación con *Zara*, el número de consumidores por lo general es menor en Shein pero, no olvidemos que ha tenido un crecimiento elevado y ha hecho saltar las alarmas a sus competidores ya que, esta empresa se ha consolidado hace solo unos años y se acerca cada vez más a las cifras de *Inditex*.

Los motivos principales por los que se decantan en comprar en *Shein* son los precios económicos, seguido de la variedad de productos y, en tercer lugar, por conceder muchos descuentos. Curiosamente coincidiendo los menos elegidos con los mejores valorados en *Zara*: calidad de los productos, rapidez en las entregas y facilidad en devolver artículos (Anexo 5).

Figura 47: Porcentaje de consumidores de la marca Shein

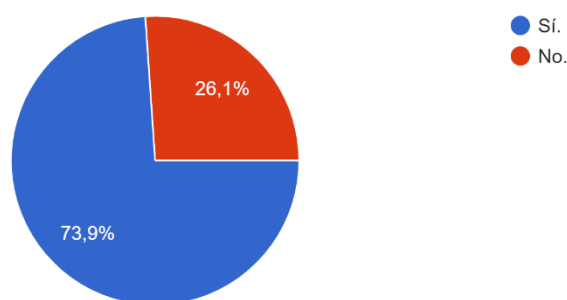


Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

La parte en la que *Shein* se posiciona por encima de *Zara* es el uso de su App. En la Figura 15, un 73,9% tiene o ha tenido descargada la App. Frente a *Zara*, *Shein* le sobrepasa en número de clientes que compran a través de la App debido a que estas dos marcas competidoras entre sí tienen diferencias. *Shein* utiliza la App con el fin de fidelizar

clientes, personalizar descuentos y promociones y tanto su página web como su App es la única forma de compra ya que, no dispone de tiendas físicas más allá de algunos “*pop-ups*” (tiendas temporales). Gracias a que están centrados sus esfuerzos en el e-commerce, los encuestados valoran positivamente los aspectos de su App: medios de pago, funcionamiento, apartado de ofertas,... y los aspectos que han tenido alguna valoración negativa más considerable son la calidad y originalidad de las fotos y la facilidad de búsqueda (Anexo 6).

Figura 48: Porcentaje de compradores con la App de Shein descargada



Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

En cambio, *Zara* no utiliza sistema de fidelización, sino que, se rige por otros principios como el ya mencionado con el término de *fast fashion*. Analizo a continuación las respuestas obtenidas sobre este apartado:

Una de las opciones más valoradas con las que están acuerdo es que, aunque *Zara* carece de un sistema de fidelización personalizado, siguen comprando. Esto indica que, a los clientes no les afecta que la marca no fidelice, pero si enviasen descuentos se animarían a comprar más. O bien, por el contrario, están mayoritariamente en desacuerdo con que no comprarían más porque *Zara* tuviera un sistema de fidelización.

Figura 49: Afirmaciones sobre el sistema de fidelización de Zara

AFIRMACIONES SOBRE EL SISTEMA DE FIDELIZACIÓN	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente desacuerdo.
Aunque Zara no tenga club defidelización sigo comprando	16	66	5	2
Compraría más en Zara si enviase descuentos	50	30	7	1
No compraría más porque Zara tuviera un sistema de fidelización	0	25	39	25

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

Sin embargo, sobre *Shein* es indispensable que envíe descuentos y que, gracias a juegos, comentarios, ingreso diario en la cuenta... se consigan puntos con los que se pueda ahorrar y lo afirman porque están totalmente de acuerdo los encuestados. Por el contrario, no les gusta recibir publicidad masiva de la marca. En este último punto, *Zara* a diferencia de *Shein*, no contempla hacer publicidad.

Figura 50: Afirmaciones sobre Shein

AFIRMACIONES SOBRE SHEIN	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente desacuerdo.
Me gusta que me envíe descuentos	37	25	1	1
Me gusta que pueda conseguir puntos y ahorrar	34	25	2	2
Me gusta recibir publicidad de la marca	4	19	25	14

Fuente: elaboración propia, según las respuestas obtenidas de formularios Google

5.4.7 **En cuanto al comportamiento de compra**

Para finalizar el estudio, examino los sitios que escogen los encuestados para realizar sus compras, tanto los puntos de venta físicos como en el e-commerce y conocer los grupos textiles que más consumen.

Como era de esperar, la inmensa mayoría acude a los centros comerciales y grandes superficies para llevar a cabo sus compras. Los más afectados hoy en día son los comercios locales que cuentan con pocos votos. También suelen realizar sus compras en las tiendas del centro de las ciudades. *Zara* estratégicamente posiciona sus tiendas en los mejores edificios cerca de lugares céntricos y emblemáticos de las ciudades realizando importantes inversiones (Anexo 7).

De forma online, se sitúa en cabeza las webs o Apps, pero no muy lejos se encuentran los Marketplace como *Amazon* o *Zalando* funcionando como shopping centers online. Como tercera opción quedan las tiendas de segunda mano, como, por ejemplo, *Vinted*, dedicada exclusivamente a comercializar prendas textiles de segunda mano (Anexo 8).



En mi opinión, como los clientes cada vez son más exigentes y buscan tener un amplio abanico de productos en el mismo lugar, está creciendo la compra a través de los Marketplace. Además, recientemente, está tomando importancia dar una segunda vida a la ropa gracias a la concienciación de la población sobre la importancia de la sostenibilidad y el reciclaje y el estilo de moda “*vintage*” o retro.

Los grupos textiles que más se repiten en la elección por parte de los encuestados son: el grupo Inditex, al cual pertenece *Zara*, y su competidor por excelencia en segundo lugar, Shein. Seguidamente se encuentran El Corte Inglés o H&M, entre otros (Anexo 9). Asimismo, pregunto si pueden especificar otras marcas y las respuestas más destacadas son *Aliexpress*, *About You*, *Levis*, *G-star*, y alguna mencionada anteriormente.

Como muestro una opción incluyendo al *Grupo Inditex* y está compuesto por varios formatos comerciales, una pregunta va dirigida a conocer el consumo de estos. Los más

populares resultan ser *Pull & Bear* y *Zara* y los proceden *Bershka* y *Stradivarius* (Anexo 10).



Es posible que primero se posicione *Pull & Bear* a pesar de que *Zara* sea líder en ventas por que las personas encuestadas encajan con el público objetivo en el que se enfoca esta marca, solamente juvenil; en cambio, la edad del público de *Zara* es más amplio.

6 CONCLUSIONES

Después de haber analizado los resultados de la encuesta, concluyo el estudio resumiendo los puntos más importantes.

Zara es una de las empresas más valiosas y representativas de moda en España debido a que un gran porcentaje de encuestados son consumidores de la marca. Dentro del grupo *Inditex* es la marca estrella. Además, sin importar el modo de compra, ya sea online o presencial, los clientes están mayormente satisfechos con su experiencia de compra incitándoles a seguir consumiendo su marca.

La transformación digital está cambiando la forma en la que los consumidores se informan y adaptan sus hábitos de consumo, lo que está generando que el cliente tenga cada vez un mayor poder en el mercado, puesto que este es capaz de interactuar con las marcas sin necesidad de acudir a las tiendas.

El comercio electrónico de la moda ha experimentado una tendencia creciente en los últimos años y seguirá creciendo en el futuro, sobre todo por la mejora de las habilidades digitales de la población y el desarrollo de la logística integral ya que, cada vez se valora mejor en la prestación de servicios y productos la comodidad e inmediatez.

Lo que está claro es que los establecimientos físicos van a continuar su actividad ya que, en *Zara* sigue predominando la compra en tienda; en concreto, muchos eligen hacer sus compras en los centros comerciales. Eso sí, sufrirán un proceso de modificación a fin de adaptarse a lo digital, por lo que, es clave proporcionar a los consumidores motivos que generen valor para estimular la compra en tienda. *Zara*, está adaptando a la perfección este modelo de negocio: la fusión híbrida de online y tienda así que, debe incentivar el uso de su App porque muchos usuarios compran desde la web descuidando los beneficios que pueden aportarles la App como, por ejemplo, comprar en tienda física sin pasar por caja o escoger un probador cuando hay mucha gente, entre otros servicios que han desarrollado.

En general, se utilizan las páginas web y Apps para comprar, pero como he analizado anteriormente, muchos ya se decantan por los Marketplace y esto, puede afectar a *Zara* u otras marcas.

También quiero destacar que, la crisis ocasionada por la Covid-19 frenó el consumo como era de esperar porque el sector textil se ha visto perjudicado por culpa del confinamiento y la crisis generada, pero no ha habido un cambio significativo como se preveía que iba a suceder en el hábito de compra pasando a ser este online. Las restricciones derivadas de la pandemia de Covid-19 han potenciado el e-commerce, pero cuando ha habido una relajación en las medidas y la vuelta progresiva a la normalidad, la población vuelve a preferir la compra en tiendas físicas en *Zara*.

Además, un punto a favor es que a los clientes no les importa que *Zara* no tenga un método de fidelización porque ellos afirman que seguirán comprando, simplemente porque

la marca ofrece lo que el consumidor pide, y, además logra hacerlo con ciertas ventajas competitivas: en el menor tiempo posible, a un precio asequible y con buena calidad. Por el contrario, la percepción de los consumidores sobre *Shein* es que es una marca barata y ofrece la posibilidad de comprar con descuentos y promociones diariamente. El mayor motivo por el que compran en *Shein* es su precio y sus descuentos, pero si hubiese un aumento en este o dejasen de conceder promociones se vería afectado su consumo porque la calidad de sus productos es menor y el plazo estimado de envío es mucho más amplio. La razón por la que dispone de una App más popularizada es porque comercializa sus productos solamente online.

Debido a la pérdida de poder adquisitivo que produce la situación actual, estimula que los consumidores sean más sensibles al precio. Están más informados; pueden comparar precios, condiciones de entrega, garantías, leer opiniones, etc. Esta situación obliga a modificar el retail tradicional para adaptarlo a las expectativas del consumo online. Consecuentemente, se buscan alternativas parecidas a lo que *Zara* oferta, por ello, muchos se decantan por *Shein* ya que, otras marcas están en la misma línea de calidad-precio y notoriedad que *Zara* (*El Corte Inglés, Mango, Zalando, Asos,...*). *Shein* cuenta con variedad de artículos de menor calidad y precio, pero posee diseños muy similares a estas marcas.

Concluyendo, el secreto para el buen funcionamiento de *Zara* está principalmente en el modelo de negocio elegido y su ejecución. El modelo de negocio no conduce al éxito si no realizas una buena ejecución, ni siquiera una buena ejecución con un modelo de negocio equivocado. La clave está en tener claro las estrategias a seguir y los objetivos que quieres conseguir para poder alcanzar el éxito siempre utilizando la coherencia. Actualmente, veo muy necesario centrarse en mejorar la experiencia de compra que es tan importante para los clientes; hacerla única, personalizada y eficaz y el grupo está trabajando continuamente en ello.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Acotex (2022).** *Acotex. Join to Enjoy Fashion.* <https://shre.ink/kPMS>
- Actualidad eCommerce (2020).** <https://www.actualidadecommerce.com/pure-players/>
- Alcocer (2023).** *Inditex: Claves de su ventaja competitiva.* <https://shre.ink/kPZJ>
- Arroyo (2021).** *El escaparate de Zara de Nueva York está dando la vuelta al mundo.* Marketing Directo. <https://shre.ink/kaVv>
- Arufe (2021).** *Inditex cierra tiendas en España.* Economía3. <https://shre.ink/kPZO>
- Banco de España (2021).** [Informe Anual 2020. Presentación del Director General de Economía y Estadística. Óscar Arce. \(bde.es\)](https://www.bde.es/estadistica/indicadores/comercio/informe-anual-2020-presentacion-del-director-general-de-economia-y-estadistica)
- Bazaar (2022).** *Zara lanza su primera colección en el metaverso en solitario.* <https://shre.ink/kPMY>
- BBVA noticias (2018).** *5 razones por las que un negocio debe estar en internet y redes sociales.* <https://shre.ink/kvZf>
- CEIM (2022).** *El barómetro de Acotex refleja una caída en el consumo de ropa.* <https://shre.ink/kPZn>
- El Mundo (2022).** *Devoción en la apertura del Zara más grande del mundo.* <https://amp.elmundo.es/madrid/2022/04/08/6250745421efa03a198b45ac.html>
- El País (2022).** *Zara abre esta semana su megatienda en Plaza de España.* <https://shre.ink/kPZv>
- Europa press (2021).** *Shein, Vinted, H&M, Zalando y Zara, las cinco 'apps' móviles de moda con mayor cuota de mercado.* <https://shre.ink/kPLs>
- Europa Press (2022).** *García Maceiras destaca que el modelo de Inditex se encuentra en una fase inicial de su potencial.* <https://www.europapress.es/economia/noticia-garcia-maceiras-destaca-modelo-inditex-encuentra-fase-inicial-potencial-20220608105742.html>
- HolaFashion (2017).** *Zara tiene un plan: ¿imaginas saber cómo te sienta la ropa sin probártela?* <https://shre.ink/kPZG>
- Inditex (2020).** Informe anual [ITX - FY2020 Results \(inditex.com\)](https://www.inditex.com/informe-anual-2020)
- Inditex (2021).** Informe anual [ITX - FY2021 Results \(inditex.com\)](https://www.inditex.com/informe-anual-2021)
- Inditex (2022).** Informe anual [ITX - FY2022 Results \(inditex.com\)](https://www.inditex.com/informe-anual-2022)
- Informe de la moda online en España, 2022.** [Informe de la moda online en España 2022 \(modaes.com\)](https://www.modaes.com/informe-de-la-moda-online-en-espana-2022)

Informe económico de la moda en España (2022). <https://shre.ink/kLDU>

Informe Inditex (2021). <un-modelo-unico.pdf> (inditex.com)

Informe sectorial CESCE (2019). <https://shre.ink/kPZq>

La Información (2022). *Así funciona el «modo tienda» que tiene el Zara que abre en Madrid el viernes.* <https://shre.ink/ktAo>

Lanza Digital (2021). *El impacto del coronavirus sobre la industria de la moda.* <https://shre.ink/kPMo>

Malagón (2022). *Las cifras de escándalo de Shein: El negocio millonario que amenaza a Inditex y H&M.* Libre Mercado. <https://shre.ink/kPZb>

Martínez (2021). *Inditex potencia la experiencia móvil de Massimo Dutti con un nuevo servicio de realidad aumentada.* <https://shre.ink/kP5Y>

Martínez (2023). *Zara: vision y estrategia de Amancio Ortega* (Edición actualizada 2019). Penguin Random House Group.

Mena (2021). *El ecommerce avanza imparable en el negocio de la moda.* Statista. <https://shre.ink/kPwg>

Mena (2022). *Gráfico: ¿Qué motiva a los españoles a comprar online?* Statista. <https://shre.ink/kPwA>

Moda.es (2020). *Ganadores y perdedores del mundo post Covid-19.* <https://shre.ink/kPwo>

Morgade. (2019). *Análisis del mercado de la moda en España: El caso de Inditex.* <https://shre.ink/kuua>

Orús (2022). *Comercio electrónico en el mundo.* Statista. <https://shre.ink/kPMi>

Página web de Inditex (2023). <Inditex.com>

Plaza (2023). *Antes Zara no se llamaba Zara: Este es el origen del nombre del buque insignia de Amancio Ortega.* Mujer.es <https://shre.ink/kPwV>

Puromarketing. (2019). *Zara es la marca más valiosa de España con un valor de mercado de 24.801 millones de dólares.* <https://shre.ink/kPwZ>

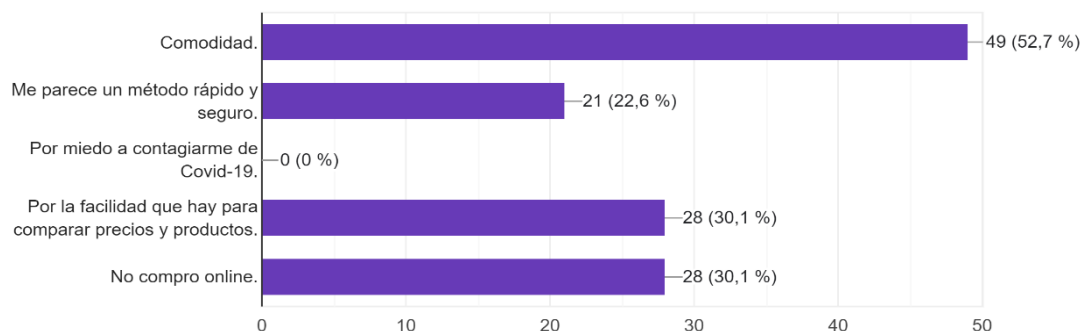
Revista del Calzado (2022). *El turismo anima las ventas minoristas de moda en mayo.* <https://shre.ink/kPMz>

Salvatierra (2021). *La producción industrial cayó más de un 9% en 2020, el mayor desplome desde 2009.* El País. <https://shre.ink/kPwh>

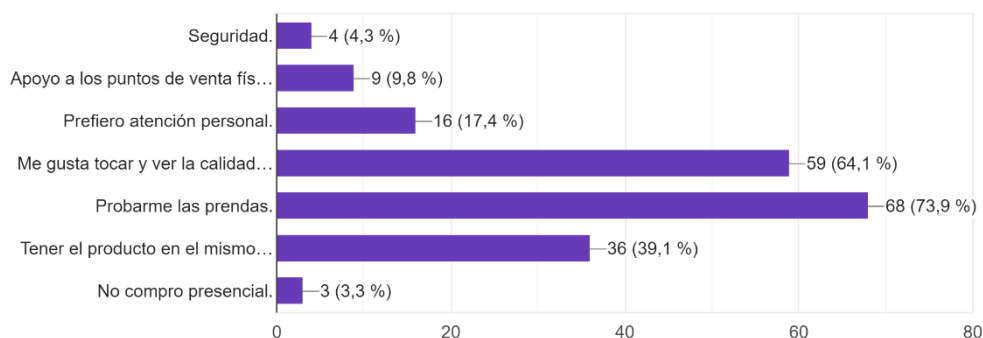
8 ANEXOS

8.1 Gráficos resultados de la encuesta obtenidos con Google drive

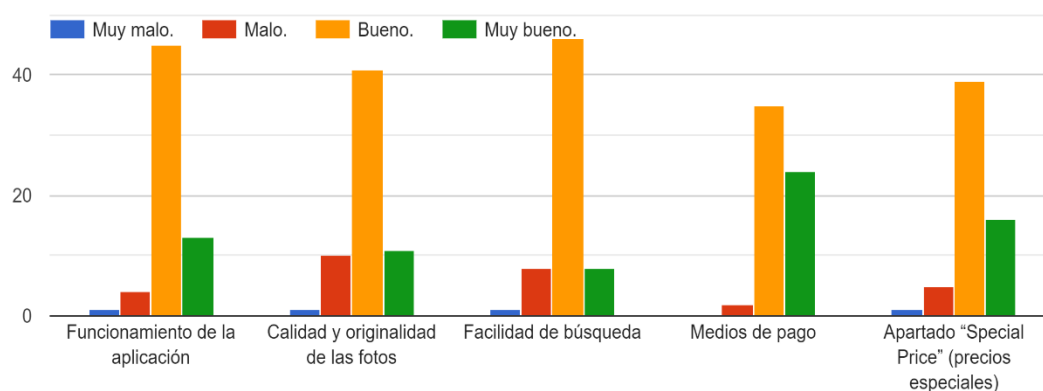
8.1.1 Motivación de compra Online en Zara



8.1.2 Motivación de comprar presencial en Zara



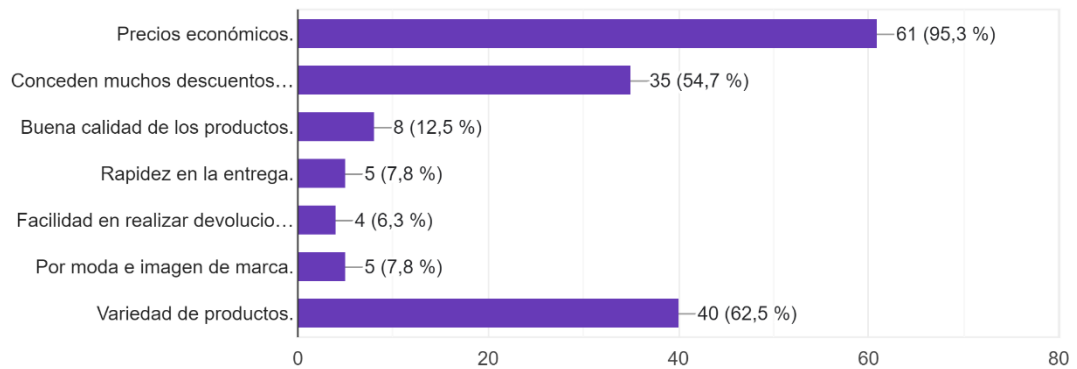
8.1.3 Valoración de los aspectos esenciales de la App de Zara



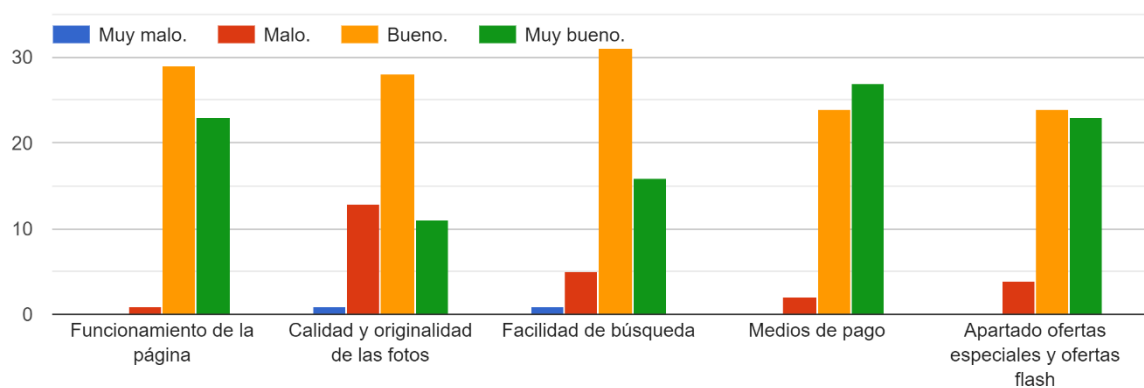
8.1.4 Argumentaciones sobre la variación en su consumo en Zara a raíz del coronavirus

Utilizo menos ropa y tengo menos nivel económico.
Menos dinero para comprar ropa, menos necesidad de comprar ropa nueva
Por culpa del virus
Porque a raíz del coronavirus teletrabajo por lo que no debo tener ropa formal + ropa de calle
Porque prefiero comprar online que ir a tienda y consumo menos
Al pasar más tiempo con el móvil, mucho parte del tiempo lo hago en aplicaciones de tiendas online y esto incita que acabe comprando.

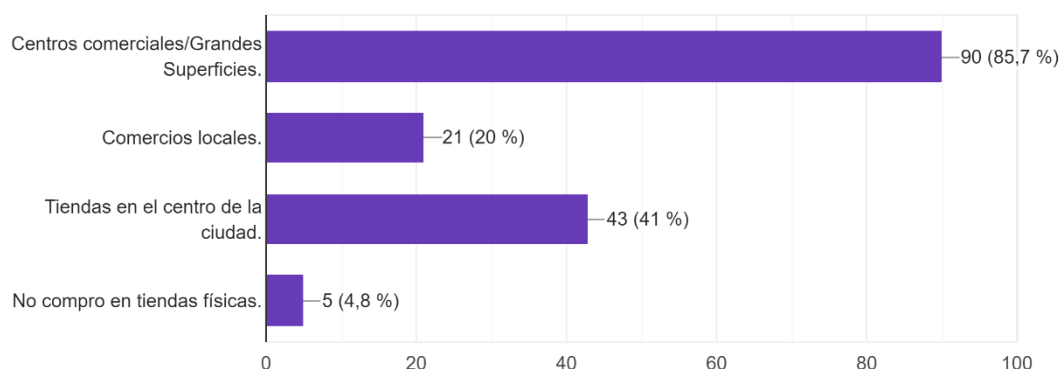
8.1.5 Motivos de compra en Shein



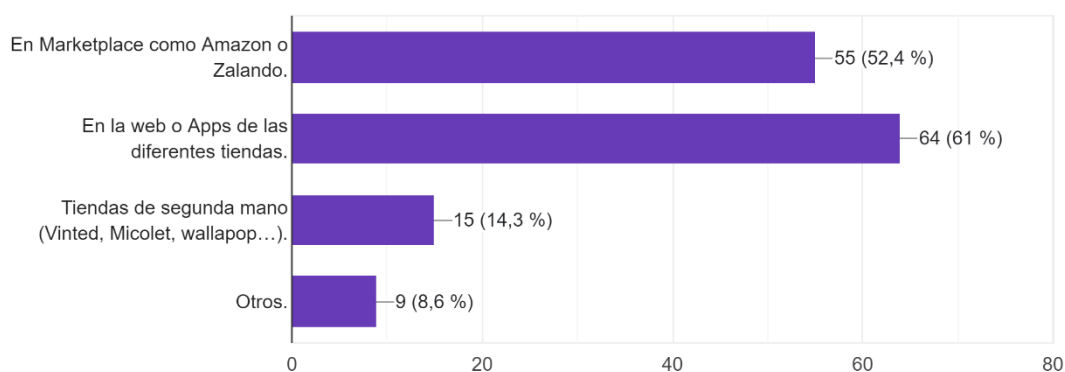
8.1.6 Aspectos de la App de Shein



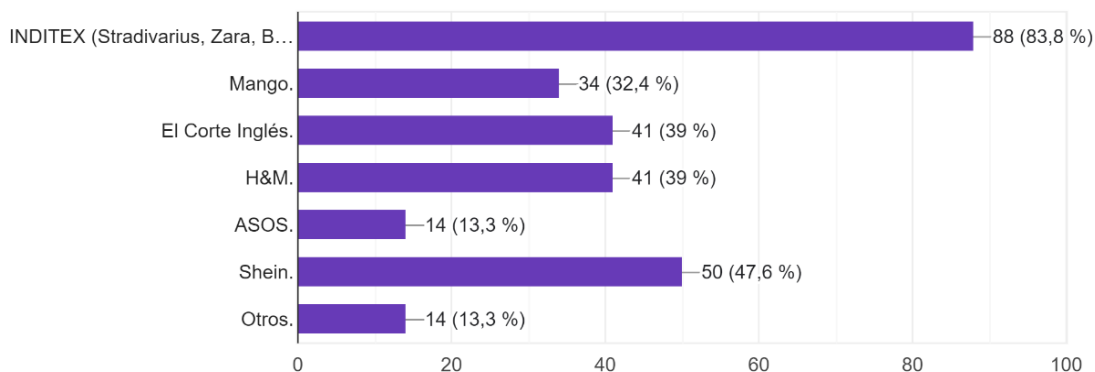
8.1.7 Tipo de establecimientos de compra presencial



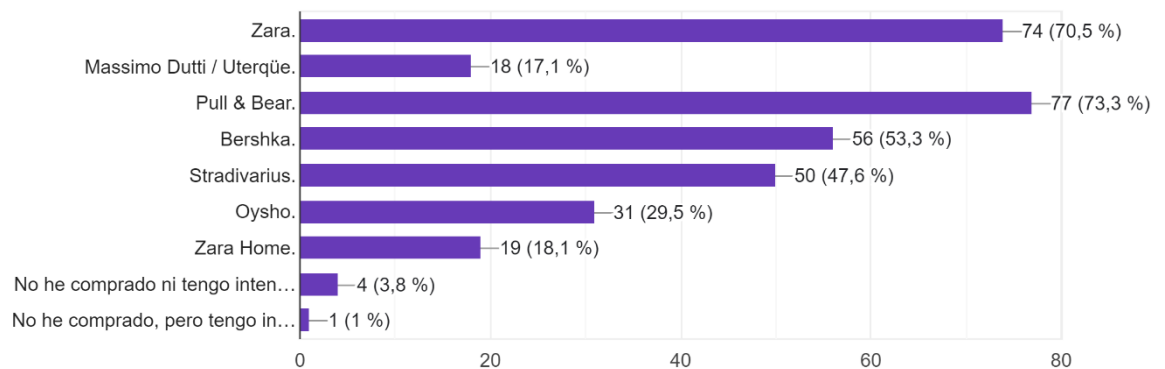
8.1.8 Compras online



8.1.9 Grupos textiles en los que realizan sus compras



8.1.10 Compras en marcas de Inditex



8.2 La encuesta realizada

Esta encuesta es totalmente anónima y los resultados obtenidos van destinados a la realización de mi TFG con el fin de analizar si existe un cambio de tendencia hacia el e-commerce de Zara a raíz de la crisis sanitaria derivada de la Covid-19, así como los diferentes patrones de consumo entre la compra online y presencial. Tan solo le llevará breves minutos. Agradezco de antemano su íntegra y sincera participación.



- ¿Ha comprado alguna vez o compra en Zara? (Si su respuesta es No salte a la 14).
 Sí. No.
- ¿De qué manera compra en Zara?
 Solo presencial. Solo online. Tanto presencial como online.
- ¿A raíz del coronavirus prefiere comprar de forma online en Zara?
 Sí. No. Indiferente.
- ¿Ha afectado el coronavirus a su forma de consumir en Zara?
 Sí, consumo menos a raíz del coronavirus.
 Sí, consumo más a raíz del coronavirus.
 No, no he variado el consumo a raíz del coronavirus.

5. Si ha respondido en la anterior pregunta Sí ¿Por qué?.....

6. ¿Cuál es la motivación que le lleva a comprar online y no presencial en Zara?

- Comodidad.
- Me parece un método rápido y seguro.
- Por miedo a contagiarme de Covid-19.
- Por la facilidad que hay para comparar precios y productos.
- No compro online.

7. ¿Cuál es la motivación que le lleva a comprar presencial y no online en Zara?

- Seguridad.
- Apoyo a los puntos de venta físicos.
- Prefiero atención personal.
- Me gusta tocar y ver la calidad de los productos.
- Probarme las prendas.
- Tener el producto en el mismo momento.
- No compro presencial.

8. Indique la frecuencia de compra tanto online como presencial en Zara:

- Compro 1 vez por semana o cada 15 días.
- Compro 1 vez al mes.
- Compro cada 3 meses.
- Compro cada 6 meses.
- Solo compro 1 vez al año.
- No he comprado de momento en Zara este año.

9. Cuando compra de forma física, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Cuando compro en Zara tengo ganas de volver.
- Las tiendas son amplias, están limpias y con mucha luz.
- Me gusta la organización de los artículos.
- Me llama la atención los escaparates.

Opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

10. ¿Ha tenido alguna vez o tiene descargada la App de Zara? (Si su respuesta es No salte a la pregunta 12).

Si. No.

11. Valore los siguientes aspectos de la aplicación de Zara:

- Funcionamiento de la página.
- Calidad y originalidad de las fotos.
- Facilidad de búsqueda.
- Medios de pago.
- Apartado "Special Price" (precios especiales).

Opciones: muy malo, malo, bueno y muy bueno.

12. Indique su grado de acuerdo con estas afirmaciones referidas a su experiencia de compra online en Zara:

- Facilidad en devolver artículos.
- Prefiero ver el artículo en tienda antes de comprarlo online.
- Suelo mirar los artículos online y después comprarlo en tienda.
- Los pedidos online llegan rápido.

Opciones para cada frase: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

13. Zara no utiliza ningún sistema de fidelización. Valore las siguientes afirmaciones:

- Aunque Zara no tenga club de fidelización sigo comprando.
- Compraría más en Zara si enviase descuentos.
- No compraría más porque Zara tuviera un sistema de fidelización.

Opciones para cada frase: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

14. Si no compra en Zara o lo hace en más puntos físicos, ¿en qué tipo de establecimientos hace compras?

- Centros comerciales/Grandes Superficies.
- Comercios locales.
- Tiendas en el centro de la ciudad (Zara, Stradivarius, etc.).
- No compro en tiendas físicas.

15. Compra online: Si no compra en Zara o lo hace en más sitios web ¿Dónde realiza sus compras On-line?

- En Marketplace como Amazon o Zalando.
- En la web o Apps de las diferentes tiendas.
- Tiendas de segunda mano (Vinted, Micolet, wallapop...).
- Otros.

16. Si ha marcado otros ¿cuáles?

17. ¿En qué grupos textiles realiza sus compras tanto online como presencial?

- Inditex (Stradivarius, Zara, Bershka, Pull & Bear...).
- Mango. El Corte Inglés. H&M. ASOS. Shein. Otros.

18. Si ha marcado otros ¿Puede especificar cuáles?

19. Si compra en el grupo Inditex, al cual pertenece Zara, ¿en qué marcas lo hace?

- Zara. Massimo Dutti / Uterqüe . Pull & Bear. Bershka. Stradivarius.
- Oysho. Zara Home.
- No he comprado ni tengo intención de hacerlo.
- No he comprado, pero tengo intención de hacerlo.

20. ¿Ha comprado alguna vez o compra en Shein? (Si su respuesta es No salte a la pregunta 25).

- Si. No.

21. Si ha comprado en Shein ¿Cuáles son los motivos que le llevan a ello?

- Precios económicos.
- Conceden muchos descuentos y promociones.
- Buena calidad de los productos.
- Rapidez en la entrega.
- Facilidad en realizar devoluciones.
- Por moda e imagen de marca.
- Variedad de productos.

22. Valore los siguientes aspectos de Shein:

- Me gusta que envíe descuentos.
- Me gusta que pueda conseguir puntos con los comentarios de los productos y ahorrar al comprar.
- Me gusta recibir publicidad de la marca.

Opciones para cada frase: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

23. ¿Ha tenido alguna vez o tiene descargada la App de Shein? (Si su respuesta es No salte a la pregunta 25).

Si. No.

24. Valore los siguientes aspectos de la App de Shein:

- Funcionamiento de la página.
- Calidad y originalidad de las fotos.
- Facilidad de búsqueda.
- Medios de pago.
- Apartado ofertas especiales y ofertas “flash”.

Opciones para cada frase: muy malo, malo, bueno y muy bueno.

25. Sexo:

Hombre. Mujer. No binario. Prefiero no decirlo.

26. Edad:

- Menor de 18 años.
- Entre 18 - 25 años.
- Entre 26 - 35 años.
- Entre 36 - 50 años.
- Entre 51 - 65 años.
- > 65 años.

27. Indique cuál es su Comunidad Autónoma de residencia:

- Castilla y León. Comunidad de Madrid.
- Galicia. Andalucía. Comunidad Valenciana.
- Otra.

28. Si ha indicado Otra especifique cuál:

29. Situación laboral actual:

- Ocupado/a.
- Desempleado/a.
- Estudiante.

Jubilado/a.

30. Aproximadamente, ¿Cuál es la renta neta de su unidad familiar mensual?

No tenemos ingresos por actividad laboral.

Menos de 1.000 €.

De 1.000 a 1.500 €.

De 1.501 a 2.000 €.

De 2.001 a 3.000 €.

De 3.001 a 4.000€.

Más de 4.000 €.

FIN. GRACIAS POR PARTICIPAR Y POR SU DIFUSIÓN. SERÁ DE GRAN AYUDA.