



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2021/2022

**EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL HACIA UN  
MUNDO DIGITAL: EL CASO DE ZARA**

(EVOLUTION OF TRADITIONAL RETAILING TOWARDS  
A DIGITAL WORLD: THE CASE OF ZARA)

Realizado por el Alumno D. Alberto Martínez Combarros

Tutelado por la Profesora D.<sup>a</sup> Gloria Sánchez González

León, a 5 de julio de 2022

**MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:**

Tribunal

Póster

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN, ABSTRACT Y PALABRAS CLAVE</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>OBJETIVOS</b> .....	8
<b>METODOLOGÍA</b> .....	9
<b>1. EL COMERCIO TRADICIONAL</b> .....	10
<b>1.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS</b> .....	10
<b>1.2. EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA</b> .....	12
1.2.1. Contexto histórico.....	12
1.2.2. Situación actual.....	14
<b>1.3. LA MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL</b> .....	16
1.3.1. El concepto de “flagship store” .....	18
<b>2. LOS NEGOCIOS DIGITALES</b> .....	20
<b>2.1. DEFINICIÓN</b> .....	20
<b>2.2. LA ERA DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL</b> .....	23
<b>2.3. LA EXIGENCIA DE LOS CONSUMIDORES DIGITALES</b> .....	26
<b>2.4. INFLUENCIA DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	28
<b>3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO</b> .....	31
<b>3.1. DEFINICIÓN</b> .....	31
<b>3.2. PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO</b> .....	32
3.2.1. Business to Consumer (B2C) .....	32
3.2.2. Business to Business (B2B).....	35
3.2.3. Consumer to Consumer (C2C) .....	35
<b>3.3. LA ACTIVIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA EN LA ACTUALIDAD</b> .....	36

---

<b>4. EL CASO DE ZARA Y SU ÉXITO COMERCIAL EN EL SIGLO XXI.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. EL GRUPO INDITEX .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE ZARA .....</b>	<b>45</b>
4.2.1. Zara en España.....	45
4.2.2. Zara en el mundo .....	46
<b>4.3. EL PROCESO PRODUCTIVO DE ZARA. EL CONCEPTO DE “MODA RÁPIDA” .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4. ESTRUCTURA LOGÍSTICA DE ZARA .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5. ESTRATEGIA DIGITAL DE ZARA.....</b>	<b>54</b>
4.5.1. La estrategia omnicanal .....	56
4.5.2. Presencia en los medios sociales digitales.....	57
<b>4.6. LA REPERCUSIÓN DEL COVID-19.....</b>	<b>59</b>
<b>4.7. EL FUTURO DE ZARA .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1: Definición de comercio tradicional .....	10
Cuadro 2.1: Ventajas de los negocios digitales .....	21
Cuadro 2.2: Cambios provocados por la Revolución Digital .....	25

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2. 1: Hechos destacados en la evolución digital tradicional.....	24
Figura 3.1: La cocreación de valor.....	33
Figura 4.1: Sistema productivo de Zara.....	50

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1: Número de empresas del sector minorista en España .....	14
Gráfico 1.2: Cifra de negocios del comercio minorista durante el primer semestre de 2020 .....	15
Gráfico 1.3: Establecimientos de franquicias dedicadas al sector retail en España (2012-2018).....	18
Gráfico 3.1: Ventas minoristas de comercio electrónico a nivel global 2014-2021 (miles de millones \$) .....	34
Gráfico 3.2: Actividades con mayor volumen de negocio en el comercio electrónico en España en 2019 (%) .....	37
Gráfico 3.3: Ventas del comercio minorista en España según el canal (primer semestre 2020).....	38
Gráfico 4.1: Facturación anual de Inditex entre 2004 y 2018 (miles de millones de \$).....	41
Gráfico 4.2: Ingresos de Inditex en 2021 dividido por marcas (%) .....	44
Gráfico 4.3: Porcentaje (%) de mujeres y varones que realizaron compras online en el año 2019 (dividido por sectores de compra) .....	54
Gráfico 4.4: Marcas líderes de moda en Instagram en 2020 a nivel mundial según el número de menciones (medido en millones).....	58
Gráfico 4.5: Resultado neto de Inditex entre 2018 y 2021 (millones de €).....	60

## RESUMEN

En líneas generales, el modelo de comercialización de tipo minorista apenas había sufrido grandes cambios a lo largo de la historia. Sin embargo, la rapidez con la que en los últimos años las nuevas tecnologías se han afincado en el panorama comercial ha causado una gran revolución. Por un lado, los pequeños negocios han sido los grandes afectados, teniendo que adaptarse a la llegada de un mercado digital en el que la elevada competencia y mayor exigencia por parte de los consumidores cobran una importancia trascendental. Por otro lado, la progresiva e ineludible inmersión empresarial en el mundo electrónico ha permitido a muchas empresas expandirse a nivel global de una forma más rápida y eficiente. Con el objetivo de ejemplificar esta evolución en un caso real, se ha llevado a cabo un análisis sobre las estrategias que ha seguido Zara. Esta marca ha logrado adaptarse con gran éxito al mercado *online*, convirtiéndose en un referente para todas las empresas del sector textil.

**Palabras clave:** comercio minorista, mercado *online*, digitalización, comercio electrónico, confección y calzado, Zara

## ABSTRACT

Generally speaking, the retail commercial model barely has undergone little change throughout history. However, the speed with which new technologies have taken hold in the retail landscape in recent years has caused a major revolution. On the one hand, small businesses have been the most affected, having to adapt to the arrival of a digital market in which a high competition and greater demands from consumers are of paramount importance. On the other hand, the progressive and unavoidable business immersion in the electronic world has allowed many companies to expand globally in a faster and more efficient way. In order to exemplify this evolution in a real case, an analysis of the strategies followed by Zara has been carried out. This brand has successfully adapted to the online market, becoming a benchmark for all companies in the textile sector.

**Keywords:** retail trade, online market, digitalization, e-commerce, clothing and footwear, Zara

## INTRODUCCIÓN

El origen etimológico del término “comercio” proviene de la expresión latina *commercium*, de la que se puede desglosar el prefijo *cum* (con) y la raíz *merx* (mercancía). Es por ello que hace referencia a aquella negociación que tiene como objeto la compra y venta de géneros o mercancías (Real Academia Española, 1933).

Sevilla Arias (2015), por su parte, se refiere al comercio como el intercambio de diversos bienes o servicios que es realizado normalmente entre dos individuos a cambio de una cantidad análoga de otros productos o de dinero<sup>1</sup>. A pesar de tratarse de una definición actual, apenas difiere sobre el significado original de la palabra.

Sin embargo, ya desde la época del Paleolítico han podido apreciarse ciertos comportamientos que invitan a pensar en una manifestación prematura de lo que con el tiempo se ha denominado “comercio”. De manera “simplista y primitiva” se estableció ya por aquel entonces una división del trabajo, alentada por una cierta especialización en las labores de cada individuo (Tejado, 1962).

A grandes rasgos, se podría decir que este tipo de intercambios han seguido una tónica monótona durante gran parte de la historia. Se han podido apreciar variaciones en lo relativo al valor de las mercancías, a los métodos de pago u otros aspectos; pero el *leitmotiv* de estas transacciones siempre ha sido el mismo.

Sin duda alguna, los negocios realizados directamente entre comprador y vendedor de manera física han tenido una gran importancia (y continúan teniéndola). Es la manera más natural de cerrar un trato, pudiendo palpar y analizar los productos en cuestión y llegar a un acuerdo de manera equitativa.

No obstante, debido a un trepidante avance de la tecnología en los últimos años, estas técnicas comerciales convencionales se han visto bruscamente afectadas. La creación de compañías digitales, que son capaces de ofrecer sus servicios con solo un *click*, ha hecho

---

<sup>1</sup> El dinero cumple con tres funciones fundamentales en la sociedad de hoy en día. Actúa como reserva de valor (se puede distribuir a través del tiempo), es una unidad de cuenta (base común para los precios) y es un medio de pago (facilita las acciones de compraventa). El uso del dinero, en definitiva, nos ha permitido no quedar reducidos a una simple economía de trueque (Asmundson y Oner, 2012).

saltar la alarma en los comercios tradicionales, que deben reinventarse para no acabar cayendo en el olvido.

El término “comercio” ya no debe ser presentado como un concepto aislado. Necesita un apéndice que lo matice y permita diferenciar los diversos tipos que existen. Para este Trabajo de Fin de Grado, se han seleccionado dos categorías aparentemente opuestas, pero que con el paso del tiempo han llegado a complementarse en ciertos aspectos: comercio tradicional y electrónico. Por ello, en este trabajo, centrado en el caso español, se analiza la influencia que ha tenido el desarrollo de las nuevas tecnologías en el comercio minorista en las últimas décadas. Como resultado, se aprecia que ineludiblemente el “clásico” comercio tradicional se ha visto complementado e incluso en algunos casos relegado por métodos mercantiles más modernos, entre los que destaca el comercio electrónico.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido analizar la evolución que han sufrido las actividades comerciales tradicionales en España como consecuencia de la llegada del comercio electrónico (sobre todo haciendo hincapié en aquellas que se realizan directamente entre vendedor y comprador -ventas minoristas, B2C.) y cuáles han sido sus principales efectos. Adicionalmente se han establecido una serie de objetivos secundarios que también se tratan de alcanzar con este Trabajo:

- 1) Conocer y manejar la terminología específica relacionada con las áreas del comercio tradicional y el digital, así como las diferencias existentes entre ambos conceptos y su evolución.
- 2) Identificar los principales modelos de negocio alternativos que pueden implantar los negocios clásicos para poder seguir ofreciendo sus productos y servicios de una manera eficiente.
- 3) Conocer la influencia que ha tenido en los consumidores la creación de negocios digitales, así como los cambios que han producido en sus hábitos de consumo.
- 4) Analizar uno de los modelos de negocio digitales más destacados: el comercio electrónico, y su relevancia en la actualidad.

Para poder ilustrar los objetivos propuestos, se tomará el ejemplo de una de las empresas con más potencial en el sector textil, Zara, con el fin de evaluar la planificación que ha empleado en el ámbito productivo, comercial, logístico y digital durante los últimos años.

## METODOLOGÍA

Con la intención de cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, se ha recurrido a diversas fuentes de información secundaria, como libros, revistas o artículos periodísticos relacionados con la materia analizada. Asimismo, es preciso destacar que en la estructura de este Trabajo de Fin de Grado se pueden apreciar dos partes diferenciadas: la primera en la que se analizan y comparan la evolución que han sufrido las técnicas de comercialización de productos y servicios en los últimos años; mientras que en la segunda sección se consideran las estrategias seguidas por la empresa Zara en su trayectoria de conversión al nuevo mercado actual.

Para la elaboración del primer apartado han sido de gran utilidad una serie de artículos publicados en la revista *Distribución y Consumo*. En ella se encuentran informes y contenidos relacionados con el sector minorista español realizados por colaboradores de Universidades, periodistas y profesionales relacionados con este campo. Además, para recopilar datos estadísticos se ha recurrido a fuentes fiables como el Instituto Nacional de Estadística o Statista.

Para la parte más práctica, gran parte de la información ha sido recolectada de la página web oficial de Inditex. Esta ha sido un elemento imprescindible a hora de realizar el trabajo, debido a la gran cantidad de información, datos e informes que se encuentran públicamente disponibles. De igual manera, la realización del curso “La empresa en la economía digital global Ed. 2021” fue de gran ayuda para profundizar en el conocimiento sobre esta empresa y su actuación en el mercado digital. En él se abordaron temas relacionados con el crecimiento de la economía digital, entre los que me gustaría destacar, debido a su relevancia en este Trabajo, “La transformación digital: El caso de Zara”. Esta formación fue impartida por el catedrático y economista D. Mauro F. Guillén y organizada por la Fundación Rafael del Pino.

## 1. EL COMERCIO TRADICIONAL

### 1.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El comercio tradicional representa una técnica mercantil arcaica en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor (Salén, 1994). Es más, a lo largo de la historia este tipo de transacciones apenas ha sufrido modificaciones. No obstante, la reciente llegada de las nuevas tecnologías está modificando los métodos clásicos de distribución. De manera genérica, en la siguiente tabla puede observarse la descripción conforme a las variables de tamaño, tecnología y organización realizada por Sainz de Vicuña (1996) sobre este tipo de transacciones:

*Cuadro 1.1: Definición de comercio tradicional*

<i>VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>RASGO PREDOMINANTE</i>
<b>TAMAÑO</b>	SUPERFICIE DE VENTA	MENOS DE 100 M <sup>2</sup>
	EMPLEADOS	NO MÁS DE 2
	PUNTOS DE VENTA	UNO, NORMALMENTE
<b>TECNOLOGÍA</b>	RÉGIMEN DE VENTA	TRADICIONAL
	EQUIPAMIENTO (TPV, SCANNER, ETC.)	BAJO
	FORMACIÓN	MUY ESCASA
<b>ORGANIZACIÓN</b>	FORMA JURÍDICA	PERSONA FÍSICA
	APROVISIONAMIENTO	MAYORISTA
	ASOCIACIONISMO	INDEPENDIENTE
	UBICACIÓN	INDEPENDIENTE

Fuente: Comercio Tradicional. Opciones estratégicas, p.7 (1996)

Teniendo esto en cuenta podría decirse que, dentro del comercio minorista, se encuentra englobado el comercio tradicional. Éste se caracteriza por la venta de productos para uso personal a los consumidores finales. Los negocios minoristas (también llamados

detallistas) son capaces de ofrecer a sus clientes utilidad de lugar, de tiempo, de posesión y de forma (International, 2021; Rebollo Arévalo, 1993).

Existe una gran variedad de negocios dentro del sector minorista, que se pueden clasificar teniendo en cuenta aspectos como el método de venta utilizado o la organización adoptada tanto desde un punto de vista jurídico como económico (Sainz de Vicuña Ancin, 1996).

La primera categoría permite diferenciar entre el comercio tradicional directo (venta a través de dependientes), el autoservicio (productos recolectados por el cliente y pagados en una caja de pago; en el que destacan las figuras de los supermercados e hipermercados), la venta automática (productos suministrados por una máquina) y la venta por correo (venta a distancia realizando la selección por medio de un catálogo) (Rebollo Arévalo, 1993; Sainz de Vicuña Ancin, 1996).

En relación a la segunda clasificación, se observan tres posibles opciones: el comercio independiente (propietario autónomo), el comercio asociado (destaca la figura de las cooperativas de detallistas y de las cadenas franquiciadas en centros comerciales y mercados municipales) y el comercio integrado (la propia empresa ejerce de mayorista y minorista) (Sainz de Vicuña Ancin, 1996).

Teniendo en cuenta esas características cabe señalar que la estructura más frecuentemente empleada es la venta directa llevada a cabo de manera independiente, lo cual ha supuesto que en muchas ocasiones los términos comercio tradicional y pequeño comercio se consideren sinónimos (Rodríguez del Bosque *et al.*, 1998). Las modestas tiendas de barrio son la referencia viva de lo que significa el comercio tradicional: un vendedor realizando una transacción de manera física con un comprador que busca un servicio personalizado y cercano para satisfacer un objetivo específico.

De hecho, las estrategias de comercialización convencionales se caracterizan por su focalización en el capital y la explotación del entorno local, con la intención de alcanzar un desarrollo económico y social estable. La Oficina de Comercio de Sevilla (s. f.) ha destacado dos factores que resaltan la trascendencia de estos negocios:

- Originan beneficios directos para los compradores. Al realizar compras en un marco cercano, el dinero es reinvertido de nuevo en las inmediaciones, permitiendo de esta manera una continua circulación de la moneda. Desde la Oficina afirman que “comprar en tu barrio es invertir en ti mismo”.

- La cercanía, el trato personalizado y la confianza son aspectos primordiales. Se apuesta por un producto de calidad asesorado por una persona experta en el sector.

Según sostiene Marrero (1996), el comercio tradicional ha dispuesto de una notable importancia histórica en España. Durante años, los pequeños negocios han conseguido asegurar el consumo de los ciudadanos a la par que recortar los costes de comercialización. Es más, han logrado establecer una red óptima de distribución comercial con el objetivo de lograr un equilibrio en los precios. Con este planteamiento, el autor defiende que, por un lado, este tipo de negocios garantiza el comercio de proximidad a la par que genera una gran cantidad de puestos de trabajo. En otras palabras, aporta estabilidad social y laboral a la región. Por otro lado, pone de manifiesto que ha sido una pieza fundamental en la consolidación de las zonas urbanas. Se trata de un elemento indispensable para la conservación de las zonas comerciales tradicionales, así como para reflejar los rasgos de la cultura y de la forma de vida de una sociedad en concreto (Marrero, 1996).

## **1.2. EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA**

### **1.2.1. Contexto histórico**

La estructura comercial minorista española se caracteriza por ser dualista, ya que aún coexisten las fórmulas mercantiles modernas con aquellas consideradas más conservadoras (comercio tradicional) (Flavián *et al.*, 1997). No obstante, desde mediados del siglo XX, los sistemas de distribución vanguardistas utilizados en economías más desarrolladas como Estados Unidos, llegaron a España. Según los economistas, las actividades comerciales relacionadas con el suministro de productos de alimentación han sido las más perjudicadas con esta evolución. El surgimiento de supermercados, hipermercados y centros comerciales ha ido absorbiendo, con el tiempo, las labores realizadas tradicionalmente por los pequeños negocios (Casares Ripol, 2016).

Casares Ripol (2016) afirma que la década de los cincuenta fue un momento clave para el sector minorista en el país, ya que se comenzaron a desarrollar e introducir nuevos métodos y técnicas comerciales. A raíz de la creación del Plan de Estabilización Económica de 1959 y de la Dirección General de Comercio Interior, surge un gran interés por las estrategias de distribución empleadas en América del Norte. Como consecuencia

comienzan a instalarse en España los primeros supermercados<sup>2</sup>, un tipo de negocio minorista de autoservicio que causará gran competencia a los pequeños comercios de alimentación (Rebollo Arévalo y Casares Ripol, 1991).

Adicionalmente, con la llegada de los hipermercados<sup>3</sup> en 1973, los negocios tradicionales vieron realmente amenazada su subsistencia. Competir contra altas economías de escala y precios relativamente bajos era prácticamente inviable. Establecimientos dedicados a la venta de prendas textiles, productos para el hogar o artículos de bazar también se vieron afectados (CONNECTAMERICAS, 2017). Sin embargo, la inmensa mayoría de estos pequeños negocios pudieron sobrevivir, debido a la estrecha relación que les unía a sus clientes y a la estratégica localización en la que estaban situados (generalmente en zonas residenciales).

Casares Ripol (2016) también señala la creación, a partir de 1980, de los denominados centros comerciales. Las empresas que conseguían abrir un establecimiento dentro de este recinto contaban con una ventaja competitiva con respecto al resto, ya que la alta variedad de productos ofrecidos en un reducido espacio lograba atraer a un mayor número de clientes.

Otro hecho destacable en la evolución del comercio minorista en nuestro país vino dado por la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986. Como consecuencia de ello, la oferta y demanda de bienes comercializables sufrió diversas alteraciones teniendo como referente a alcanzar los niveles de ventas que tenían países como Alemania o Francia. Cada vez eran más frecuentes los grandes locales o cadenas, en contraste con una escalonada pérdida de los negocios pequeños y tradicionales (García Cerrada, 1991).

---

<sup>2</sup> Su extensión podía llegar hasta los 4.000 metros cuadrados, mientras que los pequeños comercios contaban con dimensiones máximas de 300 metros cuadrados. El verdadero cambio venía dado por el aumento de la oferta, así como un salto en la calidad de los productos que se ofrecían en estos grandes establecimientos (Salén, 1994).

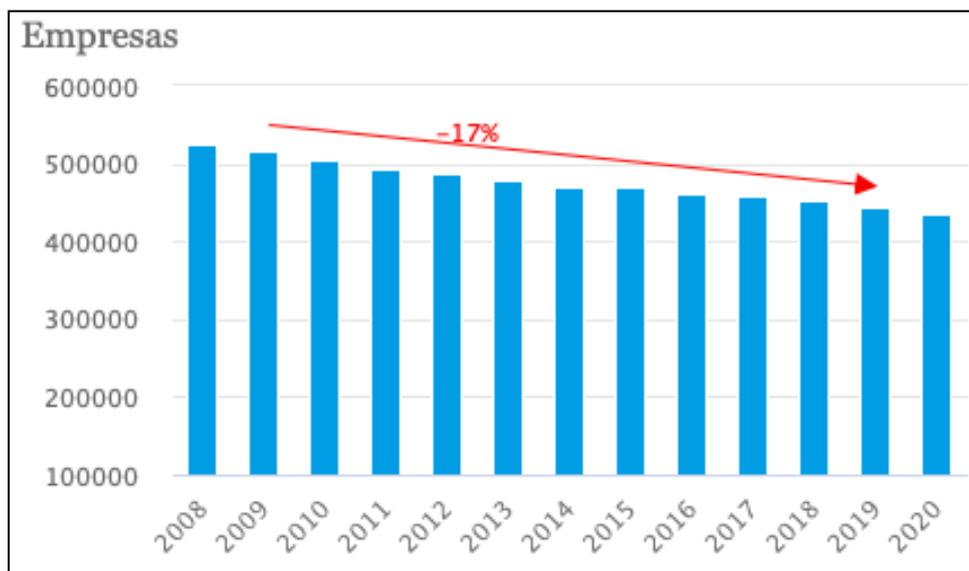
<sup>3</sup> Los hipermercados llegan a España con la idea de poder concentrar las compras de los consumidores gracias a un aumento en el rango de servicios ofertados. Alimentación, productos para el hogar y artículos de ropa y calzado son los principales tipos de mercancías que se encuentran en estos locales (Casares Ripol, 2016).

### 1.2.2. Situación actual

Según un estudio realizado por *Caixabank Research* en 2021, el comercio minorista español se está viendo sometido a una reducción gradual en el número de empresas del sector, y, por consiguiente, una menor oferta laboral. A pesar de ello, representa el 4,2% del Valor Agregado Bruto, “lo que le convierte en una actividad destacada para la economía española”. La industria minorista se encuentra dominada por los negocios dedicados a la venta de alimentos, bebidas y tabaco (representando el 21% del total) y productos de uso doméstico (simbolizando el 15% del total y entre los que destacan la venta de ropa, muebles y electrodomésticos) (Álvarez Ondina, 2021).

Como puede observarse en el siguiente gráfico, a finales de 2020 había alrededor de 460.000 empresas detallistas frente a las más de 500.000 existentes en 2008. Álvarez Ondina (2021) considera que la penetración del comercio *online* y los efectos persistentes de la crisis económica del 2008 han sido elementos claves en esta bajada, mientras que Capitán y Bermejo (2020) denuncian el aumento de los impuestos y el escaso flujo de clientes que siguen prefiriendo acudir físicamente a las tiendas. De hecho, “desde 2010, el número de empresas ha descendido en un 14% y el número de establecimientos se ha visto reducido en un 11%” (Álvarez Ondina, 2021).

**Gráfico 1.1: Número de empresas del sector minorista en España**

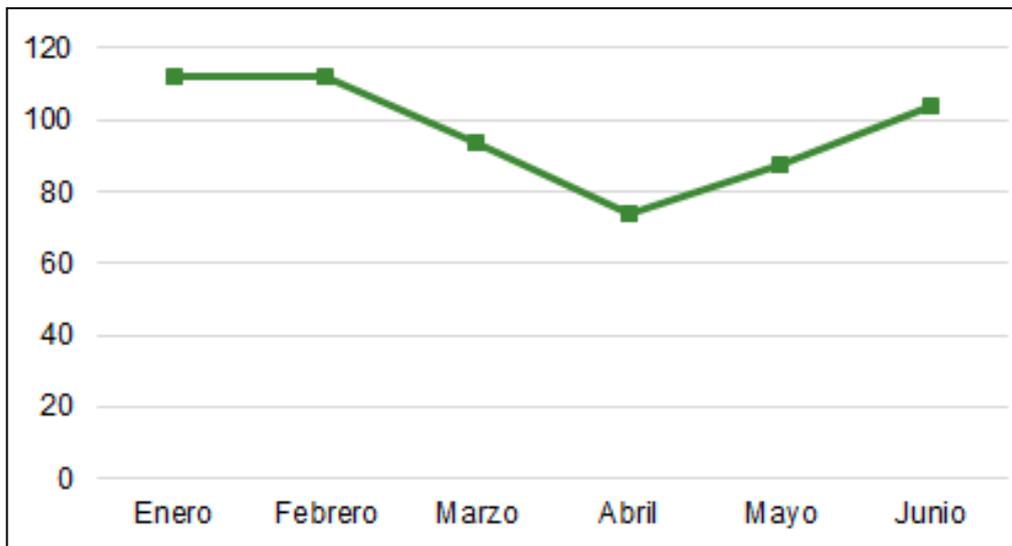


Fuente: Caixabank Research 2021, a partir de datos del INE entre 2008 y 2020

Esta tendencia decreciente converge con la llegada de los métodos de comercialización más recientes, como el *social selling* o los negocios digitales (detallados en el punto 2 del presente trabajo), que han ido surgiendo en gran medida por el avance de la globalización. En general, el prototipo de consumidor contemporáneo antepone la comodidad y sencillez de realizar una compra a través de su ordenador en lugar de desplazarse de manera física al establecimiento correspondiente.

En la actualidad, la última adversidad a la que tuvieron que enfrentarse los negocios detallistas fue la pandemia ocasionada por el COVID-19. Sin embargo, en el siguiente gráfico se puede apreciar que, a pesar de la caída de la actividad minorista en España en marzo (-15,7%) y abril (-20,1%) del 2020; en los meses posteriores las cifras se estabilizaron en torno a los niveles previos a la pandemia (Instituto Nacional de Estadística, 2020a).

**Gráfico 1.2: Cifra de negocios del comercio minorista durante el primer semestre de 2020**



Fuente: INE (2020)

Lo cierto es que con todos estos datos no se puede pronosticar un futuro muy prometedor para la industria minorista en España. En concreto, los pequeños comercios independientes están siendo los más afectados dado que están viendo limitada su capacidad económica para mantener activo su negocio.

Para evitar esto, Marrero (1996) defiende que los negocios tradicionales deben tratar de disminuir sus costes sin modificar la calidad y variedad de sus productos, “trasladando esa reducción al consumo para aumentar su propia rentabilidad y asegurar su supervivencia económica” (Marrero, 1996). Por este motivo es necesario buscar nuevas fórmulas de comercialización que permitan a estas empresas sobrevivir en este nuevo entorno competitivo.

### 1.3. LA MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

La supervivencia de las técnicas tradicionales de comercialización cada vez se está viendo más limitada, por lo que la idea de “renovarse o morir” es algo que deben tener muy presente. En esta línea, Sainz de Vicuña (1996) establece una serie de objetivos para evitar la degradación de este tipo de comercio. El autor destaca, entre otros, la modificación de la imagen de precios altos (existe una percepción de que los pequeños comercios venden productos con precios “inflados”) y la “seducción” a las administraciones públicas para que inviertan en infraestructuras que contribuyan a la mejoría de las áreas comerciales urbanas. Además, a nivel individual, cada negocio debe lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores a la vez que fideliza a su clientela actual.

Diversos autores proponen una serie de diferentes aspectos que deberían tener en consideración los pequeños negocios para tratar de sobrevivir (Bolea, 2017):

- Especialización: es uno de los métodos de mejora más aconsejados para alcanzar la modernización en los comercios tradicionales. Deben tenerse en cuenta factores como las características concretas del público objetivo y su poder adquisitivo, aparte de realizar una “reducción de la amplitud y una profundización del surtido y variedad ya existente” (Rebollo Arévalo, 1993).
- Diferenciación: consiste en implementar una estrategia que permita distinguir a un negocio de sus competidores por ofrecer una determinada gama de productos (por ejemplo, los productos artesanales y los ecológicos). Con ello, los pequeños negocios dispondrán de más facilidades para descubrir nuevas tendencias urbanas y poder amoldarse a ellas con mayor rapidez (Bolea, 2017).
- Cercanía: como se comentó anteriormente, esta es una de las principales fortalezas de este tipo de negocios. Aun así, los comerciantes deben renovar sus propuestas para conseguir “atrapar” a un consumidor que, debido a una amplia y variada

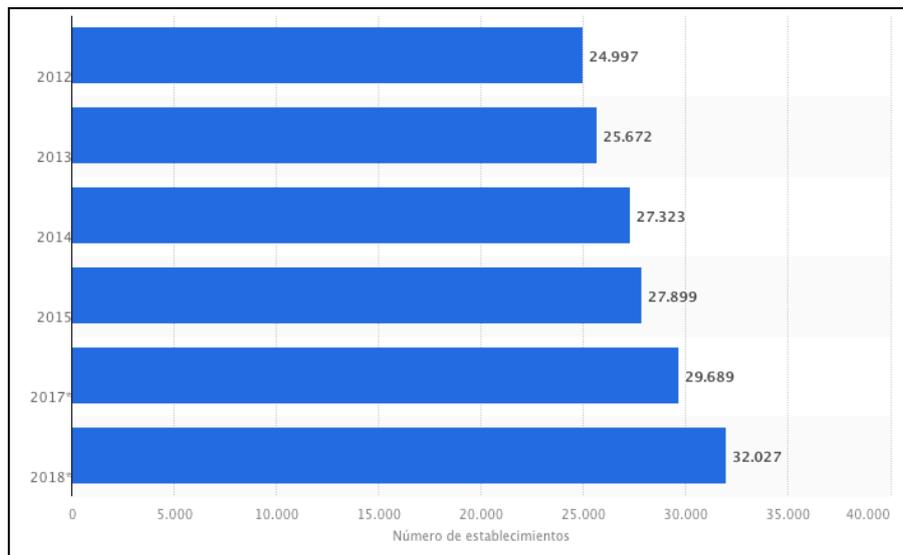
oferta, es totalmente nómada. Bolea (2017) menciona la personalización de productos, la realización de cursos o actividades para los clientes y facilitar el transporte para llegar al establecimiento.

- Unión: para competir con las grandes empresas del sector *retail*, los comercios tradicionales deben agruparse para lograr beneficios conjuntos. En este sentido se pueden destacar la unificación de servicios, las asociaciones profesionales y las uniones informales, así como las campañas de promoción cruzada o políticas respetuosas de los precios (equilibrio y similitud en los precios) (Bolea, 2017).
- Venta online: es un elemento trascendental para los comercios tradicionales tanto en la actualidad como de cara al futuro. Son numerosas las oportunidades que ofrece *el e-commerce*, entre las que destacan la captación de clientes más jóvenes y la disponibilidad de un mayor rango de posibles clientes para efectuar transacciones (Bolea, 2017). El principal *hándicap* para estas compañías es el hecho de movilizar su filosofía y clientela “de toda la vida” a un canal *online*. Por esa razón, el ámbito de la “cercanía” también debe ser traspasado al mundo digital, y este tipo de negocios deben crear una página web atractiva donde se publique contenido de calidad sobre los productos y la empresa, así como perfiles en diferentes redes sociales, que ayuden a interactuar y contactar con los consumidores.

Los pequeños comercios han tenido que transformarse con el objetivo de reestructurar y amoldar sus servicios a un nuevo público, ofreciendo una mayor información visual a costa de una reducción de la atención personal (Serra, 2012). No obstante, los escasos recursos de los que disponen provocan que su progresión quede menguada en muchas ocasiones y sigan a la retaguardia de las grandes organizaciones del sector.

Sin embargo, la decadencia que está sufriendo el comercio tradicional no puede aplicarse de manera genérica a la distribución minorista ya que, por medio de integraciones, asociaciones y franquicias, muchas empresas han sido capaces de reinventarse y adaptarse a las técnicas empleadas en el mercado actual. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, extraído del portal de estadísticas Statista (2021), la cifra de establecimientos de franquicias dedicadas a la venta detallista en España ha sufrido un crecimiento progresivo durante los últimos años. En efecto, entre 2012 y 2018 se produjo un aumento de alrededor de 7.000 establecimientos.

**Gráfico 1.2: Establecimientos de franquicias dedicadas al sector retail en España (2012-2018)**



Fuente: Statista (2021)

### 1.3.1. El concepto de “*flagship store*”

A principios del siglo XXI nace en Estados Unidos el término de *flagship store* o *concept store*. Es un formato de establecimiento utilizado principalmente por empresas multinacionales del sector textil y tecnológico que se dedican a la distribución minorista. Se trata de un espacio innovador en el que los usuarios pueden disfrutar de una experiencia de compra única gracias al ambiente creativo, social y experiencial en el que se encuentra. Su objetivo principal no es vender, sino conseguir desarrollar un vínculo a nivel personal y emocional con sus clientes (Cantero Gómez, 2019).

Al ser una tienda representativa en la que se simboliza de forma emblemática la filosofía y el carácter de una compañía, las características que definen a este tipo de locales están ceñidas a unos cánones muy concretos (Cantero Gómez, 2019; Shopworks, 2017). Son lugares muy espaciosos en los que apenas se aprecia decoración y donde se encuentra toda la gama de productos ofrecidos por la empresa. Además, suelen estar ubicadas en lugares estratégicos, normalmente en las calles comerciales y más transitadas de las grandes ciudades. La arquitectura y el diseño también son aspectos fundamentales, ya que la estructura y distribución del edificio deben representar de manera visual y atractiva la imagen de la marca (Bela Quero, 2019).

La idea es que las *flagship stores* continúen mejorando y adaptándose a las nuevas tendencias. Con la intención de vender una experiencia personalizada, se están empezando a utilizar herramientas de realidad virtual y a permitir configuraciones de la iluminación, aroma o música adaptadas a cada cliente (Ariza, 2019). De igual forma, las compañías están centrándose en el marketing sensorial, los efectos escenográficos y la gamificación<sup>4</sup>. En concreto, las empresas del sector del lujo han sido las más valientes e innovadoras y están experimentando una evolución positiva debido a las estrategias de *branding* que están empleando (Bela Quero, 2019; Cantero Gómez, 2019).

Actualmente, a pesar de sus múltiples beneficios y de actuar como un “símbolo de estatus” de la firma, la apertura de una *flagship store* acarrea una serie de riesgos que solamente pueden asumir las grandes cadenas minoristas. Los gastos en diseño, construcción y mantenimiento diario son infinitamente superiores a los de las tiendas clásicas. Sufren un mayor desgaste debido a la renovación a la que son sometidas de manera regular para mantenerse acorde con las últimas tendencias. Con todo ello, la mayoría de este tipo de locales no generan beneficios económicos y solamente sirven para conseguir la atención de clientes potenciales y realzar la imagen de la marca (Shopworks, 2017).

La apertura de este tipo de tiendas está motivando a los consumidores para seguir realizando compras de manera presencial. Desde mi punto de vista, la variedad y originalidad de servicios que se ofrecen y las diferencias que presentan respecto a las tiendas tradicionales son los principales impulsores de la gran aceptación que están consiguiendo. De hecho, su éxito ha llegado a tal punto que en algunos casos las *flagship stores* se podrían considerar como lugares de ocio o incluso atracciones turísticas.

---

<sup>4</sup> Consiste en el uso de elementos relacionados con el diseño de juegos para conseguir un mayor *engagement* de los clientes. Gracias a esta técnica se facilita la creación de valor en la experiencia por medio del aumento de la participación de los consumidores, mientras que se reduce el tiempo de adopción de un producto (Cantero Gómez, 2019).

## 2. LOS NEGOCIOS DIGITALES

### 2.1. DEFINICIÓN

El término negocio digital o *e-business* hace referencia a un método comercial y empresarial en el que se hace uso de aplicaciones informáticas y otras tecnologías de comunicación con el fin de ofrecer un bien o servicio a una gran red de clientes potenciales. Los elementos principales de esta técnica de negocio son la información, la comunicación y la transacción, los cuáles combinados de forma adecuada otorgan a las empresas beneficios derivados del aprovechamiento de los canales y plataformas que funcionan de manera *online* (IONOS, 2019; Telecapp, s. f.).

Debido a las ventajas proporcionadas por esta clase de negocios, la cantidad de emprendedores digitales cada vez es mayor en vista de la reducida inversión que debe hacerse al comienzo y a un rango amplio y variado a la hora de localizar proveedores y clientes. Por tal razón, la Cámara de Comercio de Madrid (2019) ha establecido una serie de aspectos positivos a destacar sobre los negocios digitales, que se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.1: Ventajas de los negocios digitales**

<i>ASPECTO</i>	<i>EXPLICACIÓN</i>
Reducción de las barreras de entrada	Se puede crear un negocio desde casa, con unos costes reducidos y sin una inversión elevada.
Ampliación del mercado	Hay una mayor facilidad de acceso a mercados internacionales gracias a Internet, logrando llegar a consumidores potenciales situados en otros países.
Creación de nuevas necesidades virtuales	Hoy en día existen productos que son digitales en su totalidad (ej:cursos de formación <i>online</i> , servicios de asesoramiento...)
Se favorece el trabajo a distancia	Uso de herramientas tecnológicas que permiten el intercambio de datos entre los empleados en tiempo real
Mejor conocimiento del cliente	Observación del comportamiento y hábitos de compra de los clientes, con la posibilidad de automatizar ciertas acciones.

Fuente: elaboración propia, con información recolectada de la Cámara de Comercio de Madrid (2019)

Brzowska y Bubel (2015) diferencian entre dos escenarios en los que las empresas pueden sacarle partido a esta técnica. Por un lado, el *e-business* puede actuar como un elemento adicional dentro de la estrategia principal de una empresa; aumentando su competitividad en el mercado gracias al desarrollo en línea de parte de sus actividades. Por otro lado, las autoras señalan que la situación más frecuente hoy en día es la de explotar al máximo las oportunidades brindadas por las nuevas tecnologías, y fundar un negocio “plenamente” digital que realice transacciones mayormente a través de la red, reduciendo al mínimo su presencia en el mercado físico.

La gran variedad de productos ofertados gracias a este método (mayoritariamente servicios) ha dado lugar a la aparición de una gran variedad de modelos de negocio digital. Entre los usados con más frecuencia destacan (Telecapp, s. f.):

- *E-commerce*: tipo de negocio digital más popular, centrado en la compraventa de bienes y servicios.
- Modelo de suscripción: por medio de un pago periódico la empresa busca establecer una relación duradera con el cliente.
- *Freemium*: registro y disfrute de una parte de la plataforma de manera gratuita. Se cobran cargos adicionales por servicios avanzados.
- *Data licencing*: venta de información sobre los consumidores a terceras empresas, con el objetivo de mejorar su propuesta de valor y realizar una promoción personalizada).
- *Peer to peer*: se establece contacto en tiempo real entre dos partes interesadas en una transacción.

Sin embargo, la “aventura digital” también tiene su riesgo. Por ello, Dörner y Edelman (2015) han establecido cuatro capacidades básicas que deben poseer las empresas que quieran triunfar utilizando este tipo de negocio:

- Toma proactiva de decisiones: se deben ofrecer contenidos y experiencias personalizadas y significativas para el cliente. La recopilación de datos de los usuarios a través de múltiples canales permite sintetizar sus necesidades y comportamientos de una manera óptima e inteligente. La empresa siempre tiene que ir un paso por delante del cliente.
- Interactividad contextual: la compañía debe realizar un análisis de cómo el consumidor interactúa con otras marcas para tratar de proporcionar una experiencia superior. El lanzamiento de aplicaciones móviles y el auge de el “Internet de las cosas” está sirviendo para producir una mayor cantidad de puntos de contacto entre la empresa y el cliente. Esta capacidad complementa a la anterior.
- Automatización de servicios: el hecho de ejecutar de manera automática algunas acciones es crucial para poder llevar a cabo una relación *give and take* exitosa con los clientes. Se trata de una asociación en la que ambas partes salen favorecidas (*win-win*). Por un lado, la empresa consigue recortar costes en términos de soporte y atención al cliente (utilizando, por ejemplo: un portal de usuario en la página web; chat robotizado; contestador automático; sección de *questions & answers*);

mientras que el cliente encuentra una mayor flexibilidad en términos de horarios y canales para auto resolver de manera eficiente las cuestiones que le surjan.

- Innovación centrada en la permanencia: la relación entre el cliente y la empresa debe consolidarse con el paso del tiempo. A medida que las interacciones entre las dos partes vayan aumentando, la compañía debe tratar de ofertar a su clientela nuevos productos basados en la innovación y adaptados a sus gustos.

El concepto de *e-business* se está expandiendo también a otros aspectos y actividades de la vida cotidiana. De ahí, por ejemplo, surgen movimientos recientes como el *e-banking*, *e-government* o *e-learning* (Brzozowska y Bubel, 2015). Sin duda alguna, debido a la rapidez y comodidad que ofrece este tipo de negocio, el número de instituciones que realiza sus operaciones de manera *online* está en aumento. Dada la situación y la evolución hacia un mundo cada vez más digital, la tendencia de crecimiento de los negocios digitales en el futuro es ascendente.

## 2.2. LA ERA DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

A partir de 1960 empiezan a surgir en entornos militares de los Estados Unidos indicios sobre algunas creaciones tecnológicas, como ARPANET<sup>5</sup>, totalmente revolucionarias para la época (Carrión, 2020). Sin embargo, no fue hasta principios de la década de 1990 cuando, tras la disolución de la Unión Soviética tras el final de la Guerra Fría, los historiadores bautizaron la llegada de una nueva etapa en la historia: la Era de la Revolución Digital (también llamada la Era de la Revolución Tecnológica) (Anson, 2017). La etapa se inicia con la denominada *fase 1.0*, en la que tiene lugar el nacimiento de las páginas webs, la venta *online* y los pagos electrónicos, dando origen, entre otros, al gigante de la distribución minorista Amazon. Desde principios del siglo XXI hasta aproximadamente el año 2010 se desarrolla la *fase 2.0*, en la que comienzan a comercializarse los primeros teléfonos inteligentes (Costa, 2018).

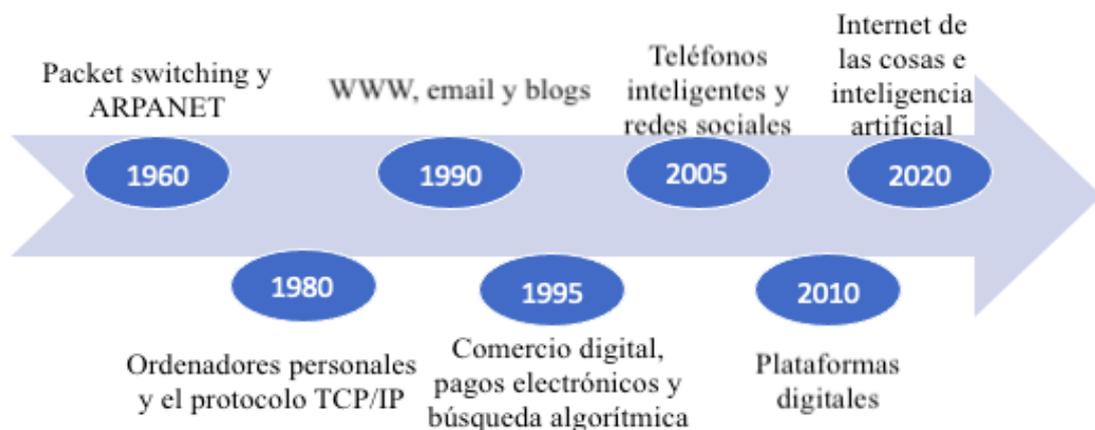
---

<sup>5</sup> Es un sistema de comunicación formado por una red de ordenadores que tenía como objetivo el intercambio de información dentro del ámbito militar y estratégico de los Estados Unidos, a la vez que buscaba establecer una interconexión entre los grupos de investigación del país.

No obstante, es en los años posteriores (también denominados *fase 3.0*) cuando comienza a notarse la “metamorfosis” generada por la intensificación en el uso de las herramientas tecnológicas en la mayoría de personas (especialmente el teléfono móvil) (Anson, 2017). De hecho, uno de los puntos de inflexión más destacados en esta época fue el rápido crecimiento de la digitalización móvil, llegando a aumentar el uso de los *smartphones* en España más de un 105% durante la última década (Guillén, 2021). A día de hoy, nos encontramos en la *fase 4.0*, en la que destaca la actividad robotizada en muchos ámbitos cotidianos y una dependencia constante de la tecnología (Roland Berger, 2016).

Por lo tanto, han sido varios los hechos e indicadores que ponen de manifiesto la evolución de la economía, en general, y del comercio, de forma más particular, hacia un entorno en el que la tecnología se está volviendo vital en pleno siglo XXI (domótica en los hogares, citas médicas virtuales, etc.) (ver Figura 2.1).

**Figura 2. 3: Hechos destacados en la evolución digital**



Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada del curso formativo de Mauro Guillén (2021)

Esta transformación hacia un mundo cada vez más digital y tecnológico ya fue profetizada en el año 2011 por el presidente de PIMEC Comerç, Alejandro Goñi. Éste señala que la principal causa de esta vertiginosa inmersión de la tecnología en nuestro día a día ha ocurrido, en parte, por una serie de factores que han acelerado y adelantado el ya mencionado proceso de digitalización. Destacan, entre otros, el desarrollo de tecnologías

modernas, la transformación de los puestos de trabajo (y creación de otros nuevos), las alteraciones en las relaciones sociales y los hábitos de las nuevas generaciones (Serra, 2012).

De hecho, la “transformación digital” ha afectado de manera significativa al desarrollo global en ámbitos demográficos, económicos, sociales y ambientales, los cuales han visto modificadas sus estructuras tradicionales (ver Cuadro 2.2).

**Cuadro 3.2: Cambios provocados por la Revolución Digital**

<b>TIPO DE CAMBIOS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Demográficos	El 70% de la población mundial residirá en ciudades en un futuro próximo. Esto implicará más empleos basados en <i>skills and knowledge</i> , dando una gran relevancia a la creatividad en las interacciones socio-económicas y las experiencias culturales.
Económicos	Integración de las transacciones físicas y las digitales por influencia de la globalización. Se produce un auge de las empresas digitales más potentes, como Google o Amazon.
Sociales	Aparición de nuevos roles del consumidor en las propuestas comerciales y políticas; creando y fomentando una economía participativa.
Ambientales	Conciencia sobre el deterioro del medio ambiente y la degradación de los paisajes. Las empresas deben focalizarse en una explotación más racional de los recursos naturales.

Fuente: elaboración propia, a partir de información recolectada del blog de Ángel Bonet (2014)

Asimismo, y en virtud del tema principal del trabajo, cabe mencionar que las técnicas de comercialización minoristas también se han visto notablemente modificadas. Como se ha indicado en el apartado 1.3 del presente trabajo, los negocios tradicionales han tenido que

adaptarse a un comercio moderno, en el que las interacciones con los clientes se realizan en su mayoría de manera *online* y donde el alto nivel de competencia se ha convertido en un gran inconveniente para este tipo de empresas.

Los nuevos retos que conlleva la Revolución Digital están poniendo en una situación límite a muchos comercios detallistas. A modo de ejemplo, Arrieta (2017) destaca la complejidad a la hora de adaptarse a los nuevos entornos comerciales, ya que estos son “más digitales y menos humanos”(Arrieta, 2017). Sin embargo, el verdadero desafío en la actualidad para este tipo de negocios guarda relación con lograr retener a un cliente cada vez más exigente y desleal que tiene acceso a un mercado ilimitado de productos (Rodríguez Canfranc, 2018).

### **2.3. LA EXIGENCIA DE LOS CONSUMIDORES DIGITALES**

Según Sainz de Vicuña Ancin (1996), los consumidores han alterado progresivamente sus hábitos de consumo, reduciendo la regularidad de las compras realizadas en locales físicos. Esto ha comenzado a afectar a los formatos de distribución comercial tradicionales, y el cliente ha pasado a ser visto como un “elemento diferenciador y estratégico” al que las empresas tienen que adaptarse para poder asegurar su continuidad en el mercado a largo plazo (Sainz de Vicuña Ancin, 1996).

En el ámbito digital, las empresas deben prestar especial atención a la evolución de las preferencias de los clientes, analizando el desarrollo de sus comportamientos en comparación con las expectativas previas generadas por la propia compañía (Dörner y Edelman, 2015). Las modificaciones en dichos comportamientos han variado con el paso del tiempo, principalmente debido a cambios significativos en el entorno de los consumidores (ámbito social), al acortamiento del ciclo de vida de los bienes, al desarrollo del transporte y la logística, y a la globalización (Agulló, 1999) .

En un mercado en el que las ofertas son inmensas, la experiencia de compra cobra mucha más importancia que el producto en sí, ya que la oferta existente es muy amplia. El cliente quiere sentirse una parte importante de la empresa y por ello busca “una aproximación consistente, segura y recíproca, donde se sienta escuchado y comprendido” (Cámara de Comercio de España, 2019).

Además, los consumidores de hoy en día buscan tener el mejor producto al mejor precio posible. Para ello, las herramientas tecnológicas se han convertido en un elemento imprescindible. Ariza (2019) lo define como un consumidor *phygital*, caracterizado por buscar la mejor experiencia en el ámbito digital y la mejor experiencia en la tienda física; todo ello utilizando la mayor cantidad de canales de información y venta posibles. El mismo autor destaca el cambio en la filosofía de compra y, con ello, la creación de nuevos métodos de adquisición de productos, como por ejemplo ROPO (*Research Online Purchase Offline*) o BOPIS (*Buy Online Pickup In Store*).

Sin embargo, el gran volumen de información disponible en la red no siempre es proporcional a su calidad o fiabilidad. De hecho, para los consumidores resulta prácticamente inviable poder analizar todas las alternativas posibles, de ahí que gran parte de sus decisiones se vean afectadas por factores externos o efectos psicológicos (teoría de la racionalidad limitada<sup>6</sup>). A su vez, la falta de transparencia en Internet y una regulación legal heterogénea y poco precisa (gestión de datos personales, rastreo de *cookies*, etc.) también son causantes del trasiego que está causando esta nueva “vida digital” (Gastón Lorente, 2017).

Desde mi punto de vista, el cliente es el gran favorecido en las relaciones comerciales de hoy en día, ya que puede contrastar en diferentes fuentes todos los rasgos del producto que desee (origen, precio, composición, etc.). Además, el fenómeno de la globalización ha facilitado las transacciones internacionales, generando así un aumento en la competencia con los negocios nacionales, que se han visto obligados a “mimar” a sus clientes para no perderlos. Por tal razón, los comerciantes han comenzado a darle una mayor importancia a todos los detalles relacionados con las experiencias de compra, de forma que sus servicios reciban críticas positivas que les permitan aumentar su popularidad. Este éxito puede variar dependiendo de las acciones llevadas a cabo por un tipo de clientes en concreto: los prosumidores.

El término prosumidor o *prosumer* fue creado por Alvin Toffler en la década de 1980 y hace referencia al tipo de consumidores que tenían la capacidad de generar parte de los bienes y servicios que disfrutaban. Debido a la evolución digital que estamos viviendo,

---

<sup>6</sup> Esta tesis fue propuesta por Herbet Simon, que afirmó que la mentalidad humana tiene un límite y que, aun consiguiendo retener toda la información disponible, los consumidores no seríamos capaces de tomar la decisión más apropiada (Torres, s. f.).

la visión actual de este concepto difiere de la original. Por ello, un prosumidor ha pasado a ser un usuario capaz de influenciar o alterar las decisiones de compra de otros consumidores (Sordo, 2021).

Este tipo de usuario suele actuar de una manera crítica a través de su propio juicio. Su objetivo principal es buscar la calidad y la excelencia en una gama concreta de productos. Una vez evaluado el producto, emite una opinión o valoración a través de un *blog* o foro con la finalidad de orientar a otros consumidores. Actualmente, la figura de los prosumidores está siendo determinante para las empresas. En España, por ejemplo, un 93% de los consumidores digitales consulta alguna opinión o reseña antes de ejecutar una compra (Rodríguez Martínez, 2013).

Puesto que la repercusión generada por los prosumidores es significativa, las organizaciones deberían considerar la opción de incorporarlos a sus equipos de creación e innovación, utilizando sus comentarios como retroalimentación de cara a mejorar el producto en el futuro (Sordo, 2021). De hecho, es común ver como algunas compañías dedican parte de su presupuesto a la contratación de *influencers* o *testers* de productos, con la intención de realzar la fama de la marca y del producto en sí.

## **2.4. INFLUENCIA DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Hoy en día es imposible entender un mundo comercial sin actividad internacional. Las actividades transfronterizas han impulsado el éxito de numerosas empresas locales, que en muchos casos han conseguido reclutar a un mayor número de clientes fuera del mercado nacional. Para ello, se han empleado técnicas de internacionalización tradicionales como la venta directa, la contratación de agentes y distribuidores o la apertura de filiales. Sin embargo, la transformación digital también ha afectado a los procesos de internacionalización; renovando y simplificando muchos de los trámites necesarios para que dicha expansión se haga efectiva.

El primer paso para introducirse en un mercado extranjero es conocer las características de ese mercado. Desde la distancia y con la ayuda de Internet, procedimientos como las investigaciones de mercado, pueden acortarse fácilmente. La búsqueda de información socioeconómica, política y legal, así como la identificación de competidores y socios en

el país objetivo, puede realizarse de forma más rápida gracias al uso de herramientas digitales (Idalia Digital, s. f.).

Posteriormente, la empresa debe focalizarse en el desarrollo de una gama de productos que se adecúen a las preferencias y necesidades de los nuevos clientes potenciales (características del cliente digital recogidas en el apartado 2.3), tratando de vencer las diferencias culturales que distinguen a los consumidores de un país del resto. Por ello, uno de los puntos clave a tener en cuenta de cara a la expansión internacional digital es la atracción de nuevos clientes, ya que son los que determinarán el triunfo o fracaso de la compañía en un determinado país. En un entorno en el que la empresa es totalmente desconocida, la creación de una plataforma *online* atractiva y plurilingüe resulta fundamental, ya que las primeras impresiones son las que marcan la diferencia (Next e-commerce, 2015).

Sin duda alguna, las empresas se están viendo altamente beneficiadas con el uso de elementos digitales en sus proyectos de expansión, ya que de esta manera se reducen las barreras de entradas geográficas y los gastos de instalación física (Benito Carrillo, 2017). En concreto, los negocios exclusivamente digitales dedicados al sector servicios son los más favorecidos, ya que su proceso de internacionalización también se realiza completamente *online*, evitando los gastos derivados del transporte y la logística.

No obstante, hay un gran número de empresas en Europa que aún no se han lanzado al comercio exterior debido al obstáculo que supone darse a conocer y conseguir estabilidad en otro país. En este sentido, cabe mencionar la actuación de la Unión Europea que, como mercado único, está impulsando el desarrollo digital empresarial. Con el objetivo de incrementar el comercio extracomunitario, se han instalado diferentes servicios de uso público relativos a la cooperación entre empresas europeas, así como una normativa digital común para todos los Estados miembros (Ley de Servicios Digitales y Ley de Mercados Digitales) (Benito Carrillo, 2017). Con ello se pretende expandir el producto<sup>7</sup> “*made in EU*” a otros mercados también desarrollados en el ámbito tecnológico, como Estados Unidos o Japón.

---

<sup>7</sup> En este caso, el concepto “producto” abarca el ámbito de bienes de calidad fabricados en la Unión Europea (prendas de vestir, automóviles, etc.) pero también hace referencia a la exportación de servicios punteros desarrollados por profesionales cualificados, haciendo alusión al gran avance tecnológico en el que se encuentra inmersa la UE.

Con el objetivo de alcanzar al mayor número de usuarios posibles, surge el concepto de los efectos de red. Según Guillén (2021), se trata de una situación que genera una ventaja competitiva en una compañía debido a la distribución exponencial de información entre los usuarios. Gracias a la correcta aplicación del fenómeno de los efectos de red se puede generar un impacto positivo en la actividad comercial digital de una empresa. Esto ocurre cuando el valor de un bien o servicio aumenta a medida que también lo hace el número de usuarios en la misma plataforma. En función del tipo de usuario que intervenga en la transacción, los efectos de red pueden ser unilaterales (solamente una clase de usuarios) o bilaterales (los más comunes; hay dos tipos de usuarios como es el caso de los compradores y vendedores) (Guillén, 2021).

Como ejemplos se encuentra la actividad de las redes sociales como *Twitter*, plataformas de compraventa en línea como *Wallapop* o servicios de transporte como *Uber*. Todos estos comercios se caracterizan por tener un valor asociado (dependencia directa) a la cantidad de usuarios que hacen uso de sus servicios. De esta manera, se origina un “círculo vicioso” en el que este tipo de empresas busca atraer al mayor número de usuarios posible para conseguir un óptimo posicionamiento en el mercado; mientras que los consumidores se ven atraídos por gangas y ofertas temporales gracias al lanzamiento de bonos de descuento, sorteos y otro tipo de promociones (Sala de Inversión, 2014).

El hecho de promover el uso de esta técnica ha hecho que se haya convertido en una ventaja competitiva para muchos negocios digitales, causando así un aumento en su popularidad y presencia en el mercado *online*. Por ello, es de gran importancia alcanzar la satisfacción plena de los clientes y lograr una buena reputación por medio del *Word Of Mouth* (difusión de opiniones sobre un producto o servicio de forma presencial) y lo que en este caso sería aún más importante, a través del eWOM (uso de canales digitales para compartir opiniones personales sobre productos y servicios). En definitiva, el éxito derivado de los “efectos de red” no se refiere generalmente al valor o calidad del producto en sí, sino de la cantidad de usuarios que lo disfrutaban y hacen uso de él (Yebra, 2018).

### 3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

#### 3.1. DEFINICIÓN

El concepto de comercio electrónico o *e-commerce* varía ligeramente dependiendo del autor. Aun así, muchos coinciden en los aspectos esenciales de este término. Por ejemplo, para García Mas (2002) el comercio electrónico hace referencia a cualquier intercambio de información relativa a bienes, servicios o publicidad a través de la red de comunicación más usada a nivel global, que es Internet. Por su parte, Hernández Ramos y Hernández Barrueco (2020) aportan una definición más moderna, afirmando que el comercio electrónico es un tipo de transacción comercial realizada mediante diferentes medios electrónicos (tabletas electrónicas, ordenadores, *smartphones*, *smartwatches* o gafas inteligentes) que tienen conexión a la red.

Adicionalmente, resulta de vital importancia remarcar la diferencia existente entre negocio digital (punto 2 del trabajo) y comercio electrónico (Liferay, 2017). En el primer caso, la empresa se centra en cómo las herramientas digitales pueden favorecer y mejorar su rendimiento para lograr atraer a un mayor número de clientes. A través de la tecnología, se crean nuevos valores y experiencias que son las que generan una posterior diferenciación con los competidores. Por otra parte, el comercio electrónico es uno de los modelos de negocio digitales más destacados en la actualidad debido a la accesibilidad y diversidad que ofrece tanto a las empresas como a los consumidores. En este caso, la tecnología se usa como un complemento para mejorar las transacciones de compraventa clásicas de la compañía en cuestión<sup>8</sup> (Liferay, 2017).

Algunas bases del comercio electrónico actual ya empezaron a tomar forma a lo largo del siglo XX, con la creación de las tarjetas de crédito y el diseño de los primeros “ordenadores empresariales”. Gracias a ellos, las compañías podían ejecutar de manera más rápida y eficiente sus operaciones e intercambiar una gran cantidad de datos con otras empresas gracias a la herramienta EDI (*Electronic Data Interchange*). Sin embargo, los avances más notables han llegado durante la Era Digital, en la que se ha realizado el

---

<sup>8</sup> Haciendo referencia a los escenarios establecidos por Brzozowska y Bubel (2015) en el apartado 2 del presente trabajo, en el caso del comercio electrónico las empresas sí suelen contar con presencia física, y emplean este método de venta como añadidura a la venta presencial clásica.

lanzamiento de los *softwares* de comercio electrónico más usados en la actualidad: *Prestashop* y *Magento*<sup>9</sup> (Empresa Actual, 2020).

La facilidad para comercializar de manera digital gracias a las nuevas tecnologías ha provocado el surgimiento de nuevos agentes mercantiles además de los “clásicos” empresa y consumidor. De esta forma, empieza a generarse un nuevo planteamiento sobre las relaciones en el mundo comercial, en las que todas las partes pretenden obtener alguna rentabilidad gracias a mecanismos como la cocreación de valor.

### **3.2. PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El funcionamiento de las transacciones mercantiles realizadas mediante comercio electrónico es posible gracias a la implicación de una serie de agentes. Entre los más importantes cabe destacar los siguientes: *Administration* (A), *Business* (B), *Consumer* (C), *Investor* (I) y *Employee* (E). De manera genérica, suelen establecerse relaciones comerciales bilaterales digitales entre las partes mencionadas anteriormente. Con ello se pretende generar beneficios de manera recíproca y que todos elementos implicados en la operación de compraventa salgan favorecidos (Universidad UNADE, 2020).

A continuación, se analizará en detalle el funcionamiento de los modelos de negocio de comercio electrónico más populares: B2C, B2B y C2C.

#### **3.2.1. Business to Consumer (B2C)**

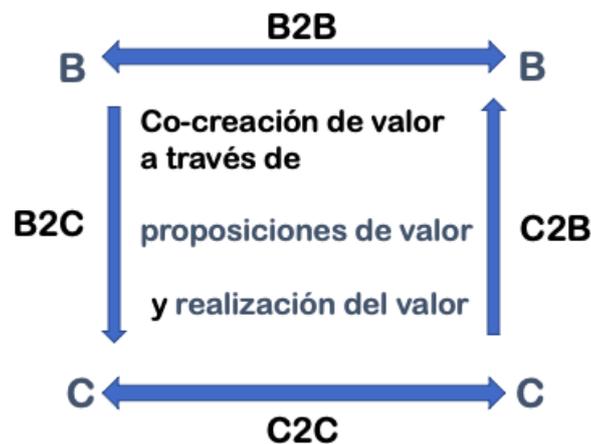
Las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores se denominan B2C. En esta sección se incluye a los comercios minoristas (comercios tradicionales, grandes cadenas franquiciadas, asociaciones de empresas, etc.) que cuentan con una tienda *online*, ya que sus ventas van dirigidas al consumidor final.

---

<sup>9</sup> Son las plataformas de *software* de comercio electrónico más populares. Permiten la creación de tiendas digitales, el control de las ventas *online*, gestionar las interacciones de los usuarios con la web y el diseño personalizado de la estructura de la tienda.

En la actualidad, los vínculos entre las empresas (B) y sus usuarios (C) son los más frecuentes debido a las estrechas relaciones que se han originado entre ellos y a la tendencia actual de los clientes de formar parte de la compañía. En consecuencia, se ha llegado a establecer un sistema circular de “cocreación de valor” a través de diferentes propuestas y colaboraciones realizadas por ambas partes (Figura 3.1). Desde mi punto de vista, este mecanismo podría ser renombrado como “la sinergia de la creación del valor”, ya que la cooperación entre la empresa y el cliente facilita el hecho de realizar una transacción y aumenta el valor del producto final (debe ser especializado y personal (B2C), gracias al *feedback* y reseñas (C2B)).

**Figura 3.1: La cocreación de valor**

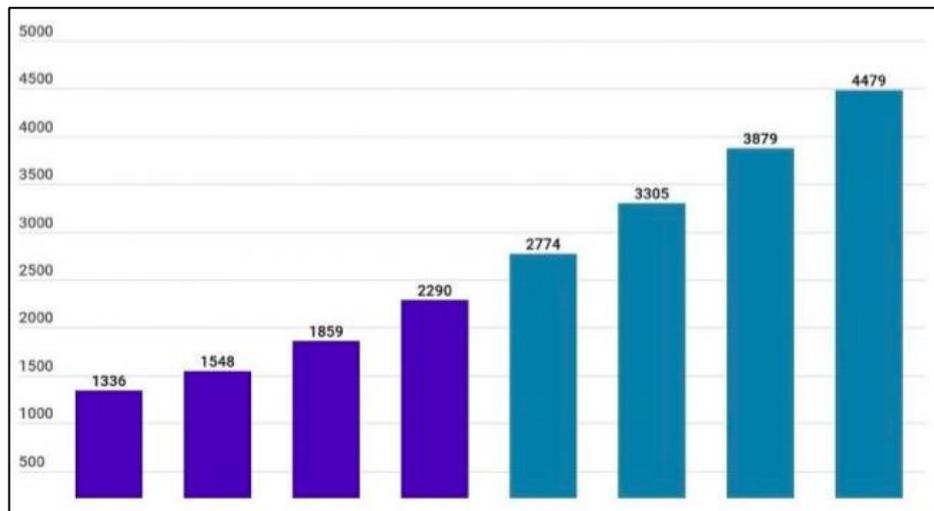


Fuente: Adaptado de Gummesson, E. y Polese, F. (2009)

Las ventas detallistas realizadas por medio del *e-commerce* han sufrido un notable crecimiento en los últimos años (entre 2014 y 2021 han aumentado en más de un 300% a nivel global, como puede apreciarse en el gráfico 3.1). La principal causa de esta evolución guarda relación con el avance del proceso de digitalización al que se han visto sometidos la mayoría de estos comercios. Las exigentes preferencias de los clientes digitales (ya analizadas anteriormente) también fuerzan a las empresas a desarrollar un sistema de distribución de las ventas *online* óptimo y de calidad. Según Liberos *et al.* (2011), los puntos más críticos para las compañías que emplean este método de venta guardan relación con el envío y la seguridad de la transacción. En concreto, una entrega rápida a un precio asequible, una amplia variabilidad de métodos de pago (tarjeta de

crédito, transferencia, contra reembolso, etc.) y el ofrecimiento de garantías, son aspectos clave para atraer a un mayor número de consumidores.

**Gráfico 3.1: Ventas minoristas de comercio electrónico a nivel global 2014-2021 (miles de millones \$)**



Fuente: EAE School Business/ Statista (2021)

Sin duda alguna, los métodos de venta minorista a través de Internet están en continuo avance y transformación. De hecho, “los gigantes del consumo han diseñado unas polivalentes y heterogéneas plataformas digitales equivalentes a las antiguas plazas del mercado” (Calabor, 2017). Con unas herramientas de gestión de datos cada vez más sofisticadas, empresas como Amazon o Alibaba han pasado de ser un mercado *online* a acabar creando exorbitantes bases de datos sobre las preferencias y hábitos de compra de sus clientes. El espeluznante avance de la economía digital suscita a pensar que incluso los mercados accesibles a través de una pantalla quedarán en desuso debido a la inmersión en el día a día de asistentes digitales como Alexa o Siri (Calabor, 2017).

### **3.2.2. Business to Business (B2B)**

En este caso la relación comercial tiene lugar entre dos empresas, como por ejemplo el caso de la asociación fabricante-distribuidor o distribuidor mayorista-comercio minorista. El consumidor final no interviene en ninguna de las operaciones realizadas (Rodríguez Merino, 2015). En otros términos, este tipo de transacciones se focalizan en la actividad de los proveedores, vendedores e intermediarios, los cuales suelen comercializar con bienes finales, materias primas, componentes industriales específicos y ejecución de servicios - destacando la figura de las subcontratas- (Universidad UNADE, 2020).

Este modelo de negocio ha adquirido cada vez más peso en el ámbito comercial, hasta haberse consolidado como “una extensión de la cadena de suministro tradicional” (Liberos *et al.*, 2011). Al igual que ocurre en el mercado tradicional B2C, las exigencias de personalización por parte de los consumidores (en este caso empresas) han ido en aumento debido a una gran oferta internacional que genera una mayor competitividad entre las partes vendedoras.

### **3.2.3. Consumer to Consumer (C2C)**

Las transacciones llevadas a cabo entre los propios consumidores finales son las denominadas C2C. Las plataformas virtuales de reuso o segunda mano son las que han impulsado este movimiento, permitiendo la oferta de productos a precios muy asequibles y sensibilizando a las partes con una política responsable con el medioambiente (Universidad UNADE, 2020). En este caso, los usuarios suelen comunicarse a través de un chat habilitado en la plataforma digital correspondiente, mediante el que pueden negociar los diferentes términos de la venta (precio final, estado del producto, método de entrega, etc.).

En este modelo existen dos posibles métodos de venta: las subastas y los clasificados (Liberos *et al.*, 2011). En el primer caso, la transacción es cerrada directamente entre particulares, a través de una plataforma externa. En la segunda opción, el negocio es realizado entre el consumidor final y una empresa que gestiona los productos de otro usuario. Se trata de un método obsoleto, en el que generalmente tiendas tradicionales de segunda mano decidían iniciarse en el mundo digital. En ambos casos, las plataformas externas que regulan la operación generan beneficios mediante la publicidad en la propia

web y unas pequeñas comisiones de venta (Liberos *et al.*, 2011). Hoy en día está en auge el uso del primer tipo de plataformas, en el que los usuarios realizan una transacción de manera rápida y económica, guiados por la popularidad del vendedor y la fiabilidad de la plataforma (importancia de las reseñas y de los “efectos de red”). Entre las más comunes destacan Wallapop, Vinted o Blablacar.

A mi modo de ver, el rol del cliente cada vez está teniendo más valor para las empresas. Las reseñas y experiencias previas de otros usuarios suelen ser argumentos de compra más sólidos que las propias características del producto. En definitiva, las relaciones comerciales clásicas en los mercados desarrollados, como España, se han visto sustituidas por entornos mercantiles digitales, interactivos y dinámicos en los que ya no solamente se negocia con bienes tangibles (el sector servicios es el que se ve más favorecido con esta situación).

### **3.3. LA ACTIVIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA EN LA ACTUALIDAD**

En España, la cuota de mercado del comercio electrónico se ha visto limitada en comparación con otros países de la Unión Europea. Según el Instituto Nacional de Estadística, solamente un 47% de la población española entre 16 y 74 años realizó alguna compra por Internet en 2019, situándose por debajo de la media de la UE (49%) y de naciones como Dinamarca (74%) o Francia (58%). La costumbre de comprar de manera personal en una tienda, la preocupación por la privacidad y el uso de datos personales, la ausencia de conocimiento sobre herramientas digitales y la falta de confianza en la recepción o devolución de productos son los motivos más frecuentes para no comprar de manera *online* por los consumidores españoles (Instituto Nacional de Estadística, 2020a).

En 2019, en el mercado digital español, las actividades relacionadas con la adquisición de servicios de ocio y transporte son las que tuvieron un mayor volumen de negocios. Como puede apreciarse en el gráfico 3.2, las agencias de viaje (15%), el transporte aéreo (9,1%) y los alojamientos temporales (4,6%) son algunos de los sectores más destacados. Además, cabe mencionar el éxito de la venta de prendas de ropa a través de Internet (5,9%), que está relacionada con el estudio que se presenta en la parte empírica de este trabajo. En el lado opuesto, hay sectores que no han sido capaces de integrarse en el

mundo del comercio electrónico debido a las características de los productos que ofertan. El sector de la alimentación, por ejemplo, no está consiguiendo adaptarse a este novedoso mercado electrónico. La complejidad de poder entregar productos perecederos a tiempo y en óptimas condiciones, así como la saturación de las instalaciones logísticas son las principales dificultades a las que se enfrenta este grupo (Calabor, 2017).

**Gráfico 3.2: Actividades con mayor volumen de negocio en el comercio electrónico en España en 2019 (%)<sup>10</sup>**

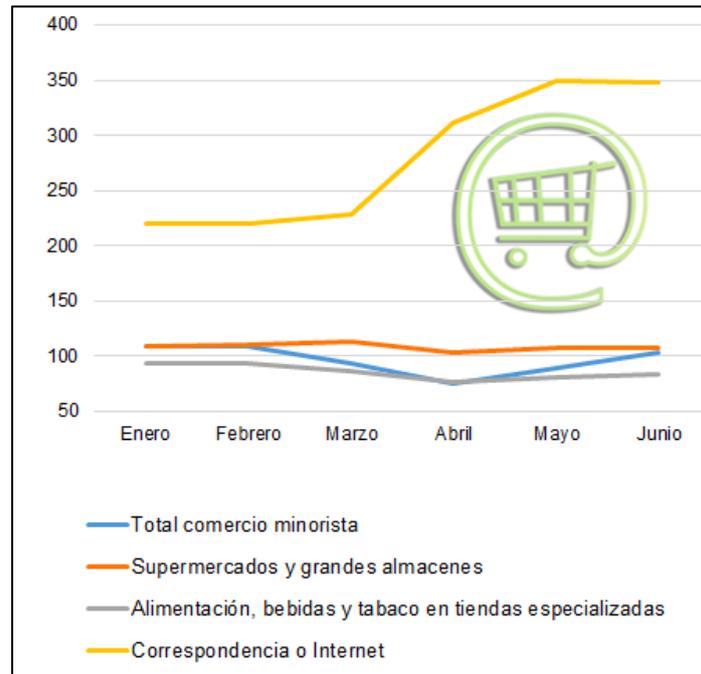


Fuente: CNMC (2019)

La llegada de la pandemia del COVID-19 también ha sido un hecho remarcable en la evolución del comercio electrónico en España. En el primer semestre del 2020, las ventas minoristas realizadas a través de envíos a domicilio o Internet se vieron aumentadas en un 71,2% con respecto al mismo periodo del año anterior. En el siguiente gráfico puede apreciarse el vertiginoso crecimiento sufrido por este tipo de ventas en los meses más arduos de la pandemia (Instituto Nacional de Estadística, 2020a):

<sup>10</sup> Solo se muestran las diez actividades principales y más relevantes en relación con su actividad a través del comercio electrónico en España durante el año 2019, de ahí que la totalidad de los porcentajes (%) no alcance el 100%

**Gráfico 3.3: Ventas del comercio minorista en España según el canal (primer semestre 2020)**



Fuente: INE (2020)

A pesar de que el 78% de los consumidores españoles valoraba de manera positiva las transacciones comerciales a través de Internet, un 20% de ese porcentaje prefería volver al formato *offline* una vez mejorase la situación sanitaria, según un estudio realizado por *McKinsey* en 2021. Dicho de otro modo, una parte considerable del público español se decantaba por un equilibrio entre el comercio *online* y el físico (Fernández y Vieira, 2021). En concreto, el público mayor de 75 años es el que sigue inclinándose por los métodos tradicionales de comercialización. De hecho, solamente un 3,6% de este sector de la población española realizó alguna compra a través de Internet durante el 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 2020b).

A raíz de la pandemia, los comercios minoristas se han visto “forzados” a reestructurar sus canales de distribución. Han tenido que desarrollar páginas webs y sistemas de ventas digitales como el comercio electrónico para poder alcanzar a todos los usuarios (sobre todo a los más jóvenes) y de paso asentarse en un mercado que cada vez depende más de las influencias del mundo electrónico. Sin embargo, el “retraso” digital que sufre España en la adaptación digital ha hecho que muchas compañías se centren en un modelo de comercio híbrido, también denominado *click & mortar*, mediante el cual se complementa

el servicio de venta *online* con la venta física y por el que se logra satisfacer las preferencias de todos los clientes en relación al sistema de venta (Powell *et al.*, 2016).

## **4. EL CASO DE ZARA Y SU ÉXITO COMERCIAL EN EL SIGLO XXI**

Como se ha analizado en los apartados anteriores, los cambios en las preferencias de los consumidores con el paso del tiempo y la llegada de las nuevas tecnologías han provocado cambios notorios en los sistemas de distribución minoristas. Esta evolución también ha afectado, entre otros, al sector de la confección y la moda. Dentro de este ámbito, el grupo Inditex ha encabezado este progreso, con Zara como marca emblemática, hacia un mundo comercial cada vez más digitalizado.

### **4.1. EL GRUPO INDITEX**

El origen de lo que hoy en día conocemos como grupo Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex) se remonta a 1963, cuando el empresario español Amancio Ortega empezó a abrirse su camino en el campo de la confección de prendas textiles. Sus primeros pasos en el círculo de la moda fueron dados en un pequeño taller en el que la sociedad Confecciones GOA se había especializado en la fabricación de ropa femenina. Se encontraba ubicado en La Coruña (España), y en tan solo diez años, la compañía ya contaba con más de 500 trabajadores en sus filas (Inditex, s. f.-b).

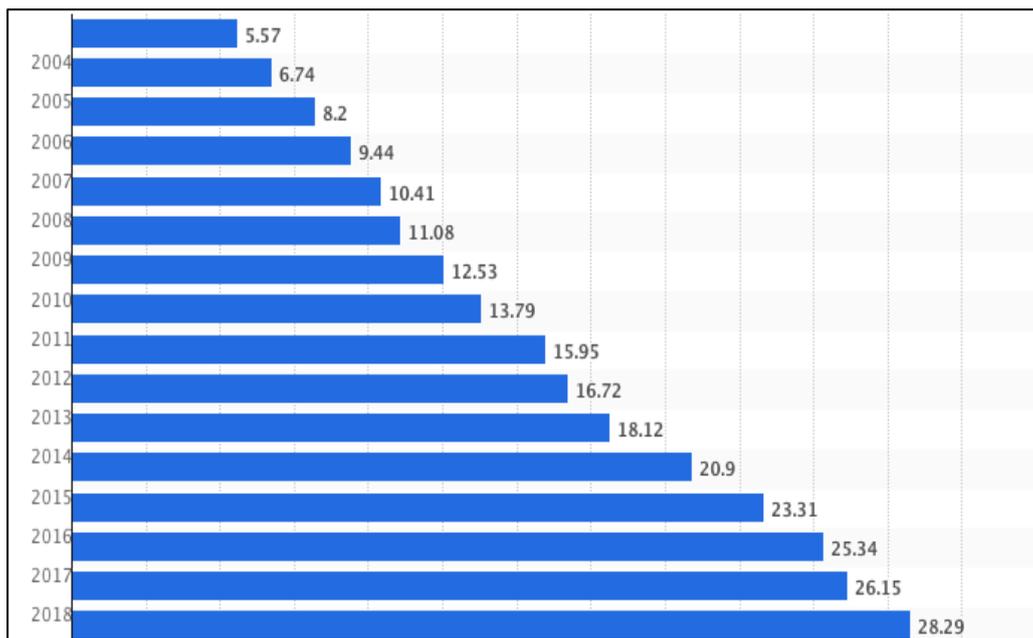
En 1975, Ortega abre su primera tienda de carácter detallista gracias al surgimiento de la marca Zara. Tras haber estado más de diez años focalizado en la confección femenina, el exitoso empresario español decidió ampliar su catálogo y continuar mejorando su negocio de fabricación de prendas textiles con la creación de dos nuevos espacios de producción: las fábricas GOA y Samlor. Con el nacimiento de Zara y el establecimiento de tiendas físicas de la marca por España, la distribución de los artículos a los consumidores finales empezó a ser realizada y controlada por la propia empresa (Inditex, s. f.-e).

A raíz del vertiginoso crecimiento de Zara a finales de la década de 1970 y principios de 1980, en 1985 se funda Inditex como empresa referente de un *holding* empresarial al que inicialmente sólo pertenecían Zara y los centros de fabricación mencionados anteriormente. El objetivo de esta agrupación era crear un sistema de distribución interno adaptado a las exigencias del mercado. En este caso, el concepto de *holding* hace mención a un conjunto de sociedades en el que una compañía es la dominante y ejerce el poder de control y gestión sobre una serie de empresas subordinadas. Con ello, los poderes de

decisión y dirección se aúnan a la vez que se facilita la coordinación de actividades entre las diferentes sociedades que conforman el grupo (Inditex, s. f.-e; Santos, 2017).

Personalmente considero que la llegada de nuevas empresas al grupo durante finales del siglo XX, el desarrollo de las tiendas *online* desde el 2007 y la continua expansión de las diferentes marcas por todos los rincones del mundo han sido los factores clave que han permitido a Inditex lograr el éxito en el sector de la moda. De hecho, esta afirmación se ve avalada por la cuantía de su facturación anual (observar Gráfico 4.1), la cual durante gran parte del presente siglo ha seguido un patrón creciente. Como dato interesante, y en base a la información del gráfico, en 2018 Inditex facturó casi seis veces más que la cifra que alcanzó en 2004.

**Gráfico 4.1: Facturación anual de Inditex entre 2004 y 2018 (miles de millones de \$)**



Fuente: Statista (2019)

El grupo Inditex ha conseguido adaptarse a las diferencias existentes entre los usuarios (edad, capacidad económica, líneas de producto, etc.) a través de las anexiones y creaciones de otras marcas. Destaca la actividad de las siguientes siete empresas, debido a la importancia que tienen dentro del grupo <sup>11</sup>(Inditex, s. f.-b):

- Bershka: se trata de una marca juvenil que busca reflejar las tendencias actuales (música, redes sociales, etc.) en sus artículos de moda. Fue una marca creada por Inditex en 1998 con el objetivo de atraer a un público joven y dinámico a través de prendas de estilo casual, básico e informal. Está presente de manera física en 73 mercados y dispone de tienda *online* en 184 mercados.
- Massimo Dutti<sup>12</sup>: se originó en 1985, pero hasta 1991 no se hizo efectiva su incorporación a Inditex. Se caracteriza por ofrecer prendas de gran calidad, con diseños elegantes y cómodos. Su público objetivo son hombres y mujeres de mediana edad que buscan llevar un estilo independiente y cosmopolita. Por esta razón, Massimo Dutti se ha posicionado como una de las marcas *premium* de Inditex, ofreciendo servicios de atención individualizada como el *personal tailoring* (sastrería personalizada). Su presencia internacional es similar a la del caso anterior (74 mercados con tienda física y 186 con tienda *online*).
- Oysho: es una marca especializada en prendas de lencería femenina. Todas sus colecciones siguen las directrices de un modelo de producción ecoeficiente mediante el cual la empresa se ha comprometido a incorporar materiales sostenibles en la fabricación de sus productos, y de esta manera reducir el impacto ambiental y el consumo de recursos naturales. Fue creada en 2001 y desde sus inicios ha sido propiedad de Inditex. Hoy día dispone de tiendas presenciales en 57 mercados y de tiendas *online* en 176 mercados.
- Pull & Bear: fue creada en 1991 por Inditex con el objetivo de diversificar los clientes objetivo del grupo, ya que hasta este entonces solo comercializa los productos de la marca Zara. Desde sus orígenes, Pull & Bear ha diseñado prendas

---

<sup>11</sup> Son las marcas más reconocidas del grupo y las que figuran en la página web oficial. Tempe (especializada en calzado) y Lefties (moda *low cost*) también forman parte de Inditex. Sin embargo, su presencia y relevancia son muy inferiores en comparación al resto de las empresas mencionadas.

<sup>12</sup> Hasta 2021, Uterqüe también fue una marca independiente dentro de Inditex. Estaba especializada en la comercialización de calzado, accesorios y bolsos. Debido a su bajo volumen de ventas fue integrada dentro de Massimo Dutti.

de ropa con un estilo dinámico, divertido y contemporáneo con la intención de atraer a un público objetivo exigente: los adolescentes. En la actualidad, la llegada de las nuevas tecnologías y los recientes movimientos sociales urbanos están siendo los principales factores inspiradores a la hora de crear nuevos artículos. Cuenta con tiendas físicas en 73 países y con tiendas digitales en 183 mercados.

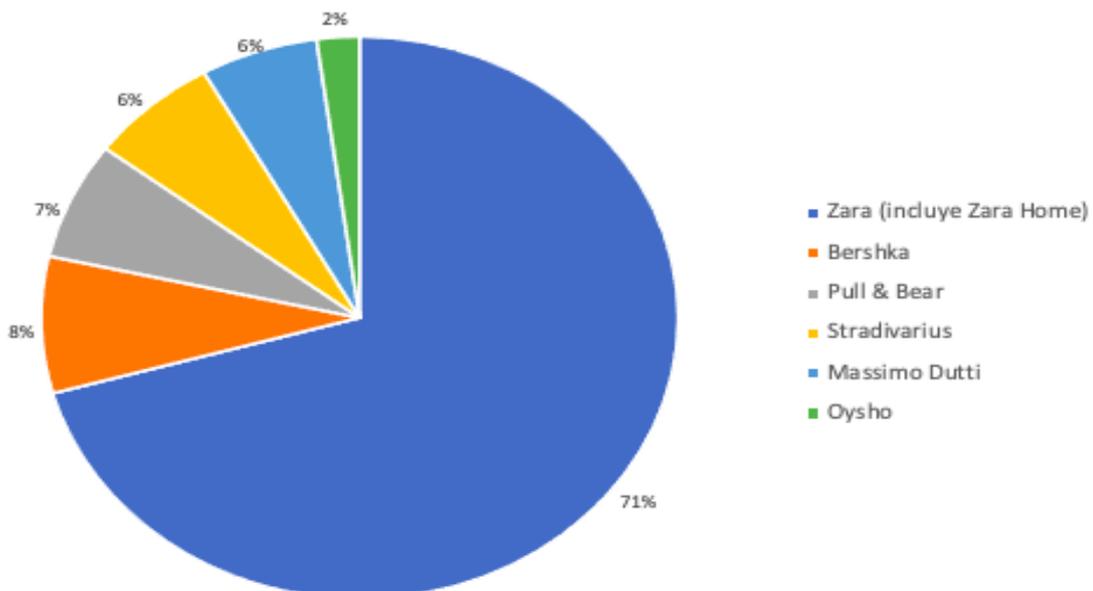
- Stradivarius: con una filosofía similar a la de Pull & Bear, Stradivarius pretende ofrecer a los jóvenes diseños modernos inspirados en el *streetstyle*. Se unió a Inditex en 1999, y tan solo en una década después logró tener más de 500 tiendas en todo el mundo. Sus productos pueden ser adquiridos de manera física en 66 países y de manera online en 179 mercados
- Zara Home: nació en 2003 como una empresa derivada (*spin-off company*) de Zara. Desde sus inicios, sus productos han ido enfocados a la decoración y moda del hogar (productos textiles como toallas o sábanas, accesorios de decoración, vajillas, etc.). Sus dos colecciones anuales se encuentran inspiradas en las tendencias y estilos contemporáneos que siguen el resto de las marcas de moda del grupo. Cuenta con tiendas físicas en 70 mercados y tiendas digitales en 183 mercados.
- Zara: es la empresa más vetusta del grupo. Está orientada a la fabricación y distribución de prendas “atractivas y responsables” para señora, caballero y niño. La esencia de Zara sigue siendo la misma que en sus orígenes, manteniendo como referencia en sus creaciones los conceptos de belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. Actualmente, sus tiendas físicas se encuentran disponibles en 96 mercados, mientras que la tienda *online* está operativa en 202 mercados.

Desde 2018, Inditex ha elaborado de manera conjunta los resultados financieros de Zara Home y Zara. El principal objetivo de esta fusión ha sido el de maximizar la rentabilidad de las operaciones logísticas y la mejora en la gestión de los productos por medio de la incorporación de artículos del hogar en la tienda *online* de la firma de moda. El propósito de Inditex de cara al futuro es que el cliente pueda llegar a identificar Zara Home como la cuarta sección de Zara (las otras tres son moda de hombre, de mujer y de niño) (Modaes, 2019).

Dentro de Inditex, Zara ha conseguido establecerse como la marca líder como consecuencia del éxito de sus artículos y al método de comercialización empleado a nivel internacional. Desde la propia organización afirman que la clave de su modelo de negocio está en situar en el centro de sus operaciones a sus clientes. A partir de sus preferencias, exigencias y valoraciones, la compañía ajusta y modifica los procesos de diseño, fabricación, distribución y posterior venta. Por todo ello, la atención al cliente está siempre en mejora constante, la cual se está viendo favorecida por la evolución de las herramientas tecnológicas, como veremos detallado en apartados posteriores (ZARA España, s. f.).

Sin duda alguna, la importancia de Zara dentro de este *holding* es evidente. Como puede apreciarse en el Gráfico 4.2, en el año 2021 las ventas de Zara (incluyendo Zara Home) supusieron casi tres cuartas partes de los ingresos totales de Inditex. Además, las altas cifras de empleos que genera (de manera directa por medio dependientes y personal administrativo, e indirecta a través de proveedores y fabricantes) y su compromiso con el consumo responsable y sostenible son factores que demuestran que la valía de Zara se extiende más allá del ámbito meramente económico.

**Gráfico 4.2: Ingresos de Inditex en 2021 dividido por marcas (%)**



Fuente: elaboración propia, a través de información recolectada de Statista (2021)

Todos estos factores son los que me han condicionado la elección de Zara como empresa a analizar en la sección empírica de este Trabajo de Fin de Grado. Su importancia dentro del grupo Inditex ha ido *in crescendo* con el paso de las décadas, hasta haber conseguido instalarse a nivel nacional e internacional como una de las marcas de moda más reconocidas.

## **4.2. LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE ZARA**

### **4.2.1. Zara en España**

Zara inició su actividad con la apertura de su primera tienda en La Coruña (España) en 1975. Desde sus orígenes, la filosofía de Zara ha sido la de ofrecer prendas de moda actuales a precios asequibles, concepto que cuajó a la perfección con el público local. Debido al éxito del primer local, Zara comenzó a expandirse por España y en 1983 ya se habían inaugurado tiendas de la marca en las zonas comerciales de las principales ciudades españolas (Inditex, s. f.-e).

España es, sin duda alguna, uno de los mercados principales en los que opera Zara. En la actualidad cuenta con más de 255 tiendas en el país y da empleo a unas 10.700 personas. Sin embargo, en los últimos años el porcentaje de ventas en el territorio español ha sufrido una leve disminución. En el año 2008, el 34% de las ventas totales de Zara tuvieron lugar en España, mientras que en el 2014 esa cifra se vio reducida hasta el 19%. En el 2021 decreció hasta el 14% (Statista, 2022b, 2022a).

A mi parecer, esta caída se ha debido principalmente al progresivo desarrollo y enfoque de Zara en los mercados extranjeros, lo cual ha permitido a la empresa diversificar geográficamente sus fuentes de ingreso y poder llegar a un mayor número de potenciales clientes.

#### 4.2.2. Zara en el mundo

Actualmente, Zara cuenta con alrededor de 2000 tiendas localizadas en todos los países en los que el grupo Inditex desarrolla su actividad comercial (96 mercados). Su aventura internacional comenzó en 1988 con la apertura de una tienda en Oporto (Portugal). Tan solo un año después, Zara cruzó el charco para abrir en Nueva York su primer local en el continente americano. En 1990, continuó la expansión por los “países vecinos” y se instaló la primera tienda en Francia. A lo largo de la década de los 90, la marca Zara siguió ampliando su “imperio” por América (México en 1992; Brasil, Canadá, Chile y Uruguay en 1999, etc.), Asia (Israel en 1997, Japón en 1998, Arabia Saudí en 1999, etc.) y, en su mayor parte, por Europa (Grecia en 1993, Bélgica y Suecia en 1994, Reino Unido en 1998, Polonia y Holanda en 1999, etc.) (Inditex, s. f.-e).

Durante los primeros años del siglo XXI, Zara prosiguió su expansión en el mercado europeo (Ucrania, Serbia, Mónaco, etc.), se introdujo en el mercado africano (Marruecos, Túnez y Egipto) y se focalizó en la expansión en Asia tomando como referencia el mercado chino, al que entró en 2006. A finales del 2010, las tiendas de Zara ya se habían asentado físicamente en 82 mercados (Inditex, s. f.-e).

Durante la última década, la compañía se ha instalado en mercados menos desarrollados, asumiendo para ello un mayor riesgo. Sin embargo, su bagaje, experiencia y reconocimiento a lo largo del proceso de internacionalización han hecho que la entrada de Zara en países como Ecuador, Georgia o Armenia haya sido exitosa (Efe, 2013). Además, la expansión del formato *online store* ha permitido que la marca Zara haya llegado a más de 200 mercados de manera digital (analizado en profundidad en el apartado 4.5).

En el ámbito financiero, la importancia de los mercados extranjeros en términos de facturación ha ido en aumento con el paso de los años. En 1994 las ventas en países distintos a España supusieron el 25% del total de la facturación de Zara, mientras que en el 2000 la cifra ya era del 53% (Alonso Álvarez, 2000). En concreto, la proximidad geográfica (y en algunos casos cultural) ha situado a los mercados europeos como los grandes aliados de Zara. De hecho, en el año 2021, el 48% de las ventas globales de Zara tuvieron lugar en Europa (excluyendo a España). Suiza, Francia e Italia se posicionan como los países en los que Zara ha declarado más ganancias en los últimos años (Statista, 2022a).

La estrategia de internacionalización llevada a cabo por Zara se caracteriza por no seguir una secuencia geográfica evidente y clara, pero que desde el principio ha resultado altamente efectiva. Si bien la idea de la compañía ha sido la de instalarse con tiendas propias en los mercados objetivo, ha habido ciertas situaciones en las que ha tenido que recurrir a las asociaciones con empresas locales, como ocurrió en la India y el acuerdo con el grupo industrial Tata o en Australia con el grupo Premier Investments. En ambos casos se formalizaron alianzas comerciales con las compañías citadas para facilitar la entrada de Zara en sus respectivos mercados (Efe, 2013; Guillén, 2021).

En definitiva, la empresa Zara ha sabido aprovechar las oportunidades brindadas por el mercado de la moda para instalarse en el mayor número de países posible y así rentabilizar su particular método de fabricación y distribución: el modelo de “moda rápida” (Guillén, 2021).

#### **4.3. EL PROCESO PRODUCTIVO DE ZARA. EL CONCEPTO DE “MODA RÁPIDA”**

Durante el primer lustro de su existencia, la empresa Zara apenas fue capaz de producir en sus fábricas el 15% de la totalidad de los artículos. Fue a partir de 1980 cuando el sistema producción-distribución de la empresa se reajustó, debido, principalmente, a dos cambios en el ámbito mercantil español (Castellano, 1993):

- La globalización: a causa de la finalización del régimen dictatorial en España, el sector comercial (en concreto en el ámbito de la moda) fue modificado y liberalizado en un periodo de tiempo muy breve. El número de empresas dedicadas a la manufactura de productos textiles cada vez era mayor y, con ello, la competencia comercial también sufrió un notable crecimiento. De igual modo, la consolidación de la Comunidad Económica Europea motivó el aumento de este tipo de negocios. En el Acta Única Europea de 1986 se propuso la creación de un mercado interior único que englobara a los Estados miembros, facilitando y favoreciendo para ello la creación e implantación de nuevas empresas por los territorios europeos. Dentro de la distribución textil destaca la creación de Benetton de origen italiano o C&A de origen neerlandés, entre otras.
- Una orientación directa hacia una demanda exigente: el público español era cada vez más riguroso y selecto con los productos que adquiriría. Por ello, Zara se fijó

como objetivo ser el primer referente en el sector textil en España. Con el fin de lograr esta diferenciación, la estrategia de la empresa se fundamentó en una constante y actualizada orientación hacia el mercado, ofreciendo a los consumidores los productos que deseaban en cada momento.

A raíz de estas circunstancias, Zara diseñó un nuevo método de producción y distribución, el cual le ha caracterizado durante décadas: la “moda rápida” (*fast fashion*). Guillén (2021) sostiene que esta metodología de comercialización de prendas textiles se asemeja al funcionamiento de un “supermercado”, en el que se ofrece una moda rápida, fresca y perecedera. Por su parte, Martínez Barreiro (2008) define este movimiento como la rapidez de surtir a los clientes de prendas de ropa que siguen la moda actual unido a un bajo coste económico. Debido a su popularidad, la corriente de la moda rápida ha llegado a establecer una nueva modalidad propia de cómo vestir “a un precio asequible y a la última”.

Alonso Álvarez (2000) relaciona el concepto de moda rápida con la producción flexible. La capacidad de ofrecer una respuesta rápida a una demanda exigente y cambiante ha sido posible gracias a la sincronización creada entre los procesos de diseño, fabricación y posterior distribución de las prendas textiles.

Si bien es cierto que esta estrategia incita a pensar en un aumento incesante de los costes de la empresa debido a la continuada actividad productiva, la realidad es que Zara ha mantenido estables tanto los costes de fabricación como los precios de venta al público (son precios bajos y competitivos). Castellano (1993) señala tres factores por los cuales la empresa ha logrado esta estabilidad:

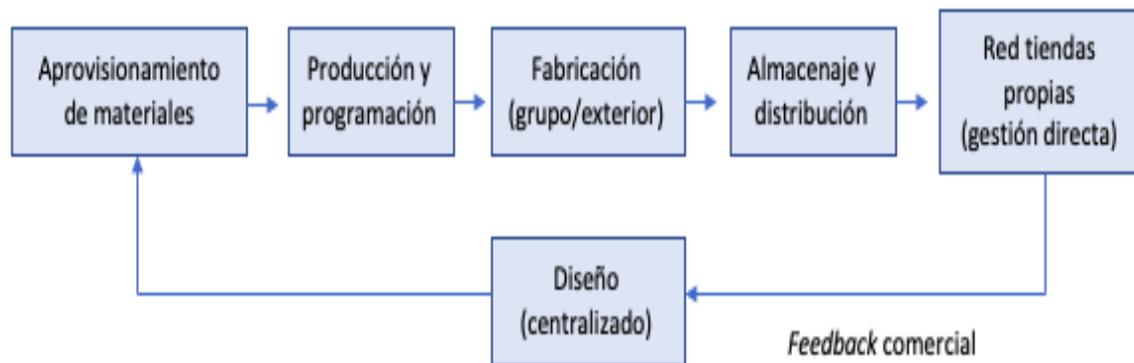
- La comercialización de bienes rotativos (Zara saca nuevas colecciones cada pocas semanas) provoca la llegada prematura del periodo de maduración del producto. Esto genera una adición de valor en los artículos comercializados, estimula las ventas y, por ende, el flujo monetario de la empresa circula de manera más rápida.
- Tener un *stock* limitado, tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados. Con ello se consigue fabricar solamente los volúmenes establecidos previamente y reducir costes financieros.
- Poseer una estructura de costes bajos y variables. Gracias a la cooperación con empresas externas para realizar determinados servicios, sobre todo relacionados

con el transporte, se ha logrado que casi el 50% de los gastos de Zara no sean fijos (varían dependiendo de la temporada, de los envíos, del nivel de demanda, etc.).

Asimismo, Zara también se ha servido del proceso *just in time (JIT)* (desarrollado conjuntamente por Inditex y por Toyota) para lograr la flexibilidad en su producción y aumentar la productividad. En este modelo se fomenta el uso de pequeñas cadenas de montaje independientes entre sí, lo cual facilita realizar modificaciones y adaptaciones durante el proceso de fabricación. Además, existe un departamento de diseño específico para cada línea de producto. Las ventajas de emplear este sistema también pueden ser apreciadas en relación con la duración temporal, ya que en el ciclo tradicional el proceso de diseño y manufactura de una línea de productos abarca sobre unas 54 semanas, mientras que con el JIT este tiempo se reduce a tan solo 16 semanas (Alonso Álvarez, 2000; Guillén, 2021).

Otra de las claves para lograr esta flexibilidad ha sido el hecho de tener un método de producción lineal. Castellano (1993) asocia esta técnica productiva con un organigrama “cuasi plano”, en el que se evita la lentitud y poca comunicación de la estructura piramidal clásica y se facilita la capacidad de decisión de cada departamento.

En la Figura 4.1 puede observarse como este sistema está configurado siguiendo una integración vertical corporativa, gracias a la cual la empresa puede hacer un control directo en los distintos eslabones de la cadena de valor. Esta integración tiene una mayor presencia en los procesos de aprovisionamiento de materias primas, en las actividades más intensivas en capital (diseño, control de calidad, planchado, etc.) y en la distribución. No obstante, dicha integración se reduce en las operaciones más intensivas de trabajo manual, en las que resulta complicado instalar mecanismos automatizados. Algunas de las fases más delicadas, como la costura o el ensamblado de los productos, son realizadas por pequeños talleres locales (la mayoría situados en la provincia de La Coruña) que trabajan de manera exclusiva para el grupo Inditex (Alonso Álvarez, 2000).

**Figura 4.1: Sistema productivo de Zara**

Fuente: Castellano, José M.<sup>a</sup> (1993)

Sin embargo, el modelo de moda rápida ha empezado a ser cuestionado por el público, por las Administraciones Públicas y hasta por las propias empresas del sector, debido a la gran cantidad de residuos y contaminación que genera. El hecho de producir una cantidad desorbitada de productos textiles (sobrecapacidad de producción para responder de manera rápida al mercado) cada muy poco tiempo ha causado que la suma de artículos no vendidos anualmente sea muy elevada (al final de cada colección se convierten en productos desechables). El fenómeno de la moda rápida ha potenciado las compras por impulso, el derroche por parte de los consumidores, y también el desgaste del medioambiente (elevada contaminación). Por ello, los *big players* del *retail* de la moda, entre los que se incluye Zara, están comenzando a comprometerse con una fabricación más sostenible, empleando materiales de calidad y tratando de alcanzar la excelencia en sus productos (Moreno, 2021).

Así pues, desde finales de la década pasada, Zara ha enfocado su estrategia de negocio en la protección y respeto de los Derechos Humanos y del entorno. A través del programa *Right to Wear* la compañía ha buscado apoyar la sostenibilidad ambiental. Con ello se pretende ofrecer transparencia en todas las fases de producción gracias a un mecanismo de trazabilidad en el que se puede apreciar al detalle la procedencia de las materias primas, las condiciones de seguridad y salubridad de los trabajadores, el consumo de recursos energéticos en las tiendas o la contribución fiscal de la empresa. Incluso se creó un Comité de Ética para controlar las conductas de los fabricantes y proveedores, y para hacer controles rutinarios de la calidad de los materiales empleados en la confección de las prendas. Desde la propia empresa están contemplando como su característico modelo de

moda rápida está sufriendo una metamorfosis hacia una “moda atractiva, ética y de calidad” (Inditex, s. f.-f).

Por todo ello, esta exitosa empresa española ha demostrado que es capaz de acoplarse a los movimientos modernos (en este caso movimientos *eco friendly* y de sostenibilidad medioambiental). En definitiva, Zara no solo ha logrado satisfacer la necesidad básica de los consumidores de vestirse, sino que ha sido capaz de “conectar” con el estilo de vida de sus clientes, gracias a una constante adaptación contemporánea a los patrones de consumo y a las conductas de los consumidores (Catucci, s. f.).

Además, Zara también ha destacado por la continua mejora y actualización en lo relativo a las actividades de logística y distribución final de los productos. Para ello, muchas de las tareas se realizan de forma automatizada con el propósito de buscar una mayor eficacia y productividad.

#### **4.4. ESTRUCTURA LOGÍSTICA DE ZARA**

Los dos últimos eslabones del sistema productivo lineal de Zara hacen referencia al apartado logístico y la distribución final. Primeramente, tiene lugar un proceso interno de logística, en el que los productos ya ensamblados son trasladados de las fábricas hacia los diferentes centros de almacenamiento de los que dispone el grupo Inditex. Posteriormente, estos artículos son distribuidos a las tiendas para que sean ofrecidos a los consumidores.

Al igual que ocurre en los procesos de producción, una de las características más llamativas de la localización de estos centros logísticos es la gran proximidad<sup>13</sup> que tienen con respecto a las oficinas e instalaciones centrales. Desde mi punto de vista, la iniciativa de Zara de fabricar gran parte de su catálogo en regiones cercanas a Arteixo (La Coruña) ha sido clave para lograr una mayor agilidad y precisión en los procesos de logística y

---

<sup>13</sup> Más del 55% de los artículos son fabricados en las inmediaciones de la sede (situada en Arteixo, La Coruña), en el resto de España, en Portugal y en Marruecos. El resto de la producción se encuentra repartida en países como China, Turquía o Bangladés. A diferencia de sus competidores, Zara es propietaria o tiene contratos de exclusividad con los centros de fabricación y apenas recurre a la subcontratación durante el proceso de manufacturación (solo para ciertas tareas) (Iglesias, s. f.).

distribución. Se podría calificar como un “sistema centralizado” controlado íntegramente por el propio *holding* que rompe con la propensión de las multinacionales del sector textil de realizar la totalidad de sus procesos de manufactura en países subdesarrollados.

Hoy en día, el grupo Inditex cuenta con 10 centros logísticos, todos ellos ubicados en España y situados cerca de las sedes de las diferentes marcas que componen el grupo. Se caracterizan por su eficiencia y alta capacidad de respuesta gracias al empleo de las estructuras tecnológicas más actualizadas (por ejemplo, la herramienta *multishuttle*, la cual permite una mayor velocidad en el movimiento y recogida de cajas) y al cumplimiento de los estándares de sostenibilidad marcados por el propio grupo. Poniendo el foco en la empresa Zara, los principales centros logísticos encargados de almacenar y posteriormente distribuir sus artículos son los situados en (Guillén, 2021; Inditex, s. f.-d):

- Arteixo: es el más importante debido a que se encuentra colindante con parte de las fábricas de la empresa. Desde aquí, se envían pedidos (tanto a particulares con el formato *online* como a tiendas físicas) a la zona de Europa Occidental.
- Zaragoza: desde este centro logístico se distribuyen los productos al resto de los mercados. Desde estas instalaciones se gestiona el envío de alrededor de 400 millones de prendas de mujer al año, y su presencia ha causado que el Aeropuerto de Zaragoza sea el segundo más grande de España en lo referido a tráfico de mercancías.

Debido al continuo crecimiento de Zara, se han acondicionado parte de otros centros logísticos del grupo para no saturar a los dos mencionados anteriormente, y conseguir así un “equilibrio logístico” ante posibles situaciones adversas (huelga de empleados, inclemencias meteorológicas, etc.). Es el caso, por ejemplo, del centro logístico de Elche (Alicante) en el que se almacenan los artículos de calzado; o el de León, centrado en prendas textiles de hombre.

También es preciso destacar que el método de integración vertical termina con la distribución final de los artículos en las tiendas físicas, las cuales se encuentran en una constante conexión con la casa central. De hecho, el control logístico se ha vuelto una tarea fundamental para lograr un correcto funcionamiento en los locales de venta al público. Anualmente, la empresa Zara lanza al mercado alrededor de 15.000 nuevos diseños mediante el formato de “producto único”. Esto implica, por ejemplo, que cuando

se acaba una talla de un producto en una tienda, se retiran a su vez el resto de las tallas. A continuación, desde los centros logísticos se calcula la cantidad de productos a enviar a la tienda en cuestión para conseguir maximizar las ventas totales (Guillén, 2011, 2021).

Además, ha sido posible alcanzar una considerable reducción en los tiempos de entrega gracias a las ventajas que ofrece el ya mencionado sistema productivo lineal junto con el seguimiento de planes estratégicos como el *quick response* y el *stock cero*. Un complejo sistema informático permite que desde las tiendas de Zara se emita información dos veces a la semana sobre los artículos vendidos, facilitando así una comunicación directa entre las propias tiendas y los centros logísticos. El hecho de que los puntos de venta estén controlados por el grupo Inditex ha facilitado el control y seguimiento de estas transacciones internas (Castellano, 1993).

A pesar de que los procesos de transporte son realizados por empresas externas, desde la entidad han logrado establecer unos tiempos de entrega restringidos. El tiempo de transporte de los centros logísticos a cualquier tienda es de menos de 36 horas en Europa y de 48 horas en el resto del mundo. De hecho, esta agilidad en la distribución de productos finales ha ido a más. Desde 2017, Zara garantiza la entrega a domicilio en el mismo día de los pedidos *online* en determinadas ciudades (Madrid, París, Londres...) y al día siguiente en mercados como China, Corea del Sur o Reino Unido (Guillén, 2021; Inditex, s. f.-d).

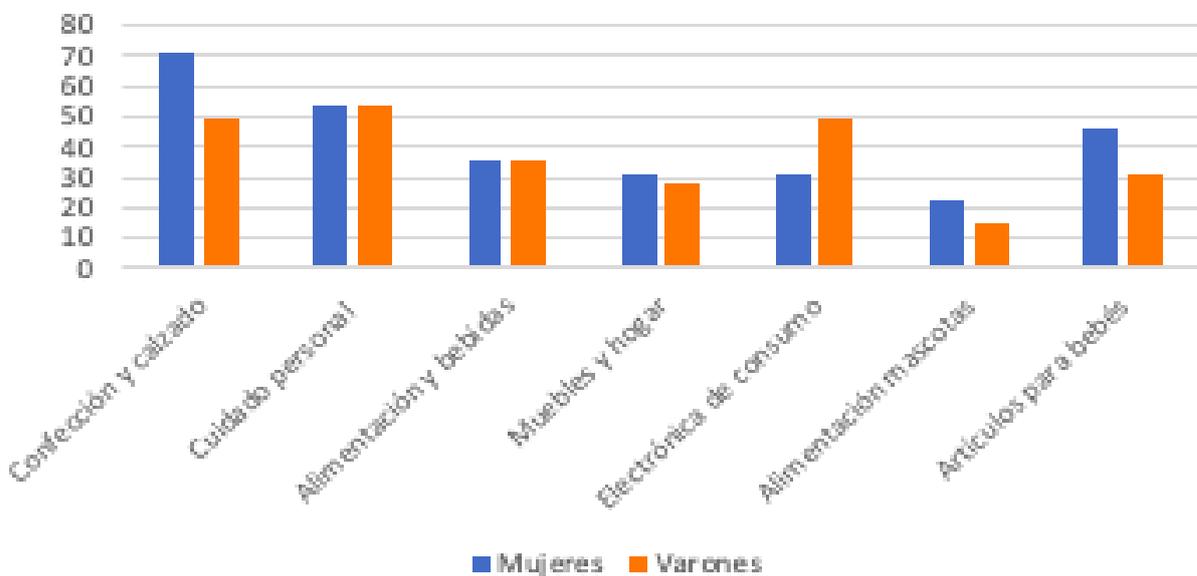
En definitiva, es indudable que, para conseguir abastecer a la totalidad de las tiendas físicas hace falta disponer de una estructura logística sistematizada y muy desarrollada a nivel tecnológico. Según Iglesias (s. f.), el control de inventario en cada centro logístico y una óptima gestión de los pedidos de los clientes son clave para conseguir un buen resultado. En este último caso, los clientes pueden optar por una gestión de sus transacciones en la tienda física (con una mayor facilidad de almacenamiento y envíos constantes ya programados) o bien a través de la tienda *online*, en la que el número de pedidos aumenta cada año. Por ello, desde hace más de una década, Zara se ha enfocado en la progresión y posicionamiento en el mundo del comercio electrónico, llegando a crear zonas en sus plataformas logísticas en España dedicadas exclusivamente a la coordinación de las ventas digitales.

#### 4.5. ESTRATEGIA DIGITAL DE ZARA

El sector de la confección y la moda lleva años focalizando sus transacciones hacia el comercio electrónico, lo que es fácil de observar teniendo en cuenta la continua entrada de comercios minoristas clásicos en este ámbito desde principios de siglo.

En este ámbito, ciertas empresas multinacionales especializadas en la distribución multimarca como Amazon o Alibaba fueron las impulsoras en fomentar este tipo de intercambios a través de la red. En la actualidad, los artículos relacionados con el mundo de la moda son de los más demandados en el mercado digital. Como puede apreciarse en el Gráfico 4.3, en el año 2019, un 71% de las mujeres y un 49% de los varones a nivel global habían comprado prendas textiles o de calzado a través de Internet. Realizando la media aritmética, y en comparación con otros sectores que han visto incrementadas sus ventas gracias al canal online, se puede corroborar que la “confección y calzado” fueron los bienes materiales más comercializados en este año.

**Gráfico 4.3: Porcentaje (%) de mujeres y varones que realizaron compras online en el año 2019 (dividido por sectores de compra)**



Fuente: Guillén, Mauro F. (2021)

En este sentido el grupo Inditex, como no podría ser de otro modo, también es referente de las ventas *online*. Su excelente sistema logístico ha permitido a su marca insignia estar presente en casi todos los rincones del mundo a través de su tienda digital. En concreto, Zara comercializa sus productos mediante este formato *online* en 202 mercados (cifra que duplica a al número de mercados en los que tiene establecimientos físicos).

Como fue analizado en apartados anteriores, una de las mayores ventajas competitivas de Zara es su capacidad de adaptación de manera prácticamente inmediata a los cambios que surgen en las conductas de compra y de estilo de vida de los consumidores. En este sentido, el efecto de la digitalización ha creado nuevos métodos de venta, como el empleo del comercio electrónico para ofrecer ventas directas a los compradores (B2C), y además de aportar ventajas tanto a la empresa como al consumidor. En el primer caso ofrece la ventaja de recortar gastos en los puntos de venta físicos, obtención de datos e información sobre patrones de compra de los clientes, interacción con usuarios a través de reseñas y comentarios de los compradores (C2B), etc. En cuanto a los consumidores, estos disponen de mayor comodidad en tiempo y lugar para realizar compras, mayor variedad de productos, realizar seguimiento del pedido, etc.

El grupo Inditex inició su andadura en el comercio electrónico en 2007, con el lanzamiento de la tienda digital de Zara Home. Debido a su éxito, en el año 2010 Zara empezó a vender también mediante el formato *online*, y a final de año ya se encontraba disponible en 16 mercados europeos. En 2011, la empresa empezó a vender a través de la red en Estados Unidos y Japón (Inditex, s. f.-e).

En el año 2012, Zara abrió su tienda *online* en China, tratando de aumentar la presencia de la marca a través de alianzas con gigantes del *retail* digital del país como son Tmall o Alibaba. Además, este método de venta fue incorporado al año siguiente en Taiwán y Hong Kong (Inditex, s. f.-e).

Los clientes de los países europeos siempre han sido los más importantes para la compañía desde el punto de vista de los beneficios, y desde 2016, Zara.com se encuentra accesible en todos los países de la UE y en Turquía. A raíz de este hecho, las transacciones realizadas a través de la tienda *online* han crecido de manera ininterrumpida. En el año 2018, las ventas digitales supusieron por primera vez el 10% de las ventas totales de la empresa (Guillén, 2021).

A partir del ejercicio 2019, Zara introdujo este modelo de negocio en países africanos caracterizados por un cierto riesgo en los ámbitos político, económico y social, pero con un futuro prometedor (debido principalmente a las explotaciones mineras). Entre ellos destacan Angola, Senegal o Ghana. En este año, las ventas digitales supusieron ya el 14% del total, y la empresa registró más de 2.940 millones de visitas a su página web (Guillén, 2021).

La rentabilidad y el gran alcance de Zara a través de las transacciones digitales ha provocado que cada vez la empresa esté destinando más recursos económicos y humanos a la gestión de este tipo de ventas. Este hecho, además, está teniendo una importante repercusión en el descenso progresivo que está sufriendo el número de tiendas físicas de la entidad, centrándose cada vez más en la expansión digital a través de la tienda *online*, de la aplicación móvil y de la publicación de contenido multimedia en redes sociales.

#### **4.5.1. La estrategia omnicanal**

El concepto de estrategia omnicanal hace referencia a la armonización y fusión de los métodos de venta físicos y digitales. Con ello, las empresas pretenden estar en una continua comunicación con el cliente, buscando establecer sinergias más allá de la estrategia multicanal individual. En otras palabras, el objetivo es crear un “puente de comunicación” entre la marca y los usuarios gracias a la integración e interconexión de los canales *online* y *offline* (Krawchik y Zilic, 2021). En el caso de Zara, sus tiendas físicas y digital se encuentran integradas en 91 mercados.

El proceso de transformación digital ha provocado un aumento de la presencia de Zara en Internet. La tienda *online*, la aplicación para teléfonos móviles y la creación de perfiles en redes sociales han potenciado el crecimiento de las ventas digitales de la marca en los últimos años. Incluso se han creado canales de venta innovadores, como por ejemplo el *modo tienda* que ofrece la plataforma de Instagram, a través del cual se pueden comprar los productos de la marca sin que sea necesario salir de la plataforma (conexión directa entre el sistema de comercio electrónico de la compañía y las redes sociales). Por otro lado, la relevancia de las tiendas físicas ha decrecido progresivamente. En España, por ejemplo, se han cerrado 67 tiendas de Zara desde 2015 (Statista, 2022b).

Desde la propia empresa se ha pretendido acabar con el desequilibrio existente entre estos dos canales de venta gracias a la implantación de la omnicanalidad. Con ello, Zara busca que todos los procesos de compra sean muy similares, independientemente del método empleado y del lugar en donde se realice.

En definitiva, la unificación de los canales de venta le ha permitido a la compañía conectar de una manera más personal, precisa y perdurable con sus clientes. De igual forma, la compañía ha sido capaz de recolectar los puntos de interacción de los usuarios con la marca a través de la herramienta *customer journey map*, para así corregir los aspectos negativos y de fricción, y poder ofrecer una experiencia de compra gratificante (Krawchik y Zilic, 2021).

No obstante, el uso de la estrategia de omnicanalidad se ha visto acentuado desde hace dos años, momento en el que la actividad comercial de Zara dependió durante algunas semanas exclusivamente del método de venta digital para seguir generando beneficios. Además, la publicación periódica de contenido en redes sociales le ha permitido a Zara complementar su tienda *online*, generando así una mayor cercanía y contacto con los clientes.

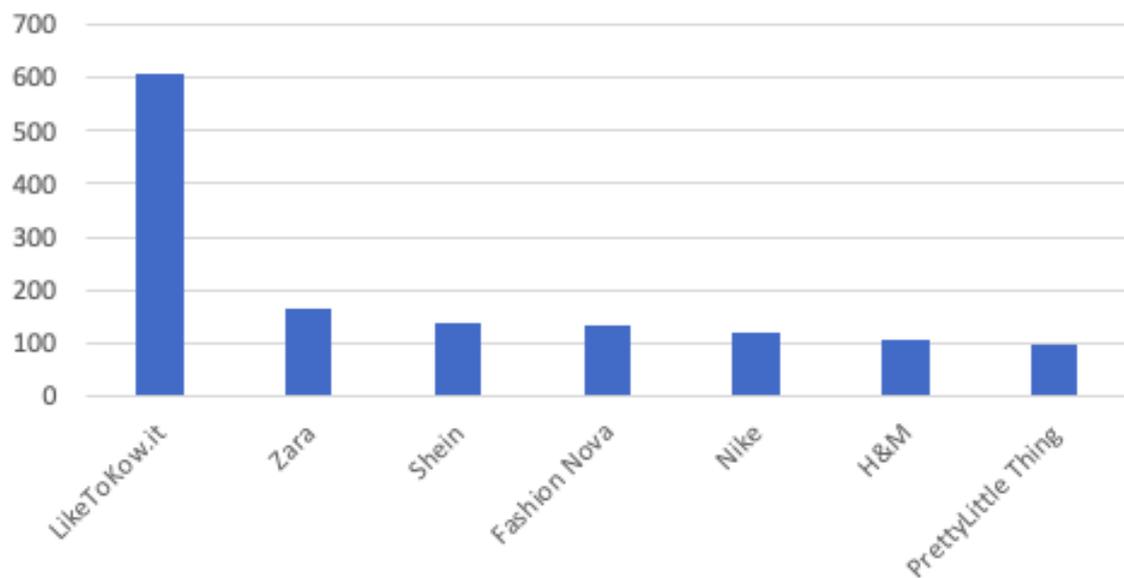
#### **4.5.2. Presencia en los medios sociales digitales**

La expansión digital de Zara ha ido de la mano con el creciente número de consumidores que prefieren adquirir los productos de la marca a través de un dispositivo móvil. Una de las herramientas para conseguir la fidelización de los denominados “clientes virtuales” ha sido la creación de perfiles de la marca en redes sociales. En el año 2007, la empresa Zara creó su página personal en Facebook, en la que actualmente cuenta con más de 30 millones de seguidores. En 2011 se unió a Twitter (1,3 millones de *followers*) y recientemente la marca también ha entrado en el mundo de los vídeos cortos a través de la plataforma TikTok.

Sin embargo, la red social en la que Zara tiene más peso y un *engagement* mayor con sus clientes es en Instagram (50,4 millones de seguidores). De hecho, en 2019 Zara fue unas de las marcas más mediáticas en esta red social, alcanzando más de 165 millones de

menciones entre los usuarios (observar Gráfico 4.4). La estrategia de Zara ha sido la de crear contenido de calidad usando como referencia sus propias prendas de ropa. Además, en el aspecto del modelaje, suele emplear la figura de “personas normales” (evitando la contratación de personajes influyentes o famosos), tratando de llegar de una manera más cercana y familiar a los usuarios.

**Gráfico 4.4: Marcas líderes de moda en Instagram en 2020 a nivel mundial según el número de menciones (medido en millones)**



Fuente: Statista (2020)

Analizando la naturaleza de las localizaciones de las fotos en Instagram, se puede apreciar como Zara sigue unos patrones muy marcados en sus publicaciones. Por ejemplo, más del 60% de las fotografías han sido realizadas en espacios cerrados, lo cual se relaciona directamente con un estilo de ropa casual, diario y urbano. Además, la media de publicaciones diarias es de 1,7 (una cifra elevada para ser una empresa de moda) y en gran parte de las imágenes se puede apreciar un artículo de la marca perteneciente a la nueva colección, con lo que se transmite una sensación de velocidad y capacidad de fabricación por parte de Zara (Cristófol Rodríguez *et al.*, 2021).

Desde mi punto de vista, la presencia de Zara en redes sociales se ha convertido en una de sus mejores herramientas para atraer clientes y potenciar las ventas en la tienda digital,

al mismo tiempo que contribuye a afianzar su posicionamiento en los diferentes mercados. Sin embargo, la globalización de estas plataformas ha causado que la variedad cultural y geográfica de los seguidores de la marca sea muy variada. Por tal razón, la estructura del perfil, las publicaciones y las descripciones añadidas tienen un carácter minimalista y poco detallado<sup>14</sup>, que pueda encajar en los intereses particulares de públicos objetivos muy dispares. Por este motivo creo que el objetivo de la marca es potenciar la imagen de los productos convirtiéndoles en protagonistas a través de las fotografías.

#### 4.6. LA REPERCUSIÓN DEL COVID-19

La llegada imprevista de la pandemia del COVID-19 a principios del año 2020, aceleró de manera vertiginosa el proceso de digitalización en el ámbito comercial del sector de la moda. Durante ese ejercicio financiero, Zara se vio en la obligación de poner a prueba sus capacidades de reinención y adaptación ante una situación extrema. Desde la empresa corroboran que a lo largo de este periodo la prioridad fue la salud de la plantilla y de los clientes. Asimismo, afirman que el 2020 fue un año decisivo en el proceso de transformación e integración digital de la compañía (Inditex, s. f.-e).

El primer trimestre del año 2020 fue considerado el periodo más complejo en la historia del grupo Inditex. Con más del 60% de sus tiendas físicas cerradas durante el mes de marzo, se llegaron a producir pérdidas por valor de más de 400 millones de euros (primer trimestre con pérdidas en su historia). Mientras las ventas físicas eran casi inexistentes a nivel mundial, la tienda digital se convirtió en el único sistema alternativo disponible para seguir comercializando los artículos. Este canal sufrió un insólito, pero a la vez previsible, crecimiento (las ventas *online* llegaron a crecer un 95% en abril del mismo año). De media, en 2021, las transacciones digitales aumentaron en un 77%, representando un valor total de 6600 millones y situando a Zara como una de las marcas líderes mundiales de la moda vendida a través de Internet (Becerra, 2021; Inditex, 2020).

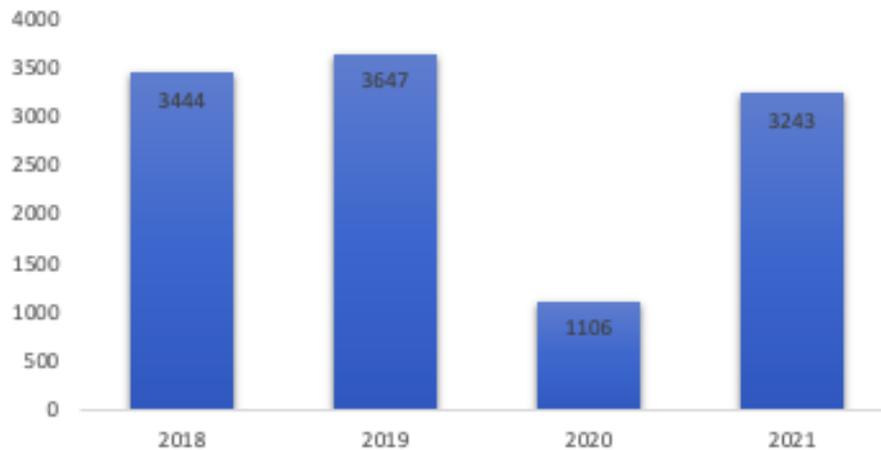
La rápida capacidad de reacción de la compañía, la versatilidad y control en el proceso de logística y un extraordinario crecimiento de las ventas *online* permitieron a Zara y al

---

<sup>14</sup> Se usan descripciones breves y concretas, siempre realizadas en inglés. Por ejemplo, “The beachwear collection” o “New beaury collection”. Estas frases suelen ir acompañadas de enlaces que agrupan al mismo estilo de publicaciones (#zarawoman, #zaranewin, etc.).

resto de empresas del grupo terminar el año 2020 con 1106 millones de euros de beneficios, a pesar de las pérdidas iniciales (observar Gráfico 4.5).

**Gráfico 4.5: Resultado neto de Inditex entre 2018 y 2021 (millones de €)**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recolectados de la CNMV (2022)

Por otra parte, en el año 2021 el grupo Inditex volvió a los niveles de beneficio prepandemia. En el gráfico 4.4 puede apreciarse como el resultado neto de este ejercicio (3243 millones de euros) casi triplicó al del año anterior y se acercó a las cifras logradas en los años anteriores (3444 millones de euros en 2018 y 3647 millones de euros en 2019). Además, desde el grupo han calificado como exitoso el proceso de optimización de las tiendas físicas, ya que se alcanzaron resultados similares a ejercicios previos, pero con una considerable reducción en la cifra de establecimientos (5% menos de tiendas que en 2020 y con un 13% menos que en 2019) (Inditex, 2021).

Hasta mediados del mes de abril, alrededor de un 15% de las tiendas del grupo permanecieron cerradas. Por su parte, las ventas digitales siguieron con la tendencia creciente iniciada el año anterior, representando un 26% del total de las transacciones. De igual modo, la evolución de éstas se vio incrementada en el último trimestre del año, debido a las restricciones y cierres temporales impuestos en la mayoría de países con la llegada de una nueva cepa del coronavirus (Inditex, 2021).

Es preciso mencionar que, durante el 2021, el 70% de las ventas totales del grupo fueron realizadas a través de las marcas Zara y Zara Home (como se mencionaba en el apartado 4.1, desde 2018 las cuentas de las dos empresas se elaboran de forma conjunta). A pesar de la subida de un 2% (en España) en los precios de una selección de productos a causa del efecto de la inflación y la subida del precio de las materias primas, Zara continuó consolidando su papel de líder dentro de Inditex. No obstante, la relevancia de otras firmas del grupo (destaca el progreso de Bershka y Pull & Bear) está creciendo año tras año (Statista, 2022c).

Sin duda, desde el punto de vista comercial, la gestión del grupo Inditex durante la pandemia ha sido formidable. Gracias a la omnicanalidad y al desarrollo de su tienda *online*, el grupo fue capaz de cerrar el peor año de su historia con números positivos. La pandemia también ha acelerado el proceso de transformación digital de Zara, dando los primeros pasos hacia un futuro que cada vez va a depender más de las conexiones a través de Internet entre los clientes y la empresa.

#### **4.7. EL FUTURO DE ZARA**

Teniendo en cuenta la evolución de Zara a lo largo de los últimos años, se puede deducir que el futuro de la marca vendrá marcado por unas relaciones comerciales basadas en el uso de las nuevas tecnologías, estrategias de reducción de la contaminación ambiental y por un nuevo enfoque y estructura de las tiendas físicas. Además, el Consejo de Administración de Inditex ha empezado a ser presidido desde abril de 2022 por Marta Ortega Pérez (hija del fundador de Inditex, Amancio Ortega). Esto ha supuesto la culminación a un proceso de relevo generacional en el grupo, el cual fue iniciado en el año 2011 con el traspaso de la dirección del propio Amancio Ortega a Pablo Isla. Durante el periodo liderado por Isla (2011-2022), la empresa simbólica del grupo Inditex, Zara, logró despegar tanto a nivel internacional como digital, hasta posicionarse como una de las grandes referentes dentro del sector textil (Inditex, s. f.-e).

En esta nueva era, Zara afrontará el reto de la búsqueda de la sostenibilidad ambiental, desvinculándose progresivamente de esta manera de su modelo clásico de moda rápida. De hecho, en 2021 ya se alcanzaron algunos de los objetivos en esta materia. En efecto, el consumo de energías renovables en las tiendas y centros de producción aumentó hasta

suponer el 81% del total, y las prendas *join life* (producidas de manera totalmente sostenible) representaron el 47% de los artículos fabricados (Inditex, s. f.-e).

En sintonía con las propuestas establecidas en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, desde el grupo Inditex se ha establecido el Plan de Sostenibilidad 2025<sup>15</sup>, poniendo énfasis en la proliferación del movimiento #JoinLife. Dentro de esta estrategia, la compañía Zara se ha auto establecido una serie de objetivos de cara a ese año; entre los que destacan la generación de cero residuos en todas las instalaciones, la eliminación del plástico “de un solo uso”, el reciclaje del material de embalaje empleado en la cadena de suministro o el uso de tejidos orgánicos y reciclados. Además, también se plantea la realización de propuestas a los proveedores de materias primas para realizar “flujos circulares” en los que se fomente el reúso de ciertos materiales. Desde Zara también quieren trasladar el concepto de sostenibilidad hacia las tiendas físicas. De hecho, gran parte de las tiendas de la marca están calificadas como tiendas ecoeficientes (Inditex, s. f.-c).

La escasa inversión que la empresa Zara realiza en publicidad ha hecho que el escaparatismo y la decoración de los establecimientos se hayan convertido en elementos fundamentales para atraer nueva clientela. Dicho de otro modo, las propias tiendas deben funcionar como el estímulo principal para captar clientes (Castellano, 1993). Este planteamiento tradicional de la firma se está viendo favorecido con la transformación de las tiendas convencionales de Zara en modernas, sostenibles y renovadas *flagship stores*.

Este concepto de tienda será fundamental en los próximos años para lograr la integración completa entre la plataforma de venta digital y las tiendas. Por esta razón, los espacios de compra físicos han empezado a ser rediseñados siguiendo de manera estricta cinco aspectos, con los que se pretende favorecer la transmisión de nuevas experiencias y sensaciones durante el proceso de compra (Inditex, 2020) :

---

<sup>15</sup> El grupo Inditex no es nuevo en este escenario. Ya hubo proyectos en el pasado enfocados en la reducción de la contaminación en la producción. Fue el caso, por ejemplo, del Plan Estratégico Medioambiental 2006 con el cual se pretendió recortar el consumo de energías tradicionales (Inditex, s. f.-e).

- Agilidad operativa: las instalaciones de las tiendas físicas deben favorecer el flujo de mercancías. Para ello, es imprescindible realizar una eficiente y constante reposición de los productos en venta. Asimismo, los almacenes internos de los establecimientos están siendo actualizados mediante el Sistema de Gestión Integrada de Inventarios (SINT) y con una herramienta de localización de prendas mediante radiofrecuencia,<sup>16</sup> con la intención de acelerar las entregas de pedidos *online*.
- Sostenibilidad: con la idea de seguir la filosofía de sostenibilidad medioambiental, el mobiliario de las nuevas tiendas se está fabricando en su mayor parte con biomasa. Además, se han instalado puntos de reciclaje para depositar prendas usadas.
- Menos es más: se busca un aumento de las superficies comerciales (más de 3500 metros cuadrados) en detrimento de una menor área de exposición. También se está cuidando el aspecto de ubicación de los nuevos establecimientos, tratando de ubicarse en zonas transitadas y con algún valor diferencial (zonas peatonales, edificios históricos, ubicaciones exclusivas, etc.). Con ello se quiere transmitir una mayor sensación de espacio, cercanía y libertad.
- Tienda viva: Zara ha querido que sus tiendas empiecen a ser, además de zonas comerciales, lugares en los que los clientes se sientan como en casa, y puedan disfrutar de eventos exclusivos (*showrooms*), de áreas de descanso y de nuevas líneas de producto (se están incorporando al catálogo de venta artículos de Zara Home y de cosmética).
- Customer experience: la combinación de los cuatro factores anteriores tiene como objetivo mejorar las experiencias de compra de los usuarios. Para ello, en los locales se han establecido buzones en los que los compradores pueden anotar sus recomendaciones (interacciones C2B) de cara a lograr un mejor funcionamiento. En muchas ocasiones, y tras una valoración inicial por parte de la empresa, se han implantado las propuestas sugeridas (por ejemplo, construir

---

<sup>16</sup> El Sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID) permite a los empleados localizar de manera instantánea un producto en concreto en el propio establecimiento o en otros cercanos. Con esta herramienta se ha conseguido agilizar un 80% la gestión de las mercancías en las tiendas (Inditex, s. f.-a).

zonas de espera en los probadores o separar el área de devoluciones de la caja de pago principal).

Es preciso destacar las recientes reformas y ampliaciones de las tiendas de Zara alrededor del mundo, adaptándose a los nuevos cánones de omnicanalidad establecidos por el grupo. Es el caso de la tienda Zara París Pont Neuf, localizada en un edificio histórico de más de 3.000 metros cuadrados de superficie o la del Paseo de Gracia (Barcelona), situada en uno de los flujos comerciales y de moda mundiales más importantes, que recientemente ha sido ampliada hasta los 4.800 metros cuadrados. El local de Zara situado en Heraklion (Creta) o la situada en la calle Tauentzienstrasse, en Berlín, también han sufrido una ampliación en su superficie (más de 2.800 metros cuadrados cada una) a la vez que han sido equipadas de las herramientas tecnológicas necesarias para favorecer la estabilidad de la omnicanalidad en los próximos años (Inditex, 2020).

La evolución y desarrollo de las tiendas a nivel tecnológico ha impulsado la creación del *Inditex Open Platform*, gracias a la cual se han diseñado herramientas tecnológicas innovadoras enfocadas en mejorar y facilitar el proceso de compra de los clientes. Actualmente se encuentra instalada en el 70% de las tiendas de Zara y se espera que para el año 2023 la plataforma esté instalada en la totalidad de las tiendas (Inditex, s. f.-a).

Algunas de las novedades creadas por la plataforma ha sido la instalación en las tiendas de puntos automatizados de recogida de pedidos *online*, mediante los cuales los clientes pueden recoger los productos adquiridos en cuestión de segundos a través de un código QR, sin necesitar la ayuda de ningún dependiente. Además, también cabe resaltar la incorporación de probadores virtuales (permiten probar prendas a través de un espejo interactivo) y de funciones de entrega adaptadas en su totalidad a la disponibilidad de los clientes (*same day delivery* y *next day delivery*) (Inditex, s. f.-a, 2020).

No obstante, de cara a los próximos años, se prevé una mayor reducción en el número de tiendas físicas de Zara. La idea es fusionar tres y/o cuatro tiendas de la compañía para construir una de mayor tamaño, más atractiva, en una mejor localización y más digital. Es indudable que la tienda física sigue siendo un elemento fundamental para la empresa, pero su rol está cambiando para convertirse en un complemento de la tienda digital. De hecho, para el año 2025 uno de los objetivos establecidos es el de lograr que el 35% de las ventas totales de Zara sean realizadas a través de la tienda *online*.

## **CONCLUSIONES**

Con la realización de este Trabajo de Fin de Grado se ha podido comprobar el cambio que han sufrido las actividades comerciales minoristas en los últimos años, pasando de ser un sistema estático y estable, a ser un elemento dinámico que se encuentra sometido a cambios constantes. Este hecho despertó mi interés por indagar sobre los métodos comerciales más usados en la actualidad en este campo, entre los que destaca, debido a su popularidad y expansión mundial, el comercio electrónico.

Personalmente considero que el tema del trabajo es sumamente relevante en la actualidad debido a la rapidez con la que las nuevas tecnologías se han instalado en este ámbito y los importantes cambios a los que han dado lugar. La llegada de la conexión a Internet a finales del siglo XX cambió de forma notable las relaciones de comunicación entre empresas y clientes. Asimismo, la mejora gradual de los sistemas informáticos y el desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido la creación de nuevas formas de venta digital que revolucionaron por completo el mundo comercial. A modo de ejemplo, hoy es posible hacer llegar un pedido desde miles de kilómetros en tan solo unas horas, algo impensable hace escasos veinticinco años. Por tal razón, los negocios digitales, y en particular, el comercio electrónico, han sufrido una evolución prolífica durante el presente siglo y se han convertido en un canal de ventas vital para muchas empresas de cara a lograr una mayor presencia tanto nacional como internacional. Todo ello hace que sea inevitable pensar que estos avances tecnológicos continuarán progresando; y que tarde o temprano las ventas físicas serán casi inexistentes. El comercio electrónico es, además de un tópico del presente; un reto de cara al futuro a medio y largo plazo para las empresas minoristas.

A su vez, es indudable que el papel de los clientes en la actividad cotidiana de las compañías también ha cambiado. Esta transformación ha venido dada, en parte, por la sobreinformación y la capacidad de análisis que los consumidores han desarrollado gracias a las nuevas tecnologías. Sus gustos y preferencias también se encuentran en continuo cambio, dando lugar a nuevos patrones de compra que determinan la ruta comercial a seguir por las empresas.

En términos generales, se puede decir que el cliente es, sin duda, el activo más importante de las empresas hoy en día, idea que siempre ha guiado la filosofía de la multinacional

Zara desde sus orígenes. A mi parecer, la empresa ha sido capaz de crear valor en su marca más allá del beneficio económico, priorizando a las personas y al medio ambiente. Para ello, ha sido imprescindible el seguimiento de los pilares clave que identifican al grupo Inditex: flexibilidad, integración y sostenibilidad (Inditex, s. f.-b).

Zara siempre ha tenido en mente las necesidades y las expectativas de los consumidores (filosofía *customer first*). En el mundo actual, la alta competencia y saturación de los mercados ha hecho que el proceso de venta en sí gane cada vez más importancia (servicio ofrecido, adaptabilidad del negocio, servicio postventa, etc.). Esta empresa se ha caracterizado por su constante innovación y adaptación al mundo moderno, haciendo todo lo posible para diferenciarse del resto de competidores hasta convertirse en el referente número uno para los consumidores. Mientras firmas como GAP o Benetton han realizado grandes inversiones en campañas publicitarias, Zara se ha centrado en mejorar y depurar sus capacidades competitivas empleando una técnica de arrastre (estrategia *pull*) buscando la atracción y posterior fidelización de los clientes (Guillén, 2011).

De hecho, el éxito y la elevada productividad de la marca analizada en este trabajo se deben en parte a la implementación del modelo de negocio C2B. El *feedback* y las opiniones de los clientes son fundamentales para que la empresa pueda orientar su futuro hacia aspectos relacionados con la mejora en términos de precisión y adaptabilidad de los artículos fabricados a los cambios progresivos en las preferencias de los clientes.

También es preciso remarcar la importancia de los negocios digitales (y en concreto del comercio electrónico) en la actualidad. En el caso analizado, a pesar de la llegada imprevista de la pandemia, Zara ha sido capaz de afrontar los retos de la transformación digital de manera sobresaliente. Para ello, se ha focalizado en una mayor presencia internacional a través de su tienda digital y la puesta en marcha de una estrategia omnicanal, que le ha permitido crear una red interconectada de todos los canales de venta (tiendas físicas, aplicación móvil, redes sociales y tienda digital).

Ser capaz de ofrecer los productos demandados por los clientes en el momento adecuado y a un precio asequible ha sido determinante para el buque insignia de Inditex. Todo ello ha sido posible gracias a la centralización de los “elementos necesarios para la creación de moda” (Inditex, s. f.-b) que se han detallado en los apartados previos: diseño, fabricación, logística, distribución y venta final.

Adicionalmente, quisiera también destacar que a pesar de que la tendencia actual de Zara está centrada en potenciar las ventas digitales, no deja de lado las tiendas físicas. La incorporación de herramientas como el SINT, el RFID o el *Inditex Open Platform* están ayudando a posicionar, aún más si cabe, a Zara como el epicentro de la moda popular.

Por último, me gustaría remarcar que las recientes campañas sobre la sostenibilidad ambiental y la constante mejora de las infraestructuras para ofrecer una mejor experiencia de compra están relacionadas con la transmisión de una imagen social positiva y responsable, a través de la cual la empresa quiere alcanzar el fin último de vender más, siendo más eficientes y con un mayor margen de beneficio.

A nivel personal, considero que durante los meses de ejecución de este trabajo he conseguido fortalecer mis habilidades de búsqueda de información, de redacción y de estructuración a la hora de realizar un proyecto de este calibre. Asimismo, he podido comprobar el papel fundamental que ha tenido el desarrollo de las nuevas tecnologías en el ámbito comercial minorista en los últimos años, propiciando la creación de innovadores y bisoños sistemas de venta. Gracias a toda la información recopilada y analizada, sostengo que los negocios tradicionales deben integrarse y amoldarse a las nuevas tendencias digitales para no ver peligrar su subsistencia.

## REFERENCIAS

- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, 330, 11-18.
- Alonso Álvarez, L. (2000). Vistiendo a 3 continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara. 1963-1999. *Revista de Historia Industrial*, 18, 157-182.  
<https://raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/63478/85017>
- Álvarez Ondina, P. (2021). El papel del comercio minorista en la economía española. En *CaixaBank Research*.
- Anson, L. M. (2017, enero 26). La Edad Digital. *El Español*.  
[https://www.elespanol.com/el-cultural/opinion/primer\\_palabra\\_luis\\_maria\\_anson/20170126/edad-digital/188982432\\_0.html](https://www.elespanol.com/el-cultural/opinion/primer_palabra_luis_maria_anson/20170126/edad-digital/188982432_0.html)
- Ariza, F. (2019, septiembre 16). *Los retos del comercio tradicional en la era digital. La tienda del futuro*. Blog Itop. <https://www.itop.es/blog/item/los-retos-del-comercio-tradicional-en-la-era-digital-la-tienda-del-futuro.html>
- Arrieta, E. (2017, noviembre 7). Los nuevos retos comerciales que trae la revolución digital. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/11/07/5a004eb3e2704e6a118b4654.html>
- Asmundson, I., y Oner, C. (2012, septiembre). ¿Qué es el dinero? Sin él, las economías modernas no podrían funcionar. *Finanzas & Desarrollo*, 52-53.
- Becerra, J. (2021, abril 8). Inditex consolida sigilosamente su estrategia ecommerce antes de lo previsto. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/omnicanalidad/omnicanalidad-inditex-consolida-sigilosamente-su-estrategia-ecommerce-antes-de-lo-previsto/>
- Bela Quero, C. (2019, julio 18). *¿Qué es una Flagship Store? Hacia un nuevo concepto de tienda*. Blog Aluma3 Instore Services. <https://aluma3.com/flagship-store/>

- Benito Carrillo, A. (2017). *Transformación digital e internacionalización*. Viafirma.  
<https://www.viafirma.com/blog-xnoccio/es/transformacion-digital-internacionalizacion/>
- Bolea, I. (2017, junio 29). Cómo se están modernizando los comercios tradicionales. *Expansión*.  
<https://www.expansion.com/pymes/2017/06/26/594d2beb22601d32188b465d.html>
- Brzozowska, A., y Bubel, D. (2015). E-business as a New Trend in the Economy. *Procedia Computer Science*, 65, 1095-1104.  
<https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2015.09.043>
- Calabor, D. (2017). El colapso del comercio tradicional. *XL Semanal*.  
<https://www.xlsemanal.com/actualidad/20171228/colapso-del-comercio-tradicional-cerrado-por-apocalipsis.html>
- Cámara de Comercio de España. (2019, marzo 25). *¿Cómo es el cliente de hoy?*. Cámara de Comercio de España. <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/como-es-cliente-hoy>
- Cámara de Comercio de Madrid. (2019, septiembre 23). *En qué consiste el emprendimiento digital*. Cámara de Comercio de Madrid. <https://www.mba-madrid.com/empresas/emprendimiento-digital/>
- Cantero Gómez, J. (2019, julio 28). *Flagship store como herramienta de marketing experiencial*. <https://josecantero.com/marketing-experiencial/flagship-store-como-herramienta-de-marketing-experiencial/>
- Capitán, B., y Bermejo, I. (2020, enero 25). La lucha del pequeño comercio por sobrevivir. *La Razón*.  
<https://www.larazon.es/economia/20200125/j3kozxshmzezlfbvvpbeabrvfne.html>
- Carrión, D. P. (2020). Breve historia de la revolución digital. En *CITE energía*.  
<https://repositorio.cepal.org>

- Casares Ripol, J. (2016). El paisaje de la historia del comercio. Viaje entre las ruinas de lo egregio y lo cotidiano. *Distribución y Consumo*, 3, 33-44.  
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/228/1470592553\\_El\\_paisaje\\_de\\_la\\_historia\\_del\\_comercio.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/228/1470592553_El_paisaje_de_la_historia_del_comercio.pdf)
- Castellano, J. M. (1993, julio). Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara. *Papeles de Economía Española*, 56, 402-404.  
[https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_PEE/056art28.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/056art28.pdf)
- Catucci, A. (s. f.). El éxito del grupo Inditex. *Marketing Insider Review. Sección MKT & Women*. Recuperado 18 de abril de 2022, de  
<https://www.marketinginsiderreview.com/exito-grupo-inditex/>
- CONNECTAMERICAS. (2017). La evolución del comercio: del trueque al móvil. En *Banco Interamericano de Desarrollo- Conexión INTAL*.  
<https://conexionintal.iadb.org/2017/03/06/la-evolucion-del-comercio-del-trueque-al-movil/>
- Costa, C. V. (2018, mayo 21). *Las etapas de la Era Digital y el comienzo de la Cibervida*. Blog de Carlos Víctor Costa. <http://www.carlosvictorcosta.com/las-etapas-de-la-era-digital-cibervida/>
- Cristófol Rodríguez, C., Mcquillan, K., y Segarra-Saaavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 17-37.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915017>
- Dörner, K., y Edelman, D. (2015, julio 1). *What 'digital' really means*. McKinsey.  
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>
- Efe. (2013, diciembre 9). Zara sigue conquistando mundo. *Semana*.  
<https://www.semana.com/empresas/articulo/la-expansion-zara/189305/>

Empresa Actual. (2020, marzo 30). *Pasado, presente y futuro del comercio electrónico*.

Empresa Actual. <https://www.empresaactual.com/historia-del-comercio-electronico/>

Fernández, S., y Vieira, B. (2021). *La adopción digital en España: ¿cómo capturar las oportunidades en un mundo cada vez más phygital? | McKinsey*.

<https://www.mckinsey.com/es/our-insights/la-adopcion-digital-en-espana-como-capturar-las-oportunidades-en-un-mundo-cada-vez-mas-phygital>

Flavián, C., Martínez, E., y Polo, Y. (1997, noviembre). La distribución comercial en España: evolución reciente y perspectivas de futuro. *Boletín Económico de ICE*, 17-28.

García Cerrada, E. (1991). Evolución de las formas tradicionales de distribución: la experiencia de GRUMA. *Actas de las Jornadas sobre Nuevas Tendencias y Estrategias en la Distribución Comercial*, 31-38.

García Mas, F. J. (2002). *Comercio y firma electrónicos : análisis jurídico de los servicios de la sociedad de la información*. Editorial Lex Nova.

Gastón Lorente, L. (2017, septiembre 20). *El cliente más exigente es el consumidor digital*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/cliente-mas-exigente-consumidor-digital/>

Guillén, M. F. (2011, julio 17). El éxito internacional de Zara. *El País*.

[https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html)

Guillén, M. F. (2021). *La transformación digital: El caso de Zara | Material del curso «La empresa en la economía digital global»*. Fundación Rafael del Pino, ICEX.

Hernández Ramos, E. M., y Hernández Barrueco, L. C. (2020). *Manual de comercio electrónico* (ICG Marge).

Idalia Digital. (s. f.). *Cómo lograr la internacionalización digital de tu empresa*. Idalia Digital. Recuperado 20 de febrero de 2022, de <https://idaliadigital.com/como-lograr-la-internacionalizacion-digital-de-tu-empresa/>

Iglesias, A. L. (s. f.). La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo. *Mapfre Global Risks. Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*.

Recuperado de <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

Inditex. (s. f.-a). *Clientes* . Recuperado 22 de noviembre de 2021, de

<https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes>

Inditex. (s. f.-b). *Conócenos* . Recuperado 22 de noviembre de 2021, de

<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>

Inditex. (s. f.-c). *Inditex. Presentación del grupo*. Recuperado 18 de abril de 2022, de

<https://www.inditex.com/documents/10279/650341/Presentación+de+Grupo+M+arzo+2021.pdf/3a9afa4f-cc74-7cca-173a-8de3d417e315>

Inditex. (s. f.-d). *Logística*. Recuperado 9 de mayo de 2022, de

<https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica>

Inditex. (s. f.-e). *Nuestra historia* . Recuperado 22 de noviembre de 2021, de

<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

Inditex. (s. f.-f). *Right to Wear*. Recuperado 1 de mayo de 2022, de

<https://www.inditex.com/un-modelo-sostenible/right-to-wear>

Inditex. (2020). *Resultados Anuales 2020*.

[https://www.inditex.com/documents/10279/304402/Resultados\\_2020.pdf/bc5cd796-24c0-0268-c223-2b4531882512](https://www.inditex.com/documents/10279/304402/Resultados_2020.pdf/bc5cd796-24c0-0268-c223-2b4531882512)

Inditex. (2021). *Memoria anual Inditex 2021*.

<https://www.inditex.com/documents/10279/682269/Cuentas+Individuales+Inditex+2021.pdf/66889fa6-bac5-d61e-3ad7-b95ddba7bf80>

Instituto Nacional de Estadística. (2020a). *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística. El salto del comercio electrónico.*

[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

Instituto Nacional de Estadística. (2020b). El salto del comercio electrónico. En *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística.*

[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

International. (2021, febrero 15). *Tipos de Comercio Minorista* . Ley Derecho.

Plataforma Digital de Economía, Derecho y otras Ciencias Sociales y Humanas.

<https://leyderecho.org/tipos-de-comercio-minorista/>

IONOS. (2019). *What is e-business | Meaning, Components & Features.* Digital Guide IONOS. <https://www.ionos.com/digitalguide/online-marketing/online-sales/what-is-e-business/>

Krawchik, M., y Zilic, M. (2021). *Omnicanalidad. La clave para mejorar la experiencia del cliente en el comercio digital.*

Liberos, E., Somalo, Ignacio, Gil, J., García del Poyo, R., y Merino, J. A. (2011). *El libro del Comercio Electrónico* (2.ª ed.). ESIC Editorial.

Liferay. (2017). *¿Qué es un negocio digital?* . Liferay.

<https://www.liferay.com/es/resources/l/digital-business>

Marrero, J. L. (1996). Apuntes para una política de comercio interior. *Distribución y Consumo*, 29, 123-129.

Martínez Barreiro, A. (2008). La moda rápida: última transformación del sistema de la moda. En *Mundos sociais: saberes e práticas* (Lisboa: As, p. 25).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4536782>

- Modaes. (2019). Inditex 'fusiona' Zara y Zara Home. *Modaes*.  
<https://www.modaes.es/empresa/inditex-fusiona-zara-y-zara-home.html>
- Moreno, P. (2021, noviembre 24). Lento adiós a la moda rápida. ¿Será 2022 el año del –verdadero– cambio? *Revista Vogue*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/fin-moda-rapida-fast-fashion-cambio-zara-mango>
- Next e-commerce. (2015). *La Estrategia Digital como aspecto clave en la Internacionalización*. Next e-commerce. <https://next-ecommerce.com/blog/la-estrategia-digital-como-aspecto-clave-en-la-internacionalización>
- Oficina de Comercio de Sevilla. (s. f.). *El comercio local, fundamental en la vida en los barrios*. Ayuntamiento de Sevilla. Recuperado 9 de febrero de 2022, de <https://www.sevilla.org/servicios/economia/sectores-estrategicos-oficina-comercio/el-comercio-local-barrios>
- Powell, W. W., Horvath, A., y Brandtner, C. (2016). Click and mortar: Organizations on the web. *Research in Organizational Behavior*, 36, 101-120.  
<https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2016.07.001>
- Real Academia Española. (1933). *Tesoro de los diccionarios históricos de la lengua española*. Diccionario histórico de la lengua española.  
<https://www.rae.es/tdhle/comercio>
- Rebollo Arévalo, A. (1993). Análisis de formas comerciales. El «producto-establecimiento». *Distribución y Consumo*, 10, 10-18.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2919395>
- Rebollo Arévalo, A., y Casares Ripol, J. (1991). Distribución comercial. La aceleración del cambio. *Distribución y Consumo*, 1, 10-39.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2919359>
- Rodríguez Canfranc, P. (2018). Los retos digitales del comercio minorista. En *Telos Fundación Telefónica*. <https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/los-retos-digitales-del-comercio-minorista/>

- Rodríguez del Bosque, I. A., García de los Salmones, M. del M., Suárez Vázquez, A., y Agudo San Emeterio, Á. (1998). Actitudes hacia la modernización del sector comercial minorista. *Distribución y Consumo*, 8(39), 34-44.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228890>
- Rodríguez Martínez, L. (2013, abril 10). *Prosumer: el perfil de un nuevo consumidor inteligente, activo y protagonista*. PuroMarketing.  
<https://www.puromarketing.com/88/15790/prosumer-perfil-nuevo-consumidor-inteligente-activo-protagonista.html>
- Rodríguez Merino, C. (2015, agosto 25). *Modelos de negocio y ventajas del E-commerce*. Marketing Digital. Blog del Máster en Marketing Directo y Digital de la UPF Barcelona School of Management.  
<https://marketingdigital.bsm.upf.edu/modelos-negocio-ventajas-del-e-commerce/>
- Roland Berger. (2016). *España 4.0 El reto de la transformación digital de la economía*.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (1996, enero). Comercio tradicional. Opciones estratégicas. *Distribución y Consumo*, 30, 6-29.  
[https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC/DYC\\_1996\\_30\\_6\\_29.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1996_30_6_29.pdf)
- Sala de Inversión. (2014, junio 13). El efecto red: ventaja competitiva para inversiones exitosas. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/El-efecto-red-ventaja-competitiva-para-inversiones-exitosas-20140613-0066.html>
- Salén, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo*. Diaz de Santos.
- Santos, M. (2017, marzo 31). Qué es un 'holding' empresarial y cómo está regulado. *Cinco Días. Sección Legal*.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432\\_666624.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432_666624.html)
- Serra, Ll. (2012, marzo 10). *La evolución del comercio tradicional*.  
<https://lluisserra.com/la-evolucion-del-comercio-tradicional/>

- Sevilla Arias, A. (2015, octubre 7). *Comercio*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/comercio.html>
- Shopworks. (2017). *What makes a successful flagship store?* Shopworks. Section of retail trends. <https://shopworks.co.uk/what-makes-a-flagship-store/>
- Sordo, A. I. (2021). *La era del prosumidor: qué es un prosumer y cómo ayuda a tu marca*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/prosumidor>
- Statista. (2021). *Franquicias de retail: establecimientos en España 2012-2018*. Statista.  
<https://es-statista-com.unileon.idm.oclc.org/estadisticas/558907/franquicias-de-venta-minorista-cantidad-de-establecimientos-en-espana/>
- Statista. (2022a). *Inditex: ventas mundiales por área geográfica* .  
<https://es.statista.com/estadisticas/505922/porcentaje-de-ventas-de-inditex-en-el-mundo-en-por-area-geografica/>
- Statista. (2022b). *Zara: número de tiendas en España 2004-2022* .  
<https://es.statista.com/estadisticas/971026/evolucion-anual-del-volumen-de-tiendas-de-zara-en-espana/>
- Statista. (2022c, marzo 17). *Ventas netas del grupo Inditex por marca en 2021*. Statista.  
<https://es.statista.com/estadisticas/509277/valor-de-ventas-netas-de-inditex-por-marca/>
- Tejado, M. (1962). La historia del comercio en el marco de la historia general. *Vida escolar*, 35-38.  
<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/77819/00820083008646.pdf?sequence=1>
- Telecapp. (s. f.). *Qué son los negocios digitales y cómo funcionan* . Recuperado 14 de febrero de 2022, de <https://telecapp.com/los-negocios-digitales>
- Torres, A. (s. f.). *La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon*. Psicología y Mente. Recuperado 10 de febrero de 2022, de <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-racionalidad-limitada-herbert-simon>

Universidad UNADE. (2020). *Tipos de comercio electrónico*. Universidad UNADE.

<https://unade.edu.mx/tipos-de-comercio-electronico/>

Yebra, D. (2018, marzo 26). Efecto red: llegar alto por la suma de usuarios. *El*

*Economista*. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9031891/03/18/Efecto-red-llegar-alto-por-la-suma-de-usuarios.html>

ZARA España. (s. f.). *Empresa*. Recuperado 22 de noviembre de 2021, de

<https://www.zara.com/es/es/z-compania-corp1391.html?v1=11112>