



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y OMNISCANALIDAD EN ZARA

Autor: María Tadea Botas Etcheverría
Director: Antonio Tena Blázquez

MADRID | Marzo 2026

Resumen

Este trabajo analiza cómo la integración del marketing digital y la omnicanalidad puede constituir una fuente de ventaja competitiva en el sector *fast fashion*, tomando a Zara como caso de estudio. El trabajo parte de un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, apoyado por la revisión de literatura académica, fuentes corporativas y observación estructurada de los principales puntos de contacto de la marca.

A lo largo del estudio se examinan, en primer lugar, los conceptos teóricos clave vinculados al marketing digital, la omnicanalidad, el *customer journey* y el modelo POEM, para después situarlos en el contexto actual del *fast fashion*, marcado por la digitalización, la personalización y la sostenibilidad. Sobre esta base, se analiza el modelo de Zara desde cuatro dimensiones principales: la integración entre tienda física, *e-commerce* y app, la construcción de una experiencia *phygital*, la comunicación y el posicionamiento de marca y la incorporación de la sostenibilidad en la relación con el cliente.

Los resultados muestran que la ventaja competitiva de Zara no reside únicamente en la adopción de herramientas digitales, sino en su capacidad para articular un sistema coherente en el que marketing, operaciones y experiencia de cliente funcionan de forma coordinada.

En este sentido, la omnicanalidad se confirma como un elemento estratégico central para reducir fricciones, reforzar la coherencia del recorrido del cliente y fortalecer el posicionamiento de la marca en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave: marketing digital, omnicanalidad, *fast fashion*, Zara, *customer journey*, experiencia *phygital*, ventaja competitiva.

Abstract

This dissertation analyses how the integration of digital marketing and omnichannel strategy can constitute a source of competitive advantage in the fast fashion sector, taking Zara as a case study. The research adopts a qualitative, descriptive and applied approach, supported by a review of academic literature, corporate sources and structured observation of the brand's main customer touchpoints.

Throughout the study, it first examines the key theoretical concepts related to digital marketing, omnichannel strategy, the customer journey and the POEM model, and then places them within the current fast fashion context, shaped by digitalization, personalization and sustainability. On this basis, Zara's model is analyzed through four main dimensions: the integration between physical store, e-commerce and app, the development of a phygital experience, brand communication and positioning, and the incorporation of sustainability into the customer relationship.

The findings show that Zara's competitive advantage does not lie solely in the adoption of digital tools, but in its ability to articulate a coherent system in which marketing, operations and customer experience work in a coordinated way. In this regard, omnichannel strategy is confirmed as a central strategic element for reducing friction, reinforcing the coherence of the customer journey and strengthening brand positioning in a highly competitive environment.

Keywords: digital marketing, omnichannel strategy, fast fashion, Zara, customer journey, phygital experience, competitive advantage.

Índice

<i>Términos en inglés</i>	7
1. Introducción	8
2. Objetivos e hipótesis del trabajo	9
3. Metodología	11
3.1. Diseño del estudio y estructura de análisis	11
3.2. Fuentes de información	12
3.3. Técnicas de análisis	13
4. Marco teórico	14
4.1. Conceptos clave	14
4.1.1. Marketing digital	14
4.1.2. Omnicanalidad	19
4.1.3. <i>Customer journey</i>	21
4.1.4. Modelo POEM	23
4.2. Innovación tecnológica en marketing	28
4.2.1. Introducción a la innovación tecnológica	28
4.2.2. Principales tecnologías emergentes en marketing	28
4.3. Estrategias en el sector <i>retail</i> y <i>fast fashion</i>	32
5. Contexto del sector <i>fast fashion</i>	34
5.1. Evolución del modelo de negocio de <i>fast fashion</i>	34
5.2. Tendencias actuales	36
5.2.1. Sostenibilidad.....	36
5.2.2. Digitalización.....	39
5.2.3. Personalización	41
5.3. Principales competidores y posicionamiento	44
6. Zara	46
6.1. Estrategia de marketing digital y omnicanalidad	46
6.1.1. La tienda física como eje del ecosistema omnicanal.....	47
6.1.2. <i>E-commerce</i> como canal integrado y no independiente.....	48
6.1.3. La aplicación móvil de Zara	49
6.1.4. Canales digitales de comunicación y coherencia de marca	50
6.2. Experiencia <i>phygital</i>	51
6.2.1. <i>Flagships</i> y tiendas	51
6.2.2. Digitalización del recorrido en tienda	53
6.2.3. Pagos digitales y autocobro	54

6.2.4. <i>Click & collect</i>	55
6.3. Comunicación y posicionamiento de marca en Zara	55
6.3.1. Comunicación basada en el producto y la estética de marca	56
6.3.2. Canales digitales y mensaje en un entorno omnicanal	57
6.3.3. Caso de <i>earned media</i> : Bad Bunny x Zara en la Super Bowl.....	58
6.4. La sostenibilidad en Zara	58
6.4.1. Integración de sostenibilidad en la experiencia del cliente	59
6.4.2. Zara <i>Pre-Owned</i> y circularidad	59
7. Análisis y discusión.....	61
7.1. Insights	63
7.2. Trade-offs y riesgos	65
7.3. Implicaciones para todo el sector <i>fast fashion</i>	66
8. Conclusiones	66
9. Declaración sobre el uso de IA	70
10. Bibliografía	71

Índice de figuras

Ilustración 1- Modelo POEM	25
Ilustración 2 - APP	49
Ilustración 3 - Zara Plaza de España	52
Ilustración 4 - The Apartment.....	53
Tabla 1- Resumen conceptos teóricos.....	27
Tabla 2 - Herramientas de IA aplicables al marketing digital.....	30
Tabla 3 - Conceptos teóricos II	46
Tabla 4 - Estrategias de Zara	61
Tabla 5 - Síntesis	62

Términos en inglés

Bots: programas automatizados que ejecutan tareas sin intervención humana

Chatbots: Asistentes conversacionales

Click & collect: compra *online* y recogida en tienda

Consumer decision journey: proceso de decisión del consumidor

Customer journey: recorrido del cliente en el proceso de compra

Customer Relationship Management (CRM): gestión de relaciones con clientes

E-commerce: comercio electrónico

Engagement: interacción

Fast fashion: industria de moda rápida

Flagship: tienda emblemática

Generative Engine Optimization (GEO): optimización de la visibilidad en buscadores de IA

Greenwashing: práctica de empresas de distorsionar su compromiso con el medioambiente

Internet of Things (IoT): internet de las cosas

Item-level tracking: seguimiento por unidad

Marketing mix: variables controlables del marketing

Paid, owned, earned, shared media: medios pagados, propios, ganados y compartidos

Phygital: físico-digital

Programmatic advertising: espacios publicitarios programados sistemáticamente

Scoring: puntuación

Search Engine Marketing (SEM): marketing en buscadores como Google

Storytelling: narrativa de marca

Touchpoints: puntos de contacto con el cliente

1. Introducción

En los últimos años, el sector *fast fashion* ha experimentado una transformación profunda impulsada por la digitalización, la evolución de los hábitos de consumo y la creciente competitividad. La popularidad del *e-commerce*, el uso intensivo de dispositivos móviles y el incremento de puntos de contacto digitales, han modificado de forma sustancial la manera en que los consumidores interactúan con las marcas de moda, obligando a las empresas a replantearse sus estrategias de marketing y su modelo de relación con el cliente.

En este contexto, el marketing digital ha dejado de ser una herramienta orientada únicamente a la promoción para convertirse en un elemento estratégico central, estrechamente vinculado a la gestión del *customer journey* y a la integración de canales. Paralelamente, la omnicanalidad ha surgido como respuesta a la fragmentación del recorrido del consumidor, planteando la necesidad de ofrecer experiencias coherentes, continuas y fluidas entre los entornos físicos y digitales. En sectores caracterizados por ciclos de producto cortos, alta rotación y una demanda volátil, como el *fast fashion*, esta integración es relevante y especialmente crítica.

Zara se ha consolidado como uno de los referentes internacionales en la adopción de estrategias omnicanales avanzadas y en la integración del marketing digital dentro de su modelo de relación con el cliente. Su modelo combina una fuerte presencia física con un ecosistema digital integrado, en el que la tienda, el *e-commerce* y la aplicación móvil actúan de forma coordinada. Esta aproximación ha permitido a la compañía no solo adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor, sino también reforzar su posicionamiento competitivo en un entorno marcado por la gran competencia y la aparición de nuevos actores puramente digitales.

Este trabajo pretende, por tanto, analizar cómo la integración del marketing digital y la omnicanalidad puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible dentro del sector *fast fashion*, más allá de la mera adopción de tecnologías. A través del estudio del caso de Zara, se busca comprender de qué manera la coordinación entre canales, la gestión integrada del marketing digital, la experiencia *phygital*, la comunicación de marca y la

incorporación de la sostenibilidad influyen en la creación de valor para el cliente y en el fortalecimiento del modelo de negocio.

En este marco, la pregunta empírica que guía este trabajo es la siguiente:

¿Cómo el marketing digital y la omnicanalidad contribuyen a generar una ventaja competitiva en Zara?

2. Objetivos e hipótesis del trabajo

A partir de la pregunta anterior que guía este TFG, el trabajo se plantea un objetivo general y varios objetivos específicos orientados a estructurar el análisis.

Objetivo general: analizar cómo la integración del marketing digital y la omnicanalidad genera una ventaja competitiva en el sector *fast fashion*, utilizando Zara como caso de estudio.

Objetivos específicos:

O1. Delimitar conceptualmente el marketing digital como proceso estratégico, identificando sus principales canales y su papel en generar una relación entre marca y cliente.

O2. Definir la omnicanalidad y diferenciarla de la multicanalidad y *cross-channel*, destacando sus implicaciones para la integración de canales y la experiencia de cliente.

O3. Analizar el *customer journey* en entornos omnicanales y su utilidad para entender cómo se construye la relación a través de varios puntos de contacto.

O4. Examinar cómo Zara implementa la integración entre tienda física, *e-commerce* y app, y cómo dicha integración se traduce en una experiencia *phygital* con menor fricción.

O5. Evaluar el papel de la comunicación de marca y de la sostenibilidad en los canales digitales como elementos que refuerzan el posicionamiento y a la relación con el cliente.

Dado el enfoque cualitativo y descriptivo de este trabajo, se pretende utilizar el caso de Zara como ejemplo para evaluar proposiciones derivadas del marco teórico. En este sentido, se plantean las siguientes hipótesis de partida como guía del análisis:

H1. Integración omnicanal: coherencia del *customer journey*

Una mayor integración real entre canales se asocia con un *customer journey* más fluido, reduciendo fricciones y mejorando la experiencia percibida.

H2. *Phygital*: eficiencia y conversión

La digitalización del punto de venta actúa como una mejora clave en la experiencia del cliente y como palanca operativa, reforzando la eficiencia del sistema omnicanal y favoreciendo la conversión.

H3. Canales propios: control del recorrido y aprendizaje

El peso de los *owned media* (web y app) puede incrementar la capacidad de la marca para controlar el recorrido del cliente y capturar señales de comportamiento, reforzando la capacidad de mejora continua.

H4. Comunicación no promocional: posicionamiento diferencial

Una comunicación centrada en el producto contribuye a sostener el posicionamiento de las marcas, especialmente de Zara, y a reforzar la consistencia omnicanal en los distintos puntos de contacto.

H5. Sostenibilidad integrada: relación post-compra y valor reputacional

La integración de sostenibilidad como parte de la experiencia y de servicios digitales (circularidad, trazabilidad, iniciativas post-compra...) contribuye a extender la relación con el cliente y a reforzar el valor reputacional, especialmente en el contexto regulatorio europeo.

Estos objetivos e hipótesis funcionan como hilo conductor del trabajo. En los capítulos siguientes, se abordarán de manera ordenada a través del marco teórico, el análisis del contexto de *fast fashion* y el estudio del caso concreto de Zara, observando cómo la integración de estas hipótesis se traduce en mecanismos concretos de creación de valor.

3. Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, orientado al análisis de la estrategia de marketing digital y omnicanalidad en el sector *fast fashion*. El objetivo del trabajo no es la comprobación empírica de hipótesis mediante técnicas estadísticas, sino la comprensión en profundidad de cómo se diseñan y ejecutan estas estrategias en un contexto real de negocio.

Este enfoque resulta especialmente adecuado para el estudio de métodos como la omnicanalidad, que integran aspectos estratégicos, tecnológicos y experienciales, y cuya interpretación requiere un análisis contextualizado. En este sentido, la metodología cualitativa permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva coherente con los objetivos planteados en el trabajo.

3.1. Diseño del estudio y estructura de análisis

Este trabajo se estructura en varias partes analíticas claramente diferenciadas que permiten avanzar desde un marco conceptual general hacia un análisis aplicado y una posterior extracción de *insights*.

En primer lugar, se desarrolla un marco teórico que recoge las principales aportaciones académicas en torno al marketing digital, la omnicanalidad y la experiencia de cliente. Este marco sirve como base conceptual para interpretar las decisiones estratégicas observadas posteriormente.

A continuación, se presenta un análisis del contexto sectorial del *fast fashion*, centrado en la evolución del modelo de negocio, las principales tendencias actuales y los actores más relevantes del mercado. Este apartado permite contextualizar el caso de estudio y comprender las dinámicas competitivas en las que opera Zara.

Sobre lo anterior, se realiza un estudio de caso centrado en Zara, seleccionada como caso de referencia por su posición de liderazgo en el sector y por su papel pionero en el marketing digital y desarrollo de estrategias omnicanal avanzadas. El análisis del caso se desarrolla en torno a la estrategia de este marketing, la experiencia *phygital*, la comunicación de marca y la sostenibilidad integrada en el modelo de negocio.

Por último, se finaliza con un capítulo de análisis y discusión, en el que se sintetizan los principales hallazgos del caso, se extraen *insights* estratégicos y se identifican ventajas, limitaciones y retos del modelo analizado. Estos elementos sirven de base para la formulación de las conclusiones.

3.2. Fuentes de información

Para la realización de este estudio se han utilizado fuentes profesionales y observación estructurada, combinando información académica, corporativa y profesional.

Por un lado, se ha llevado a cabo una revisión de literatura académica procedente de revistas científicas y libros de referencia. Estas fuentes han permitido construir el marco teórico y definir las categorías analíticas empleadas a lo largo del trabajo.

Por otro lado, el análisis del caso Zara se apoya en fuentes corporativas oficiales, como informes anuales de Inditex, notas de prensa, comunicados corporativos relacionados con el nuevo concepto de tiendas, la digitalización del punto de venta y la estrategia omnicanal. Estas fuentes aportan información directa sobre las iniciativas desarrolladas por la compañía y constituyen evidencia primaria para el estudio del caso.

3.3. Técnicas de análisis

El análisis de la información recopilada se ha realizado mediante varias técnicas cualitativas complementarias.

En primer lugar, se ha aplicado un análisis de contenido a la literatura académica y a la documentación corporativa, identificando conceptos clave, patrones y prácticas relevantes para el marketing digital y la omnicanalidad. Este análisis se ha estructurado en torno a categorías derivadas del marco teórico, como integración de canales, experiencia *phygital*, comunicación de marca y sostenibilidad.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una observación estructurada de los principales puntos de contacto de Zara con el cliente, concretamente la tienda física, el sitio web y la aplicación móvil. Esta observación se ha orientado a evaluar la coherencia del recorrido del cliente, la integración entre canales y la experiencia ofrecida en los distintos entornos.

Además, se ha realizado un análisis comparativo descriptivo con otros *players* relevantes del sector *fast fashion*, con el objetivo de contextualizar el caso de Zara y destacar sus elementos diferenciales. Este análisis no tiene carácter cuantitativo, sino que cumple una función explicativa y contextual.

La combinación de revisión teórica, análisis sectorial y estudio de caso permite abordar el objeto de estudio de forma progresiva y coherente. Este enfoque metodológico resulta adecuado para cumplir los objetivos del trabajo, ya que facilita la conexión entre teoría y práctica y permite extraer conclusiones relevantes para la comprensión de las estrategias de marketing digital y omnicanalidad en el *fast fashion*.

4. Marco teórico

4.1. Conceptos clave

4.1.1. Marketing digital

El marketing digital, popularizado a partir de los 90, con el impulso de la tecnología, puede definirse de diversas maneras. Bustos et al. (2017), lo definen como:

“La aplicación de las estrategias para la comercialización que se lleva a cabo a través de medio digitales, permitiendo compartir información en tiempo real, llevar a cabo estrategias publicitarias, y de este modo permitir la identificación del impacto en los usuarios” (p. 910).

Además, Calero et al. (2020), caracterizan el marketing digital como:

“Las aplicaciones de tecnologías digitales, que tienen como propósito apoyar a las actividades del marketing, dirigidas a lograr la rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades, ya que la era digital ha cambiado hasta la opinión de los clientes en cuanto a comodidad, velocidad, precio, información del producto y servicio” (p. 910).

Habiendo comparado estas dos definiciones, entre otras más, podríamos decir que el marketing digital se podría definir como la aplicación ordenada de las tecnologías al proceso de marketing para crear y generar valor, mejorar la relación con el cliente e incrementar los resultados del negocio.

En la actualidad, el marketing digital se ha vuelto imprescindible en las estrategias empresariales. Autores recientes destacan que es “una herramienta necesaria y eficaz en las empresas” (Bricio Samaniego et al., 2018, p.103), dadas las transformaciones tecnológicas de los últimos años. Esta evolución se refleja en una clara migración de la atención del cliente

hacia los entornos digitales, lo que ha llevado a las empresas a incrementar de forma significativa su inversión en publicidad digital. En este sentido, los estudios de InfoAdex muestran un crecimiento sostenido de la inversión publicitaria en medios digitales en España, consolidándose como uno de los principales destinos del gasto publicitario en los últimos años (InfoAdex, 2025). Este predominio de los canales digitales evidencia cómo las marcas consideran Internet y las redes sociales como espacios clave para interactuar con su público objetivo.

Además de su alcance masivo, el marketing digital ofrece la ventaja de la medición y la personalización en tiempo real. Las empresas pueden seguir el comportamiento del cliente en cada punto de contacto digital, así recopilan datos masivos (*big data*) y usan herramientas de análisis e inteligencia artificial para segmentar audiencias y adaptar la publicidad u ofertas a cada uno de los consumidores.

Todo esto lleva a que lo digital no sea algo adicional sin importancia, sino un elemento estratégico central, muchas compañías afirman que, si un producto o servicio “no se encuentra en Internet, simplemente no existe” (Bricio Samaniego et al., 2018, p.104).

El marketing digital ha adquirido una gran relevancia en la actividad empresarial actual, hasta el punto de transformar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes y los propios procesos de acercamiento al consumidor. Según Tiago y Veríssimo (2014), el crecimiento de Internet y de las tecnologías de la información ha generado un entorno en el que los consumidores tienen más poder y están más conectados e informados que nunca. Esta nueva situación hace a las empresas adaptarse al cliente, una persona que participa activamente en la búsqueda, comparación y difusión de información durante todo su proceso de compra.

La evolución del marketing digital empezó desde una concepción inicial centrada únicamente en el uso de canales online hacia algo mucho más amplio, en donde las tecnologías digitales redefinen la manera en que se crea, comunica y da valor. Kannan y Li (2017), proponen una definición para intentar explicar este cambio: el marketing digital es “un proceso adaptativo habilitado por la tecnología mediante el cual las empresas colaboran con los clientes y socios para crear, comunicar, entregar y sostener valor” (p. 23). Desde esta

perspectiva, lo digital ya no es un conjunto de herramientas para convertirse en un habilitador estratégico que controla todas las funciones del marketing, desde análisis del entorno a la ejecución de las acciones comerciales.

Dentro de este proceso de evolución, el crecimiento y consolidación de Google representa un punto de inflexión fundamental en la historia del marketing digital. Fundada a finales de los años noventa, Google transformó la forma en que los consumidores acceden a la información mediante el desarrollo de algoritmos de búsqueda capaces de organizar y priorizar contenidos de manera eficiente. Según Evans (2009), los motores de búsqueda, y en particular Google, redefinieron el ecosistema digital al convertirse en intermediarios clave entre empresas y consumidores, desplazando progresivamente el poder hacia aquellos capaces de gestionar información y datos a gran escala.

Además, la introducción de modelos publicitarios basados en subastas de palabras clave, como Google AdWords (actualmente conocido como Google Ads), supuso un cambio estructural en la publicidad digital, al permitir a las empresas segmentar audiencias de forma precisa y medir el retorno de sus acciones en tiempo real (Varian, 2007). Este enfoque marcó el paso de una publicidad digital expositiva hacia una lógica basada en datos, rendimiento y optimización, sentando las bases del marketing digital moderno y de prácticas hoy consolidadas como el *Search Engine Marketing* (SEM).

Esta nueva definición más amplia del marketing digital responde a la rápida transformación del panorama empresarial. Como Kannan y Li (2017) comentan:

“Durante este periodo, el entorno empresarial ha cambiado a un ritmo frenético. Grandes corporaciones multinacionales como Google, Facebook, Amazon, Alibaba, eBay o Uber, desconocidas hace veinte años, se han consolidado como actores clave de la economía actual” (p. 22). Nota: traducción propia a partir de Kannan, P. K. y Li, H. A. (2017)

Con esto, se refieren a que en solo dos décadas han surgido gigantes globales como Google, Facebook, Alibaba, Amazon o Uber, cuyo modelo de negocio se basa en la capacidad de operar en entornos digitales, gestionar datos y construir relaciones con millones de

usuarios. Además, estos autores destacan que cada año aumentan más del 20% los puntos de contacto digitales entre empresas y consumidores, lo que aumenta la dificultad de gestionar la experiencia del cliente y exige nuevas formas organizativas (p. 24).

También en otros estudios sobre esta nueva forma de marketing, se ha analizado cómo han evolucionado los enfoques académicos sobre el marketing digital. En su trabajo, Lamberton y Stephen (2016), identifican tres grandes temáticas que reflejan la transformación del fenómeno. En primer lugar, una etapa en la que lo digital se entendía principalmente como un medio de expresión individual, que permitía a los consumidores generar contenido, participar en comunidades y compartir sus opiniones con un alcance antes impensable. En segundo lugar, una fase centrada en el papel de Internet y de los móviles como herramientas de apoyo a la decisión, donde las búsquedas, comparaciones y reseñas online comienzan a influir de forma decisiva en la elección de qué productos comprar. Finalmente, una etapa más reciente en la que los entornos digitales se consolidan como una importante fuente de inteligencia de mercado, al proporcionar datos masivos sobre comportamientos, preferencias y conversaciones de los consumidores.

En este proceso de evolución, el papel del consumidor cambia de forma radical. Tiago y Veríssimo (2014) explican que la digitalización ha dado al cliente un nivel de control sencillo y automático prácticamente, al permitirle acceder de manera instantánea a información de diversas fuentes, comparar alternativas y, además, difundir opiniones que influyen directamente en las decisiones de otros usuarios. Este consumidor que tiene ahora más poder sobre la marca redefine la relación entre empresa y cliente, haciendo a las marcas a mantener una comunicación más transparente, constante y personalizada.

La adopción del marketing digital por parte de las empresas responde precisamente a este nuevo contexto. Tiago y Veríssimo (2014), señalan que las organizaciones se ven motivadas por la presión competitiva, la necesidad de mejorar la eficiencia y el alcance de sus comunicaciones, y la oportunidad de interactuar directamente con los consumidores en canales que permiten medir y optimizar cada acción. Para muchos directivos, el marketing digital se ha convertido en “un elemento esencial para mantener la visibilidad y la relevancia de la marca” (Tiago y Veríssimo, 2014, p. 709), especialmente en sectores como el *retail*,

donde hay una alta competencia y la diferenciación depende en gran medida de la experiencia del cliente.

Kannan y Li (2017), profundizan en cómo las tecnologías digitales transforman el proceso de marketing en su conjunto. Según su marco conceptual, los avances en inteligencia artificial, *big data*, buscadores, plataformas sociales, dispositivos móviles y el Internet de las Cosas (IoT) reconfiguran tanto la relación con los clientes como las actividades internas de la empresa. Estas tecnologías reducen las desigualdades en la información, facilitan interacciones entre consumidores, permiten nuevas formas de colaboración y afectan a todas las partes del *marketing mix*: productos aumentados digitalmente, precios dinámicos, promociones personalizadas y canales híbridos que integran lo físico y lo digital.

Teniendo en cuenta todo esto, la literatura muestra que el marketing digital no solo modifica las herramientas utilizadas por las empresas, sino que va más allá, transforma la lógica del mercado. El pico del consumidor conectado, la multiplicación de puntos de contacto donde acceder a una marca, la disponibilidad de datos y la capacidad para personalizar experiencias, convierten al marketing digital en una estrategia imprescindible en el contexto actual del *retail*, y especialmente en sectores caracterizados por ciclos rápidos y alta competencia, como el *fast fashion*.

Además, en esta línea de evolución, algunos autores han comenzado a incorporar tecnologías inmersivas dentro de la reflexión académica sobre el marketing digital. Kotler et al. (2021), en su propuesta de Marketing 5.0, señalan que herramientas como la realidad aumentada, la realidad virtual o los entornos inmersivos no deben entenderse como elementos futuristas, sino como extensiones tecnológicas orientadas a enriquecer la experiencia del cliente y a reforzar la integración entre los canales físicos y digitales. Desde esta perspectiva, estas tecnologías se conciben como parte de una evolución progresiva del marketing digital, en la que la tecnología actúa como un habilitador de estrategias omnicanal y *phygital*, más que como un fin en sí mismo.

4.1.2. Omnicanalidad

La evolución del marketing digital ha ampliado el número de puntos de contacto entre marcas y consumidores, lo que ha impulsado a las empresas a coordinar de forma coherente sus canales de comunicación y venta. En este contexto surge la omnicanalidad como una respuesta estratégica a un consumidor cada vez más conectado y exigente.

La omnicanalidad es una evolución de los enfoques multicanal (cuando la empresa ofrece varios canales, pero cada uno se gestiona en paralelo) y cruzado (hay interacciones entre canales, pero de manera parcial), para la integración total de puntos de contacto con el objetivo de ofrecer una experiencia única, completa y fluida al cliente. Lo que se pretende lograr es que el consumidor pueda acceder a las marcas en cualquier momento y lugar, eliminando las barreras entre lo físico y lo digital, un objetivo que solo es posible gracias al desarrollo de herramientas y tecnologías propias del marketing digital, que permiten conectar, coordinar y medir los distintos puntos de contacto. Como explican Juaneda-Ayensa et al.:

“Una estrategia omnicanal es una forma de retail que, al permitir una interacción real, posibilita que los clientes compren a través de distintos canales en cualquier momento y lugar, proporcionándoles una experiencia de compra única, completa y fluida, que elimina las barreras existentes entre los canales.” Nota: traducción propia a partir de Juaneda-Ayensa et al. (2016)

Beck y Rygl (2015), delimitan los conceptos de canales de manera más clara, explican que en multicanal el *retailer* vende por más de un canal, pero el cliente no provoca la interacción entre canales y no existe ningún control de integración por parte del *retailer*. En el cruzado, se acerca más a la interacción, pero de manera parcial y con cierto control, aunque no necesariamente se incluyen todos los canales del mercado. Por último, en la omnicanalidad, el *retailer* opera a través de todos los canales extendidos y el cliente puede hacer que se inicie la interacción completa entre ellos. El resultado es una experiencia holística en la que los límites entre canales se difuminan y la gestión pasa a ser transversal con sinergias entre puntos de contacto, lo que exige una coordinación basada en datos, tecnología y analítica, elementos centrales del marketing digital.

Desde un punto de vista del comportamiento del consumidor, diversas fuentes subrayan que la omnicanalidad reconfigura la relación canal-marca. En un entorno omnicanal, la percepción de interacción deja de situarse en un canal concreto para trasladarse a la marca y los clientes esperan consistencia e integración independientemente del punto de contacto que utilicen, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de marketing digital capaz de ofrecer mensajes, contenidos y experiencias coherentes a lo largo de todo el recorrido del cliente. Además, los consumidores navegan de forma fluida entre los canales (tiendas físicas, online y móvil) según la situación en la que se encuentren o las preferencias que tengan, o incluso puede variar con el tipo de producto; es distinto comprar el mismo champú todos los meses que comprar ropa que te tengas que ver la talla. Todo esto dificulta a las empresas a controlar por completo el uso que se les da a esos canales, como afirman Verhoef et al. (2015), incrementando la complejidad de la gestión del *customer journey* en entornos digitales y físicos simultáneamente.

En términos de retos de gestión, la literatura recuerda que alcanzar esa experiencia es en realidad no tan fácil para muchos *retailers*, por dificultades de integración de canales y estructuras organizativas descentralizadas que frenan la coordinación. La consecuencia es que, sin capacidades de integración, las empresas se quedan en enfoques multi o *cross* sin llegar a lo omni.

Este paso a la omnicanalidad no depende únicamente de la oferta de la empresa, sino también de la aceptación y uso de las tecnologías por parte del cliente. En su estudio con 628 clientes en España que habían usado al menos dos canales en su último proceso de compra, Juaneda-Ayensa et al. (2016) estiman un modelo basado en UTAUT2 (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), con el que buscaban identificar los determinantes clave de la intención de compra omnicanal. Hallaron cuáles son, por orden de importancia: la expectativa de rendimiento (utilidad percibida), la expectativa de esfuerzo (facilidad de uso) y la influencia social. El trabajo da énfasis a la aceptación de la tecnología y a que está en tienda, debe crear una experiencia integrada que el consumidor perciba como práctica e interesante.

Concluyendo, la omnicanalidad se entiende como una estrategia de gestión del cliente a lo largo de todo su ciclo de compra, que integra datos, procesos y canales para entregar una

experiencia coherente y continua. Su carácter de hacer al cliente el núcleo del negocio, la amplitud de canales incluidos y el grado de integración, son los rasgos que la diferencian de enfoques previos. Como se ha visto antes, ese borrón de fronteras entre canales y la imposibilidad práctica de controlar por completo su uso simultáneo, refuerzan la necesidad de coordinar tecnología, operaciones y marketing bajo un diseño omnicanal, siendo el marketing digital el elemento que permite articular dicha coordinación.

Por último, la integración de canales propia de la omnicanalidad sitúa la experiencia del cliente en el centro de la estrategia empresarial. De este modo, el análisis del *customer journey* se convierte en una herramienta clave para comprender cómo el consumidor interactúa con la marca a lo largo de todo el proceso de compra.

4.1.3. *Customer journey*

El concepto de *customer journey* ha cobrado una gran importancia en los últimos años para entender las interacciones que una persona tiene con una marca a lo largo de todo su proceso de compra, especialmente en un contexto de creciente digitalización del marketing. Este recorrido empieza desde el momento que surge una necesidad hasta después de haber realizado la compra. Lemon y Verhoef (2016) lo describen como un proceso estructurado en torno a tres grandes etapas: precompra, compra y poscompra.

La primera fase, incluye la detección de una necesidad, la búsqueda de información y la comparación de opciones, procesos que hoy se desarrollan en gran medida a través de canales y herramientas de marketing digital, como buscadores, redes sociales o plataformas online. La etapa de compra engloba el momento en que el cliente toma la decisión y realiza la transacción. Finalmente, la fase poscompra comprende la experiencia de uso, el servicio postventa y la posibilidad de que el cliente recomiende la marca o vuelva a comprar.

Durante este recorrido, los clientes interactúan con una gran variedad de puntos de contacto, conocidos como *touchpoints*. Lemon y Verhoef (2016) distinguen cuatro tipos de puntos de contacto:

- Los gestionados directamente por la marca, como su web, tiendas físicas o campañas publicitarias.

- Los controlados por socios o distribuidores, es decir, tiendas multimarca.
- Los generados por el propio cliente como búsquedas en internet o redes sociales.
- Los independientes, por ejemplo, reseñas de terceros o medios externos.

Cada uno de estos puntos de contacto influye en la percepción global de la experiencia del cliente y su correcta integración es esencial para una buena relación con el consumidor.

Este enfoque más amplio supera la perspectiva tradicional del marketing basada en la obsesión por la conversión, que asumía un camino lineal desde el conocimiento de marca hasta la compra. Court et al. (2009), propone sustituir este modelo por el *consumer decision journey*, un enfoque circular y dinámico que refleja mejor el comportamiento del consumidor actual. Este identifica cuatro fases: consideración inicial, evaluación activa, compra y experiencia poscompra. Lo más relevante es que introduce el concepto de bucle fidelización, que es si la experiencia es positiva, el cliente no vuelve al inicio del proceso, sino que se mantiene vinculado a la marca y puede influir en otros consumidores, amplificando el impacto del marketing digital a través de recomendaciones, reseñas y contenido generado por usuarios.

La digitalización ha acentuado esta complejidad. Hoy en día, los clientes alternan constantemente entre canales físicos y digitales. Pueden descubrir un producto en Instagram, investigar opiniones en Google o con Inteligencia Artificial, comprarlo desde una app y recogerlo en tienda. Esto obliga a las marcas a entender el *customer journey* como un proceso omnicanal que debe diseñarse de forma integrada.

Juaneda-Ayensa et al. (2016) subrayan que una experiencia omnicanal bien gestionada no depende solo de la empresa, sino también del uso y aceptación de tecnología por parte del cliente. En su estudio con los 628 consumidores en España, identifican que los factores más influyentes en la intención de compra omnicanal son la innovación personal, la expectativa de rendimiento, la expectativa de esfuerzo y la influencia social. La experiencia, por tanto, se ve condicionada por la capacidad de cada persona de interactuar con tecnología de manera cómoda y efectiva.

En definitiva, el *customer journey* permite analizar cómo se comportan los consumidores a lo largo del proceso de compra y cómo responden a las distintas interacciones con la marca. Entender bien este recorrido y diseñarlo de forma correcta y coherente entre canales, es esencial para ofrecer una experiencia positiva, fomentar la fidelización y generar valor sostenible para las empresas. En sectores como el *retail* de moda, donde la tienda física mantiene un papel relevante, la gestión de la experiencia del cliente requiere combinar elementos digitales y presenciales. Esta convergencia da lugar al concepto *phygital*, que busca eliminar fricciones entre ambos entornos.

4.1.4. Modelo POEM

Dentro del marketing digital, hay otro concepto que es importante entender, el modelo POEM. Este distingue entre *Paid*, *Owned* y *Earned Media*, traducido como medios pagados, propios y ganados. Consiste en la organización de la comunicación en torno a estos tres tipos de medios. Este enfoque ayuda a entender que una empresa ya no se comunica únicamente a través de la publicidad tradicional como hace años, sino que la combina con espacios por los que paga en distintos buscadores, canales que controla directamente y con todo lo que los demás dicen de ella en el entorno digital.

En algunos trabajos, este modelo aparece ampliado bajo la denominación POSE (*Paid*, *Owned*, *Shared* y *Earned Media*), donde los medios compartidos hacen referencia específicamente a los contenidos y las interacciones que tienen lugar en redes sociales.

En primer lugar, los medios pagados son aquellos en los que la empresa invierte para ganar la mayor visibilidad posible. Algunos ejemplos son: anuncios en buscadores de internet, publicidad en redes sociales, banners en medios digitales, incluso ahora, con el crecimiento de la Inteligencia Artificial, ya se empiezan a buscar métodos de posicionamiento en los buscadores con IA.

Tiago y Veríssimo (2014) explican que el desarrollo de Internet y de las RRSS ha llevado a las empresas a aumentar su inversión en este medio, ya que forma parte de una gran parte de la visibilidad de la marca. Este medio consigue que la compañía segmente mejor,

interactúe más con los consumidores y mida los resultados de las acciones con más precisión. Los medios de pago suelen ser una primera toma de contacto con la marca para el cliente.

En este contexto, en los últimos años ha empezado a crecer el concepto de *Generative Engine Optimization* (GEO), que amplía la lógica tradicional del *search engine marketing* y del *search engine optimization* hacia entornos de búsqueda basados en Inteligencia Artificial Generativa. A diferencia de los buscadores clásicos, donde la visibilidad se genera en torno a enlaces patrocinados u orgánicos, los nuevos sistemas de búsqueda con IA, como los desarrollados por OpenAI (Atlas) o Perplexity (Comet), ofrecen respuestas sintéticas generadas directamente por el modelo, integrando información de múltiples fuentes. Esto introduce un cambio relevante para los medios pagados, ya que la visibilidad de marca no depende únicamente de la puja por palabras clave, sino también de que el contenido sea considerado relevante y fiable para estos sistemas generativos.

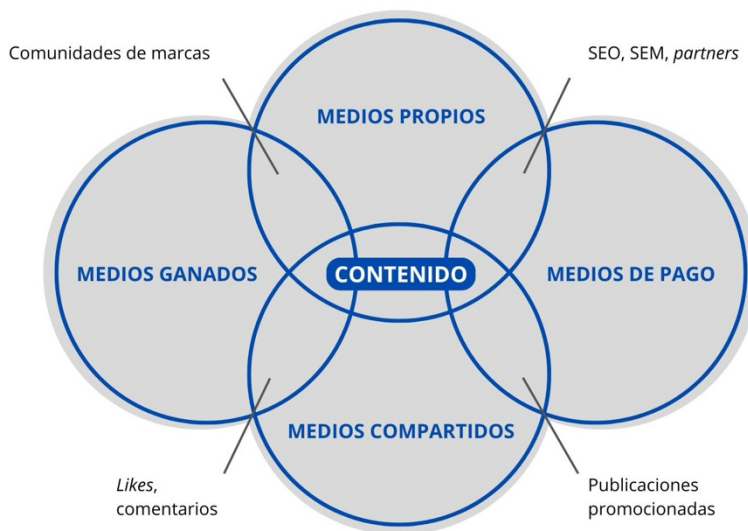
Este fenómeno se relaciona con el debate conocido como “Internet muerto”, que no plantea que Internet haya desaparecido, sino que una parte creciente del contenido digital que circula y se prioriza está generado por sistemas automatizados, algoritmos y modelos de inteligencia artificial, en vez de la interacción humana directa. Desde una perspectiva académica, diversos estudios han señalado el aumento del contenido automatizado, de los *bots* y de la producción algorítmica de información, lo que modifica la forma en que los usuarios acceden, consumen y confían en los contenidos digitales (Ferrara et al., 2016; Wu et al., 2019).

Desde el punto de vista del marketing digital, este contexto refuerza la necesidad de replantear el papel de los medios pagados dentro del modelo POEM. En un entorno donde los motores de búsqueda basados en IA filtran, resumen y reinterpretan la información, los *paid media* no solo actúan como una herramienta de impacto inmediato, sino también como una palanca para construir relevancia y presencia de marca en ecosistemas algorítmicos. Así, la inversión en medios pagados se orienta cada vez más a generar contenidos y señales que puedan ser recogidas y reutilizadas por estos sistemas inteligentes, integrándose de forma estratégica en un entorno digital crecientemente mediado por la inteligencia artificial.

En segundo lugar, los medios propios son los canales que la marca controla de forma directa. Estos son: su página web, su tienda online, las apps móviles si tienen o los perfiles oficiales en redes. Kannan y Li (2017) explican que estos puntos de contacto se convierten en ejes centrales para crear, comunicar, entregar y mantener valor. A través de ellos, la empresa puede diseñar experiencias de usuarios coherentes, ofrecer información detallada sobre sus productos, gestionar un buen servicio al cliente y mantener una relación continua con sus consumidores. Al ser canales que pueden ser controlados, permiten integrar datos y aprender de los comportamientos de los usuarios, clave del éxito en el marketing digital.

Por último, los medios ganados se refieren a la visibilidad de la marca que obtiene cuando son otros quienes hablan de ella, como reseñas, publicaciones, recomendaciones... Mangold y Faulds (2009) señalan que las redes sociales se han convertido en un “elemento híbrido” porque permiten a las empresas comunicarse con consumidores, pero también conversaciones entre ellos mismos, donde nacen las recomendaciones de productos, por ejemplo. Tiago y Veríssimo (2014) insisten en que los compradores confían más en las opiniones de otros usuarios que en la publicidad directa de las empresas, por lo que estos medios ganados son esenciales e importantísimos para crear una buena imagen de marca.

Ilustración 1- Modelo POEM



Fuente: Elaboración propia según (Search & Drive Management Consultants, 2021)

La Figura 1 muestra una representación ampliada del modelo POEM hacia el modelo PESO. En la literatura y en la práctica profesional, el modelo POEM ha evolucionado hacia el denominado modelo PESO (*Paid, Earned, Shared y Owned Media*), que introduce los medios compartidos como una categoría diferenciada. Esta ampliación responde al creciente peso de las redes sociales y de las interacciones bidireccionales entre marcas y usuarios. No obstante, en este trabajo se adopta el modelo POEM por su mayor claridad conceptual y su adecuación al análisis estratégico del marketing digital, considerando los medios compartidos como un espacio híbrido entre los medios propios y los medios ganados.

El modelo POEM se relaciona directamente con el *customer journey* y la experiencia del cliente. Lemon y Verhoef (2016) explican, como lo visto anteriormente, que el recorrido que hace el cliente está formado de varios puntos de contacto a lo largo de las etapas de precompra, compra y poscompra, y que no todos esos puntos están bajo el control de la empresa. Si lo vemos desde la perspectiva del modelo POEM, en la fase de precompra el cliente puede descubrir una marca a través de un anuncio de pago en redes (medio pagado), entrar luego en la web para informarse mejor (medio propio) y, por último, leer reseñas de otros usuarios en redes (medio ganado) antes de decidir si comprar o no. Durante la segunda fase, la compra, los canales propios suelen tener más importancia, pero la confianza que el cliente tenga en la marca seguirá dependiendo casi al 100% de lo que ha visto y escuchado en esos medios ganados. Finalmente, en la poscompra, si la experiencia es positiva, ese mismo cliente puede compartir sus opiniones alimentando esos medios ganados.

Desde una perspectiva estratégica, la combinación de todos estos medios ofrece unas ventajas claras y que cualquier empresa querría tener. Los medios pagados permiten generar alcance y visibilidad de forma rápida, los medios propios son la base sobre la cual la marca crea su esencia y los medios ganados aportan credibilidad e imagen. Sin embargo, no todo es tan fácil, también tienen sus desafíos, Mangold y Faulds (2009) recuerdan que en las redes sociales la empresa pierde parte del control sobre la conversación, pudiendo generar el efecto contrario y dañar su imagen. Por otro lado, Tiago y Veríssimo (2014) subrayan que el incremento del uso

de canales digitales obliga a las empresas a gestionar de manera más organizada sus acciones, asegurándose que el mensaje es coherente en todos los medios.

En contextos de omnicanalidad y en sectores del *retail* o la moda, este modelo ayuda mucho a entender cómo se construye la presencia de una marca en el ecosistema digital. Una empresa puede utilizar medios pagados para atraer a clientes, medios propios para desarrollar la experiencia y medios ganados para reforzar su reputación. En lo que veremos a continuación en este estudio, este marco servirá como base para analizar cómo una marca como Zara controla sus medios pagados, propios y ganados dentro de su estrategia de marketing digital y omnicanalidad.

Con el fin de sintetizar los principales conceptos teóricos desarrollados y clarificar su papel dentro del trabajo, se presenta a continuación una tabla resumen.

Tabla 1- Resumen conceptos teóricos

Concepto teórico	Idea principal defendida en el trabajo
Rol del marketing digital	El marketing digital no actúa como un canal aislado, sino como un eje transversal que articula toda la relación entre la marca y el cliente
Omnicanalidad	La integración real de canales es un factor clave de ventaja competitiva en el <i>fast fashion</i>
Customer journey	La experiencia se construye de forma continua a lo largo de todos los puntos de contacto con el cliente, no solo en el momento de compra
Modelo POEM	La coherencia entre medios propios, pagados y ganados refuerza el posicionamiento de marca

Fuente: Elaboración propia

4.2. Innovación tecnológica en marketing

4.2.1. Introducción a la innovación tecnológica

En los últimos años, la tecnología y lo digital han pasado a ser clave en el marketing. La comercialización por Internet y redes sociales ha cambiado completamente la manera en que las empresas se comunican con sus clientes y promocionan sus productos. Esta innovación tecnológica tiene un papel estratégico en la relación con consumidores, muchas empresas destacan la importancia de crear una relación digital con el cliente y reconocen que las nuevas tecnologías están redefiniendo el proceso y la estrategia del marketing. Esta nueva tendencia de webs y redes sociales le ha dado más poder al consumidor, dándole una influencia en las decisiones de venta de la marca. Un único cliente puede comunicarse con miles de potenciales y dar su opinión, teniendo un efecto enorme en el boca a boca de RRSS.

En consecuencia, el panorama del marketing se ha vuelto muy complejo y dinámico. Los clientes interactúan con las empresas, durante todo el proceso de compra, a través de múltiples puntos de contacto: tienda física, sitio web, aplicaciones móviles, redes sociales, email, etc. Lemon y Verhoef (2016), explican que esta realidad ha producido una fragmentación de medios y canales acelerado, haciendo de la gestión omnicanal la nueva norma en marketing. Las empresas ahora tienen que crear experiencias consistentes a lo largo de todo el *customer journey*, integrando canales *online* y *offline*. Como añaden estos autores, los consumidores interactúan mediante innumerables puntos de contacto en múltiples medios, y sus experiencias son cada vez más interconectadas y sociales, esto exige integrar múltiples funciones del negocio e incluso socios externos para ofrecer experiencias positivas de forma unificada.

La innovación tecnológica no solo introduce nuevas herramientas, sino que transforma las expectativas del consumidor, quien ahora espera inmediatez, personalización y una experiencia fluida en cada interacción con la marca.

4.2.2. Principales tecnologías emergentes en marketing

En los últimos años, el desarrollo de la Inteligencia Artificial, el análisis de grandes volúmenes de datos, las tecnologías como *IoT* y la automatización de procesos, son ahora

una herramienta clave para muchas decisiones comerciales. Muchos autores coinciden en que estas tecnologías permiten conocer mejor al cliente, personalizar las ofertas y optimizar sus recursos, aunque sin dejar de lado los retos éticos y de gestión que pueden llegar a tener.

En primer lugar, la Inteligencia Artificial (IA) y el aprendizaje automático (*machine learning*), son ahora pilares importantes en el marketing actual. Davenport et al. (2020) explican que la IA tiene el potencial de transformar las actividades analíticas (predicción de demanda, respuestas a campañas, precios...) y las actividades de interacción con el cliente mediante sistemas de recomendación, asistentes virtuales y contenidos personalizados. Según estos autores, la IA no sustituye al marketing tradicional, sino que lo mejora al ayudar a procesar grandes volúmenes de datos y tomar decisiones más rápidas y acertadas centradas en los resultados obtenidos. De Bruyn et al. (2020) opinan que con estas oportunidades tan grandes aparecen limitaciones, como el uso de datos sesgados, la falta de transparencia en los algoritmos o incluso riesgos a discriminar a ciertos consumidores, lo que lleva a las empresas a supervisar estos procesos con el ojo humano.

En esta misma línea, Medina-Chicaiza y Martínez-Ortega (2020) revisan las principales tecnologías de IA aplicadas al marketing, desde sistemas de recomendación y motores de búsqueda hasta *chatbots*, *programmatic advertising* o herramientas de *scoring* de clientes, y concluyen que la IA se ha convertido en un factor clave para “crear valor agregado y alcanzar nuevas experiencias para el consumidor”, favoreciendo ventajas competitivas sostenibles cuando se utilizan de manera correcta en las empresas.

La IA se combina cada vez más con el Internet de las Cosas (*IoT*), generando nuevos tipos de datos y puntos de contacto. En el trabajo de Rosário y Raimundo (2025) explican a través de la integración de *AIoT* (*AI + IoT*) que esto permite recopilar información en tiempo real a través de sensores y dispositivos conectados, que permite utilizarla para personalizar mensajes, ajustar ofertas o anticipar necesidades del cliente. Los autores destacan que esta convergencia amplía la capacidad de las marcas para co-crear valor con los consumidores, pero también abre interrogantes en términos de privacidad, seguridad de los datos y aceptación de estas tecnologías por parte de los usuarios.

A modo de ilustración de cómo las tecnologías emergentes descritas pueden traducirse en herramientas prácticas, la siguiente tabla resume algunas soluciones de inteligencia artificial actualmente utilizadas en marketing digital, indicando su utilidad principal para la gestión de contenidos, campañas y experiencias de cliente.

Tabla 2 - Herramientas de IA aplicables al marketing digital

Herramienta	Utilidad en marketing digital
Freepik AI	Generación automática de imágenes, ilustraciones y contenido visual a partir de texto para campañas y rrss
Canva	Plataforma de diseño con IA para crear diseños visuales, imágenes y vídeos adaptados a campañas, posts y branding
CharGPT, Gemini, Perplexity...	Generación de textos, ideas de contenido, respuestas automatizadas y redacción adaptada al <i>target</i>
Jasper AI	Plataforma especializada en generación de textos persuasivos para anuncios, blogs y publicaciones optimizados para SEO o engagement
Animoto / Invideo AI	Generación y edición automática de vídeos a partir de plantillas y texto, útil para contenidos audiovisuales en redes
SurferSEO / Semrush AI	Uso de IA para optimizar contenido web, planificación SEO y mejora de visibilidad en buscadores
Predis.ai	Generación automatizada de contenidos para social media y anuncios, con programación y calendarización integradas

Fuente: Elaboración propia adaptada (IEBS Business School, 2026)

Otro ámbito especialmente relevante para el marketing omnicanal es la relación entre las tecnologías móviles, la geolocalización y las aplicaciones. Riabova et al. (2024), analizan cómo las empresas utilizan las aplicaciones móviles para aplicar estrategias de geolocalización y publicidad contextual, es decir, mensajes adaptados al lugar y al momento concreto en el que se encuentra el cliente. Sus resultados demuestran que este tipo de campañas incrementan la relevancia percibida y la probabilidad de respuesta, al conectar la

oferta inmediatamente con el consumidor. Al mismo tiempo, advierten de que la efectividad de estas acciones depende de la gestión de permisos, de la transparencia en el uso de los datos de localización y del respeto a las regulaciones de privacidad.

El *IoT* también incluye otros dispositivos, como *wearables* y objetos conectados, que amplían el ecosistema de datos del cliente. Maiorescu et al. (2020), estudian el papel de las redes sociales y de los dispositivos *wearables* en las estrategias de marketing, comparando pequeñas y medianas empresas con otras más grandes. Concluyen que los *wearables* permiten recopilar información continua sobre el comportamiento y estilo de vida, y cuando se conectan con las redes sociales, ofrecen nuevas oportunidades para diseñar campañas más interactivas y personalizadas.

Algo también novedoso y esencial es el *big data* y la analítica avanzada. La revisión de Theodorakopoulos y Theodoropoulou (2024), muestra cómo la incorporación de *big data* en el marketing digital ha “revolucionado la forma en que las organizaciones entienden e influyen en el comportamiento del consumidor”, al permitir analizar grandes volúmenes de datos muy variados y que vienen de múltiples fuentes (web, redes sociales, CRM, dispositivos móviles, etc.). Según su análisis, el uso de estas técnicas facilita, una vez más, la segmentación avanzada, la personalización de contenidos, la optimización de campañas y la mejora de la experiencia de cliente.

Estos avances en IA, *big data*, móviles e *IoT* se relacionan fuertemente con la automatización del marketing. Davenport et al. (2020), señalan que muchas decisiones que antes se tomaban de forma manual, como seleccionar qué mensaje enviar a cada segmento, en qué momento y por qué canal, pueden ahora ser automatizadas mediante algoritmos que aprenden de los datos históricos y son actualizados constantemente. De Bruyn et al. (2020), añaden que esta automatización se ve especialmente en sistemas de gestión de campañas y plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*), que permiten reaccionar casi en tiempo real a los cambios en el comportamiento del cliente.

En conjunto, la literatura revisada nos evidencia que las tecnologías emergentes en marketing no actúan de manera independiente, sino que se complementan entre sí. La IA necesita *big data* para aprender, el *IoT* y las apps móviles generan nuevos datos y puntos de

contacto y la automatización permite convertir estos datos en decisiones de marketing más rápidas y personalizadas. Al mismo tiempo, varios autores coinciden en destacar que estas oportunidades vienen llenas de desafíos relacionados con la ética, la transparencia y la protección de la privacidad del consumidor.

Este marco será clave para entender, en los siguientes apartados, cómo las empresas de *retail* y, en particular, Zara, incorporan estas tecnologías a su estrategia de marketing digital y omnicanal para diseñar experiencias de cliente cada vez más integradas y personalizadas.

4.3. Estrategias en el sector *retail* y *fast fashion*

El sector *retail*, y en especial el *fast fashion*, están evolucionando hacia modelos más sostenibles y digitales para intentar diferenciarse en un mercado muy saturado. Una de las tendencias populares es la adopción de modelos de economía circular. Marcas de moda incorporan prácticas como reventa, alquiler de prendas, reparación e incluso el reciclaje, así como el diseño ecológico.

Según Ellen MacArthur *Foundation* (2021), estos modelos circulares tienen la capacidad de modificar los ingresos de la producción lineal y ya constituyen un mercado sustancial. En 2019, los modelos de reventa, alquiler, reparación y remanufactura representaban unos USD 73 mil millones. Se calcula que, si alcanza el 23% del mercado global para 2030 (frente al 3,5% actual), podrían generar hasta USD 700 mil millones de valor acumulado, además de lograr un tercio de la reducción de emisiones necesarias para cumplir los objetivos medioambientales.

Estas acciones también aportan ventajas competitivas. Gazzola et al. (2023) afirman que los esfuerzos de reciclaje y durabilidad promocionan una ventaja competitiva dado que los consumidores exigen cada vez más marcas éticas y sostenibles. Como resultado, empresas líderes del sector ya están experimentando con plataformas de alquiler y reventa de ropa. H&M lanzó servicios de alquiler para su línea “*Conscious*” y “*ARKET*” propone

suscripciones de prendas infantiles (Ellen MacArthur *Foundation*, 2021). Este tipo de iniciativas buscan captar la creciente demanda de consumo responsable y redefinir la propuesta de valor del *fast fashion* mediante la circularidad.

Otra acción estratégica emergente es la aplicación de Inteligencia Artificial y analítica de datos avanzados en la cadena de valor. Las empresas de moda utilizan algoritmos de IA para predecir tendencias de consumo, mejorar la precisión de los pronósticos de demanda y optimizar el inventario y logística. Estudios recientes muestran que la implantación de sistemas de IA en la predicción de demanda puede transformar la gestión de inventarios, permitiendo niveles de *stock* más acertados a la demanda real, reduciendo así costes y evitando roturas de stock (Amosu et al., 2024). Estos sistemas analizan tanto datos de ventas históricos como variables externas (estaciones, promociones, tendencias en RRSS...) para ajustar de manera dinámica la reposición de mercancía y la distribución logística.

Además, las empresas están potenciando la personalización digital de la experiencia del cliente. Gracias al análisis de datos y herramientas tecnológicas, como sistemas de recomendación, asistentes virtuales y apps), las marcas pueden ahora adaptar ofertas y comunicaciones a cada consumidor con más facilidad. Actualmente, la personalización de las estrategias de marketing se traduce en experiencias de compra más relevantes, por ejemplo, sugerencias de producto personalizadas, que hacen más eficiente y fácil las ventas. Al combinar datos de transacciones, preferencias y comportamiento online, las empresas pueden ofrecer un trato casi individualizado, lo que actualmente es percibido por los consumidores como un valor añadido diferenciador.

Finalmente, los modelos de negocio híbridos que mezclan formatos tradicionales y digitales están cada vez creciendo más. Este enfoque *phygital* es sorprendente e innovador, ya que se emplean tecnologías como realidad aumentada en tienda, espejos interactivos o sensores de *IoT* para crear ambientes inmersivos. Esta estrategia permite ofrecer al consumidor lo mejor de ambos mundos; tangibilidad y estímulo del canal físico, junto con la escalabilidad y analítica del canal digital (Ahmad et al., 2025). Además, las marcas recurren a *pop-ups*, espacios temporales de alta visibilidad donde lanzan nuevas colecciones y prueban nuevos mercados, entre otras acciones.

En conclusión, estas estrategias innovadoras están configurando una nueva lógica competitiva en el *retail* de moda. Ya no sirve solo con competir con el precio y la calidad, las empresas tienen que trabajar para tener una relación cercana con sus consumidores. Integrar sostenibilidad y tecnologías avanzadas no son solo parte de las demandas del mercado, también genera una ventaja competitiva a las empresas.

5. Contexto del sector *fast fashion*

5.1. Evolución del modelo de negocio de *fast fashion*

El sector *fast fashion* ha experimentado una gran transformación en las últimas décadas, evolucionando desde modelos tradicionales de producción y distribución de moda hacia sistemas altamente dinámicos, llenos de información y orientados hacia el cliente. Este modelo se caracteriza, desde sus orígenes, por la capacidad de ofrecer colecciones inspiradas en las últimas tendencias a precios accesibles y con una elevada frecuencia de renovación, lo que ha permitido a estas empresas responder con rapidez a los cambios en la demanda del consumidor.

En una primera etapa, el modelo de negocio de *fast fashion* se sustentaba principalmente en la optimización de la cadena de suministro, con el objetivo de reducir los tiempos entre el diseño, la producción y la llegada del producto a tienda. A diferencia del modelo tradicional de la industria de la moda, basado en colecciones estacionales y ciclos largos de planificación, las empresas de *fast fashion* apuestan por ciclos cortos, producción flexible y una logística altamente eficiente. Esta iniciativa permite minimizar riesgos asociados al inventario y ajustar la oferta de manera continua en función del comportamiento del mercado (Cachon y Swinney, 2011)

Con el avance de las tecnologías de la información y la generalización del uso de internet, el modelo comenzó a evolucionar hacia una mayor integración de datos y canales. La digitalización permitió a las empresas recopilar información en tiempo real sobre ventas, preferencias del consumidor y rendimiento de los productos, facilitando una toma de

decisiones más ágil y basada en datos. Tal y como señalan Verhoef et al. (2015), el desarrollo de nuevos canales digitales y dispositivos móviles ha transformado de manera significativa el panorama del *retail*, incrementando la complejidad del proceso de compra y modificando los hábitos del consumidor.

En este contexto, la industria *fast fashion* fue uno de los primeros sectores en adoptar estrategias multicanal y, posteriormente, omnicanal. Inicialmente, la coexistencia de tiendas físicas y canales *online* era una estrategia de diversificación de puntos de venta, donde cada canal se gestionaba de forma relativamente independiente. Sin embargo, la creciente interacción del consumidor con múltiples canales a lo largo del proceso de compra impulsó la necesidad de avanzar hacia modelos más integrados. La literatura coincide en que esta evolución hacia la omnicanalidad supone un cambio estructural en el modelo de negocio, ya que implica la gestión conjunta de todos los puntos de contacto con el cliente, con el objetivo de ofrecer una experiencia coherente y fluida (Beck y Rygl, 2015).

Esta evolución hacia la omnicanalidad ha supuesto un cambio estructural en el modelo de negocio del *retail* de moda, ya que el foco deja de situarse en el canal para centrarse en la marca y en la experiencia global del consumidor. Estudios empíricos realizados en el sector de la moda, como el de Juaneda-Ayensa et al. (2016), muestran que los consumidores omnicanal utilizan de manera simultánea distintos canales durante su proceso de compra y valoran especialmente la integración entre ellos.

Paralelamente, el modelo de negocio ha ido desplazándose progresivamente desde el producto hacia el cliente y su experiencia de compra. La incorporación de tecnologías digitales no solo ha afectado a los canales de venta, sino que ha transformado la relación entre la marca y el consumidor. Según Kannan y Li (2017), el marketing digital ha pasado de ser un conjunto de herramientas específicas a convertirse en un proceso estratégico que permite a las empresas crear, comunicar y entregar valor de forma continua a través de múltiples *touchpoints*. En el sector *fast fashion*, esta transformación ha dado lugar a modelos de negocio más orientados a la experiencia, donde la rapidez, la conveniencia y la personalización adquieren un papel central.

En definitiva, la evolución del modelo de negocio en *fast fashion* puede entenderse como un proceso gradual que combina eficiencia operativa, digitalización y orientación al cliente. La capacidad para integrar tecnología, datos y canales se ha convertido en una ventaja competitiva, sentando las bases para las estrategias actuales del sector y explicando por qué determinadas compañías, como Zara, han logrado consolidar posiciones de liderazgo en un entorno altamente competitivo y cambiante.

5.2. Tendencias actuales

El sector *fast fashion* se encuentra en un momento de transformación estructural impulsado por tres fuerzas principales: (i) la presión regulatoria y social hacia modelos más sostenibles, (ii) la digitalización de la cadena de valor y del *retail* y (iii) el uso intensivo de datos para personalizar la experiencia y mejorar la eficiencia. Estas tendencias no actúan de forma aislada, en la práctica, se refuerzan entre sí y están redefiniendo el modelo competitivo del sector, especialmente en Europa (*European Commission, 2022*).

5.2.1. Sostenibilidad

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales ejes de transformación del sector *fast fashion*. Tradicionalmente, este sector se ha caracterizado por un modelo de producción intensivo, basado en ciclos muy cortos, elevados volúmenes de fabricación y una rápida obsolescencia de las prendas. Este modelo ha generado importantes impactos medioambientales y sociales, lo que ha situado a la industria textil en el centro del debate regulatorio y social, especialmente en el contexto europeo.

Desde el punto de vista institucional, la Unión Europea ha identificado al sector textil como uno de los ámbitos prioritarios dentro de su agenda de sostenibilidad. La razón principal es que se trata de una de las industrias con mayor consumo de recursos y generación de residuos. Según datos recogidos por la Comisión Europea (2022), el consumo de textiles tiene uno de los mayores impactos ambientales entre las categorías de consumo de los hogares europeos, solo por detrás de la alimentación, la vivienda y el transporte. Además,

una parte significativa de los residuos textiles acaba en vertederos o es incinerada, lo que evidencia un modelo todavía claramente lineal.

En este contexto, la Comisión Europea publicó en 2022 la *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles* (COM (2022) 141 final), un documento clave que establece una hoja de ruta para transformar estructuralmente el sector. El objetivo de esta estrategia es que, de aquí a 2030, los productos textiles comercializados en la Unión Europea sean más duraderos, reutilizables, reparables y reciclables, reduciendo así su impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida (*European Commission, 2022*).

Esta estrategia supone un cambio relevante para esta industria de moda, ya que desplaza el foco desde acciones voluntarias o iniciativas puntuales de sostenibilidad hacia un enfoque basado en requisitos estructurales del producto. Es decir, no se trata únicamente de comunicar prácticas sostenibles, sino de rediseñar las prendas y los procesos productivos para cumplir con criterios concretos relacionados con la durabilidad, la circularidad y la gestión de residuos. De este modo, la sostenibilidad deja de ser un elemento de marketing para convertirse progresivamente en una condición necesaria para operar en el mercado europeo.

Un elemento especialmente relevante dentro de este nuevo marco es el impulso a sistemas de trazabilidad y transparencia que permiten conocer y verificar la información asociada a cada producto para la protección del consumidor frente a prácticas de *greenwashing*. En este sentido, la Unión Europea está promoviendo el desarrollo del denominado *Digital Product Passport (DPP)*, un mecanismo digital que acompaña a los productos textiles y que tiene como objetivo recopilar y poner a disposición información clave sobre su composición, origen, durabilidad, reparabilidad y potencial de reciclaje. El *DPP* no debe entenderse como una simple etiqueta informativa, sino como una herramienta estructural que permite respaldar las exigencias de sostenibilidad con datos verificables a lo largo de todo el ciclo de vida del producto (*European Commission, 2022*).

En esta línea, la Unión Europea ha aprobado la Directiva (UE) 2024/825, cuyo objetivo es empoderar a los consumidores para la transición verde y garantizar que la información medioambiental proporcionada por las empresas sea clara, verificable y no engañosa (European Union, 2024). Esta normativa limita el uso de declaraciones genéricas

como “eco”, “sostenible” o “respetuoso con el medio ambiente” si no están respaldadas por criterios objetivos y comprobables.

Para el sector *fast fashion*, la introducción del *Digital Product Passport* implica un cambio significativo en la forma de gestionar la información del producto y la cadena de suministro. Las empresas deberán ser capaces de recopilar, actualizar y compartir datos fiables sobre materiales, procesos productivos y uso del producto, lo que refuerza la conexión entre sostenibilidad y digitalización. En este sentido, la sostenibilidad deja de apoyarse en declaraciones genéricas para basarse en información objetiva y contrastable, accesible tanto para reguladores como para consumidores.

De forma complementaria, otro fenómeno clave dentro del debate sobre sostenibilidad en el este sector, es el crecimiento del mercado de segunda mano y reventa de prendas. Este tipo de iniciativas se enmarca en una lógica de economía circular¹, ya que permite extender la vida útil de los productos textiles y retrasar su conversión en residuo. En los últimos años, la segunda mano ha ganado una gran aceptación entre los consumidores, especialmente entre los más jóvenes, y ha pasado de ser una práctica marginal para convertirse en un segmento relevante del mercado de la moda.

No obstante, la literatura reciente señala que el impacto de la segunda mano sobre la sostenibilidad no es unívoco. Si bien puede contribuir a reducir residuos y fomentar la reutilización, algunos estudios advierten de que, en determinados casos, la reventa puede reproducir patrones de consumo propios del *fast fashion*, como la compra impulsiva o el aumento de la rotación de prendas, lo que limita su efecto positivo sobre la reducción del consumo total. Por ello, la segunda mano no debe considerarse automáticamente una solución sostenible, sino un instrumento cuyo impacto depende de cómo se integre en el modelo de negocio y en los hábitos de consumo.

¹ La economía circular es un modelo económico que busca minimizar el desperdicio y maximizar el uso eficiente de los recursos, promoviendo la reutilización, reparación, reciclaje y prolongación del ciclo de vida de los productos frente al modelo lineal tradicional de “producir, usar y desechar” (Ellen MacArthur Foundation, 2021)

En conjunto, la sostenibilidad en el *fast fashion* está evolucionando desde un enfoque voluntario y reputacional hacia un marco regulado, basado en la trazabilidad, la información y la responsabilidad sobre el ciclo de vida del producto. La presión institucional, unida a una mayor sensibilidad del consumidor y a un entorno normativo más estricto, está obligando a las empresas del sector a replantear su modelo de negocio. En este nuevo escenario, la sostenibilidad no solo condiciona la imagen de marca, sino que se convierte en un factor clave de competitividad y viabilidad a largo plazo dentro del mercado europeo (*European Commission, 2022*).

5.2.2. Digitalización

La digitalización ha adquirido un papel central en el sector *fast fashion*, no solo como soporte de las estrategias de marketing digital, sino como un elemento estructural que atraviesa toda la cadena de valor. A diferencia de otros sectores de *retail*, este opera con ciclos de producto extremadamente cortos, altos volúmenes de referencias y una elevada volatilidad de la demanda. En este contexto, la adopción de tecnologías digitales no responde únicamente a objetivos de eficiencia operativa, sino que se convierte en una condición necesaria para ejecutar de forma coherente las propuestas de valor y las acciones de marketing dirigidas al consumidor final.

Uno de los ámbitos donde la digitalización ha tenido un mayor impacto es en la integración de canales y puntos de contacto, dando lugar a modelos de funcionamiento omnicanal. En *fast fashion*, esta integración permite que el consumidor interactúe con la marca de manera continua entre el entorno digital y el físico, percibiendo la experiencia como un todo unificado. La literatura señala que este tipo de integración es especialmente relevante en el sector de la moda, al tratarse de uno de los primeros ámbitos en adoptar estrategias omnicanal de forma intensiva (Juaneda-Ayensa et al., 2016). Desde la perspectiva del marketing digital, esta integración facilita la coherencia de los mensajes, la personalización de las interacciones y la activación de acciones comerciales basadas en el comportamiento real del cliente a lo largo de su recorrido de compra.

Un elemento clave que sustenta esta integración es la digitalización de la información del producto a nivel individual, conocida como *item-level tracking*. En el sector *fast fashion*,

esta práctica se materializa principalmente a través de tecnologías como el *RFID (Radio Frequency Identification)*, que permiten identificar y rastrear cada prenda de forma individual a lo largo de toda la cadena, desde el almacén hasta el punto de venta. Esta tecnología proporciona a las empresas una visibilidad en tiempo casi real del inventario, lo que resulta fundamental para coordinar acciones de marketing digital con la disponibilidad efectiva de producto. Estudios recientes destacan que el uso de *RFID* mejora la precisión del stock, reduce roturas y facilita una experiencia de compra más fluida, especialmente en entornos omnicanal (Ovezmyradov et al., 2022).

Desde el punto de vista del marketing digital, esta visibilidad del inventario permite activar funcionalidades como la consulta de disponibilidad *online*, la reserva de productos en tienda o la recomendación de alternativas similares cuando una prenda no está disponible. De este modo, la digitalización del producto deja de ser una herramienta operativa y se convierte en un habilitador directo de la experiencia del cliente y de las estrategias de captación y conversión en canales digitales.

Asimismo, la digitalización en *fast fashion* se extiende a la gestión integrada de datos de cliente, procedentes de múltiples canales y dispositivos. Las interacciones digitales, búsquedas, navegación web, uso de aplicaciones móviles o respuesta a comunicaciones digitales, generan información que, al combinarse con los datos de compra en tienda física, permite construir una visión más completa del comportamiento del consumidor. Tal y como señalan Kannan y Li (2017), la capacidad de integrar estos *touchpoints* es clave para desarrollar estrategias digitales más adaptativas y relevantes.

Esta integración de datos resulta especialmente valiosa debido a la rapidez con la que cambian las tendencias y las preferencias del consumidor. La información procedente de los canales digitales actúa como un mecanismo de detección temprana de gustos emergentes, permitiendo ajustar tanto las campañas de marketing digital como las decisiones relacionadas con surtido y reposición. De este modo, el marketing digital no se limita a comunicar la oferta existente, sino que influye activamente en cómo se configura dicha oferta.

Otro aspecto relevante de la digitalización en el sector es su impacto en la experiencia en tienda física, que pasa a concebirse como un espacio híbrido o *phygital*. Tecnologías como

probadores inteligentes, dispositivos móviles para el personal de tienda o sistemas de consulta digital permiten extender las funcionalidades del entorno *online* al espacio físico. Estas soluciones facilitan el acceso a información adicional del producto, recomendaciones personalizadas o servicios omnicanal como el *click & collect*, reforzando la continuidad de la experiencia de marca (Beck y Rygl, 2015).

En conjunto, la digitalización en *fast fashion* no puede entenderse como la simple adopción de herramientas tecnológicas aisladas. Se trata de un proceso estructural que conecta la cadena de valor, la gestión del producto y la relación con el cliente. Desde una perspectiva de marketing digital, estas tecnologías permiten ejecutar estrategias más coherentes, personalizadas y ágiles, alineadas con las expectativas de un consumidor cada vez más conectado. En un sector caracterizado por la velocidad y la competencia intensa, la digitalización se consolida como un pilar fundamental para sostener el modelo de negocio del *fast fashion* y para diferenciar la experiencia ofrecida al cliente.

5.2.3. Personalización

La personalización se ha consolidado como una de las principales palancas estratégicas del marketing digital en este sector. En un entorno caracterizado por una oferta muy amplia, una elevada frecuencia de compra y una competencia intensa, las marcas ya no compiten únicamente en precio o rapidez, sino también en su capacidad para ofrecer experiencias relevantes y adaptadas a cada consumidor. En este contexto, la personalización permite a las empresas orientar sus acciones de marketing digital hacia la eficiencia comercial, la mejora de la experiencia de cliente y el refuerzo de la relación a largo plazo con el consumidor.

Desde una perspectiva de marketing digital, la personalización puede entenderse como el uso sistemático de datos para adaptar contenidos, recomendaciones, comunicaciones y propuestas comerciales a las preferencias y comportamientos individuales de los clientes. Tal y como señalan Kannan y Li (2017), las tecnologías digitales han permitido a las empresas pasar de estrategias de marketing masivas a enfoques mucho más granulares, basados en la interacción continua con el cliente a lo largo de múltiples touchpoints.

En el sector *fast fashion*, esta lógica adquiere una relevancia especial debido a la naturaleza del producto. La moda es una categoría en la que las preferencias del consumidor cambian rápidamente y están fuertemente influenciadas por tendencias, contexto social y estímulos digitales. En este sentido, Deldjoo et al. (2023), destacan que la personalización contribuye tanto a aumentar la probabilidad de conversión como a mejorar la eficiencia de las acciones de marketing, al reducir la sobreexposición a mensajes irrelevantes y facilitar la toma de decisiones del consumidor.

Uno de los principales mecanismos a través de los cuales se materializa la personalización en esta industria es el uso de sistemas de recomendación. Estos sistemas analizan datos de navegación, historial de compras, interacciones previas y patrones de comportamiento para sugerir productos que se ajustan a los gustos del cliente. Estudios recientes subrayan que los sistemas de recomendación en moda presentan particularidades específicas, como la necesidad de combinar criterios estéticos, compatibilidad entre prendas y consideraciones de talla o ajuste, lo que la diferencia de otros sectores del retail (Deldjoo et al., 2023).

Desde el punto de vista del marketing digital, estas recomendaciones no solo influyen en la conversión inmediata, sino que también afectan a métricas clave como el tiempo de permanencia, la recurrencia de visita y el valor del cliente a largo plazo. En *fast fashion*, donde la frecuencia de compra es elevada, la capacidad de recomendar de forma acertada resulta especialmente relevante para fomentar compras repetidas y reforzar el *engagement* con la marca.

La personalización también se apoya en la creciente disponibilidad de datos de cliente procedentes de canales digitales propios, como páginas web y aplicaciones móviles. En este contexto, ha cobrado especial importancia el concepto de *zero-party data*, entendido como la información que el propio consumidor proporciona de forma voluntaria y consciente sobre sus preferencias, estilos o necesidades. A diferencia de otros tipos de datos inferidos, el *zero-party data* permite a las marcas diseñar experiencias más transparentes y alineadas con las expectativas del usuario (Bleier y Eisenbeiss, 2015).

En *fast fashion*, este tipo de datos puede capturarse a través de cuestionarios de preferencias, declaradas en aplicaciones móviles o interacciones explícitas con contenidos digitales. Desde una perspectiva de marketing digital, ofrece una doble ventaja: por un lado, mejora la precisión de la personalización; por otro, contribuye a reforzar la confianza del consumidor, al basarse en información compartida de forma voluntaria y no en procesos opacos de seguimiento.

No obstante, el uso intensivo de datos para personalizar la experiencia plantea importantes desafíos en términos de privacidad y confianza, especialmente en el contexto europeo. La personalización en el *fast fashion* debe desarrollarse dentro de un marco regulatorio estricto, marcado por la protección de los datos personales y los derechos del consumidor. En la Unión Europea, este marco viene definido principalmente por el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), que establece principios como la minimización de datos, la transparencia y el consentimiento informado (European Union, 2016).

La literatura académica señala que existe una relación directa entre la percepción de intrusión en el uso de datos y la eficacia de las estrategias de personalización. Cuando los consumidores perciben que una marca utiliza sus datos de forma excesiva o poco transparente, la personalización puede generar rechazo en lugar de valor, afectando negativamente a la confianza y a la actitud hacia la marca (Goldfarb y Tucker, 2011; Aguirre et al., 2015).

Este equilibrio entre personalización y privacidad es especialmente relevante en *fast fashion*, donde las interacciones digitales son frecuentes y la recopilación de datos es constante. Desde el punto de vista del marketing digital, el reto no consiste únicamente en personalizar más, sino en personalizar mejor, ofreciendo propuestas percibidas como útiles y legítimas por el consumidor. La confianza se convierte así en un activo estratégico que condiciona la efectividad de las acciones de personalización y, en última instancia, la calidad de la experiencia de cliente.

En conclusión, la personalización en el sector *fast fashion* se configura como un elemento central del marketing digital contemporáneo. A través del uso de datos, sistemas de

recomendación y nuevas formas de capturar preferencias, las marcas pueden mejorar la eficiencia comercial y ofrecer experiencias más relevantes. Sin embargo, el éxito de estas estrategias depende de su integración con principios de transparencia, respeto a la privacidad y construcción de confianza, especialmente en un entorno regulado y altamente sensible como el europeo.

5.3. Principales competidores y posicionamiento

El sector *fast fashion* se caracteriza por una elevada concentración competitiva y por la coexistencia de distintos modelos de negocio que, aun compartiendo una lógica de rotación rápida y precios accesibles, difieren de forma significativa en su aproximación a la digitalización, al marketing digital y a la sostenibilidad. Analizar los principales *players* del sector resulta relevante para contextualizar el caso de Zara y entender en qué medida sus decisiones estratégicas responden a dinámicas competitivas concretas y no únicamente a características internas de la empresa.

Desde una perspectiva analítica, este apartado no pretende realizar un análisis exhaustivo de todas las marcas del sector, sino centrarse en aquellos competidores que representan modelos claramente diferenciados y que han marcado la evolución reciente de *fast fashion* en términos de digitalización y marketing digital. En este sentido, se analizan tres actores clave: Inditex (Zara), H&M y Shein.

En primer lugar, el grupo Inditex, con Zara como su principal marca, representa un modelo de *fast fashion* basado en la integración vertical, la rapidez de respuesta y una fuerte conexión entre información de mercado y decisiones operativas. Ghemawat y Nueno (2006), han señalado tradicionalmente a Zara como un referente en la capacidad de traducir señales del mercado en decisiones de diseño y producción con gran agilidad. En los últimos años, este modelo se ha visto reforzado por una apuesta creciente por la digitalización, que ha permitido integrar los canales *online* y *offline* y ejecutar estrategias de marketing digital coherentes con la propuesta de valor de inmediatez y disponibilidad (Verhoef et al., 2015). Este posicionamiento será analizado en profundidad en el capítulo 4.

Por su parte, H&M constituye uno de los principales competidores de Zara a nivel global y representa un enfoque distinto dentro de *fast fashion*. A diferencia de Inditex, H&M presenta una estructura productiva menos integrada y una mayor dependencia de proveedores externos, lo que históricamente ha implicado mayores plazos de reacción frente a los cambios en la demanda (Cachon y Swinney, 2011). En los últimos años, la compañía ha reforzado su apuesta por la digitalización y el comercio electrónico, así como por la incorporación de la sostenibilidad como eje central de su estrategia corporativa, apoyándose en herramientas digitales tanto para la gestión del cliente como para la comunicación de marca (H&M Group, 2023).

Un tercer actor clave en el panorama competitivo actual es Shein, cuyo modelo de negocio ha introducido una disrupción significativa en el sector *fast fashion*. Shein representa el paradigma del *ultra-fast fashion*, caracterizado por una propuesta casi exclusivamente digital y una dependencia mínima de la red de tiendas físicas. Su modelo se apoya en ciclos de diseño y producción extremadamente cortos, así como en el uso intensivo de datos procedentes de plataformas digitales para identificar tendencias emergentes y ajustar la oferta de producto de forma continua (Berg et al., 2022).

La comparación entre estos tres actores pone de manifiesto que, aunque todos operan bajo la etiqueta de *fast fashion*, existen diferencias sustanciales en la forma en que utilizan la digitalización y el marketing digital como palancas estratégicas. Mientras que Zara combina una fuerte presencia física con una integración omnicanal avanzada, H&M apuesta por reforzar su posicionamiento digital y sostenible para compensar limitaciones estructurales y Shein desarrolla un modelo puramente digital centrado en la captación y conversión a gran escala.

Desde una perspectiva de marketing digital, estas diferencias tienen implicaciones relevantes. En el caso de Zara, el marketing digital actúa como un elemento integrador que conecta la experiencia física y digital, apoyándose en la disponibilidad de producto y en la coherencia de la experiencia de marca. En H&M, el marketing digital adquiere un mayor peso como herramienta de comunicación y construcción de imagen, especialmente en relación con la sostenibilidad. En Shein, por el contrario, el marketing digital constituye el

núcleo del modelo de negocio, actuando como principal motor de descubrimiento, interacción y venta.

En conjunto, el análisis de los principales *players* permite situar a Zara dentro de un marco competitivo amplio y comprender que sus decisiones de digitalización y marketing digital responden a su modelo y a la presión ejercida por competidores con enfoques muy distintos. Esto resulta fundamental para analizar el caso de Zara, ya que permite evaluar en qué medida su estrategia actual refuerza o redefine su posición dentro del *fast fashion* global.

Tabla 3 - Conceptos teóricos II

Concepto teórico	Idea principal defendida en el trabajo
Tienda física	La tienda física sigue siendo el centro del ecosistema, pero con un rol transformado por la digitalización
Enfoque phygital	La combinación de tecnología y espacio físico mejora la experiencia y elimina fricciones
Posicionamiento de marca	Una comunicación centrada en el producto y la estética refuerza la entidad de marca en un entorno saturado
Modelo Sostenibilidad	La integración de sostenibilidad en la experiencia de cliente es ya un elemento estratégico, no solo reputacional

Fuente: Elaboración propia

6. Zara

6.1. Estrategia de marketing digital y omnicanalidad

La estrategia de marketing digital de Zara se fundamenta en un modelo de omnicanalidad plenamente integrado, en el que los canales físicos y digitales no solo coexisten, sino que se refuerzan mutuamente para ofrecer una experiencia de cliente coherente, fluida y alineada con la propuesta de valor de la marca. A diferencia de otros

operadores de *fast fashion* que han utilizado el canal digital como vía principal de crecimiento, Zara ha desarrollado una aproximación en la que el marketing digital actúa como elemento integrador del sistema, conectando tienda física, *e-commerce*, aplicación móvil y comunicación digital.

Desde el punto de vista conceptual, este enfoque responde a la definición de omnicanalidad como la gestión coordinada de todos los puntos de contacto con el cliente a lo largo del *customer journey*, con el objetivo de maximizar la experiencia percibida y el valor generado en cada interacción (Verhoef et al., 2015). En el caso de Zara, esta integración no se limita a la comunicación, sino que se apoya en decisiones organizativas, tecnológicas y operativas que permiten ejecutar el marketing digital de forma coherente con la disponibilidad real del producto y con el comportamiento del consumidor.

6.1.1. La tienda física como eje del ecosistema omnicanal

La tienda física continúa siendo un elemento central dentro del modelo de Zara, pero su función ha evolucionado significativamente en el contexto de la digitalización. Lejos de concebirse únicamente como un punto de venta, la tienda actúa como un nodo estratégico dentro del ecosistema omnicanal, combinando funciones comerciales, logísticas y experienciales.

Desde la perspectiva del marketing digital, la tienda física desempeña un papel clave como espacio de contacto directo con el consumidor y como soporte de los servicios omnicanal. Zara ha integrado en sus tiendas funcionalidades que permiten al cliente iniciar, continuar o finalizar el proceso de compra indistintamente en el entorno físico o digital. Servicios como la recogida en tienda de pedidos *online*, la devolución de compras realizadas por canales digitales o la consulta de disponibilidad de producto refuerzan la continuidad del recorrido del cliente y reducen las fricciones entre canales (Juaneda-Ayensa et al., 2016).

Además, Lemon y Verhoef (2016), destacan que, en el sector de la moda, la tienda física sigue siendo un espacio fundamental para la construcción de experiencia y percepción de marca, incluso en contextos altamente digitalizados. En este sentido, Zara utiliza la tienda

como un soporte del marketing digital, ya que muchas de las interacciones que se inician *online* se materializan o se refuerzan en el entorno físico.

6.1.2. *E-commerce* como canal integrado y no independiente

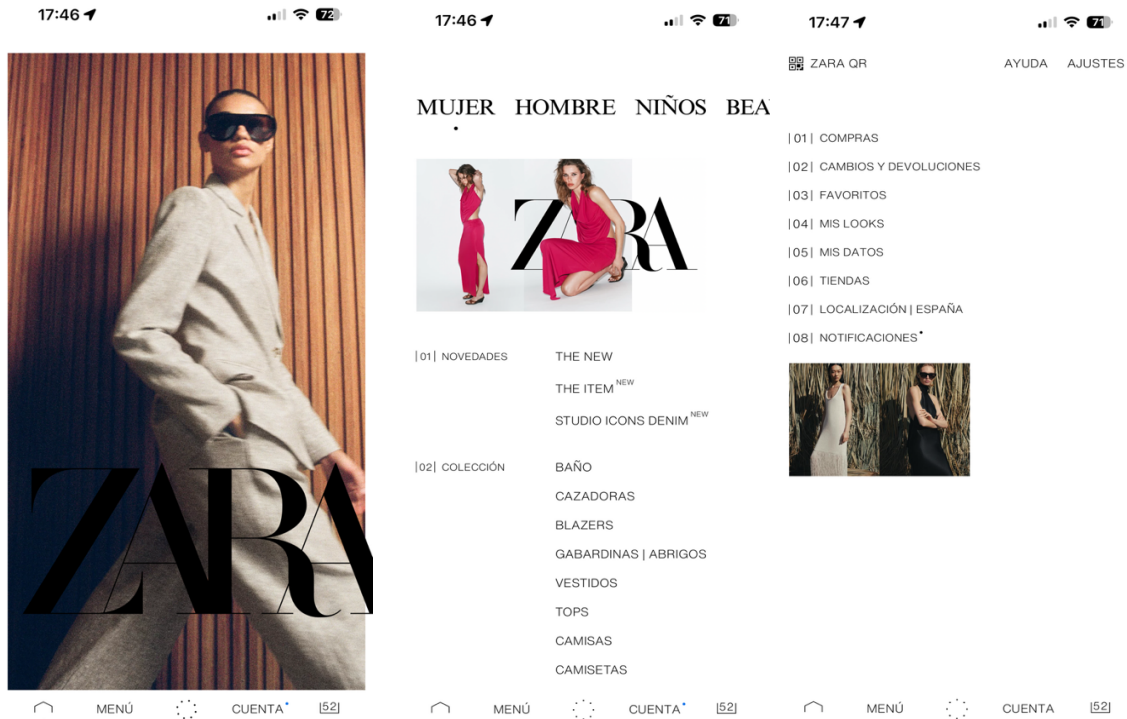
El comercio electrónico de Zara no opera como un canal autónomo, sino como una extensión natural de su red de tiendas físicas. Esta integración se manifiesta tanto a nivel funcional como desde la experiencia de usuario. El cliente puede consultar en tiempo real la disponibilidad de productos en tiendas concretas, elegir entre diferentes modalidades de entrega y gestionar devoluciones de manera flexible, independientemente del canal de compra utilizado.

Desde el marketing digital, esta integración permite alinear las campañas, promociones y comunicaciones con la disponibilidad efectiva del producto, evitando una de las principales fuentes de frustración en entornos omnicanal: la falta de coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente está disponible. Ovezmyradov et al. (2022), subrayan que la integración del inventario y de los sistemas de información es una condición necesaria para el éxito de las estrategias omnicanal en el *retail* de moda.

Asimismo, el *e-commerce* de Zara se caracteriza por un diseño centrado en el producto y en la experiencia visual, coherente con el posicionamiento de la marca. Esta coherencia refuerza el papel del marketing digital no como un canal de promoción agresiva, sino como una herramienta de inspiración y facilitación de la compra, alineada con el comportamiento del consumidor de *fast fashion*.

6.1.3. La aplicación móvil de Zara

Ilustración 2 - APP



Fuente: Elaboración propia

La app móvil de Zara desempeña un papel especialmente relevante dentro de su estrategia de marketing digital y omnicanalidad. Más allá de su función transaccional, la app actúa como un conector entre el cliente y la marca, concentrando múltiples funcionalidades relacionadas con la experiencia de compra y con la relación a largo plazo.

En general, las aplicaciones móviles permiten aumentar la frecuencia de interacción con el cliente y ofrecer experiencias más personalizadas y contextuales (Naik et al., 2020). En el caso de Zara, la app facilita la gestión de la cuenta del usuario, el seguimiento de pedidos, el acceso a servicios omnicanal y la recepción de comunicaciones digitales coherentes con el comportamiento del cliente.

En esta línea, Zara ha incorporado recientemente funcionalidades vinculadas al probador virtual dentro de su aplicación móvil, que permiten al usuario crear un avatar digital a partir de fotos del cliente. Esta herramienta facilita la visualización de las prendas sobre el cliente, reduciendo la incertidumbre a la compra *online* y reforzando la integración entre el canal digital y la experiencia física. Desde una perspectiva de marketing digital y omnicanalidad, este tipo de soluciones contribuyen a mejorar la experiencia de compra, al tiempo que apoyan una toma de decisiones más informada por parte del consumidor.

Además, la aplicación permite integrar el uso del canal digital dentro de la tienda física, reforzando la continuidad de la experiencia. Esta capacidad de conexión refuerza la omnicanalidad como sistema y no como suma de canales, consolidando el papel del marketing digital como facilitador de la experiencia global del cliente.

6.1.4. Canales digitales de comunicación y coherencia de marca

En cuanto a los canales digitales de comunicación, Zara mantiene una estrategia de marketing digital selectiva. A diferencia de otras empresas de *fast fashion*, la marca no basa su comunicación en campañas promocionales intensivas, sino en el uso de canales como redes sociales y plataformas digitales para reforzar su identidad visual y su posicionamiento de marca.

Lemon y Verhoef (2016), destacan que una comunicación digital coherente y alineada con la propuesta de valor contribuye a fortalecer la experiencia omnicanal y la percepción de marca a lo largo del *customer journey*. En este sentido, los canales digitales de Zara funcionan como escaparates de inspiración que complementan la experiencia de compra, tanto *online* como *offline*, y refuerzan la consistencia del mensaje en todos los puntos de contacto.

Este enfoque permite a Zara utilizar el marketing digital como herramienta de construcción de marca más que como un mecanismo de promoción puntual, lo que resulta lógico con su estrategia general y con la lógica de renovación constante del producto.

En conclusión, la estrategia de marketing digital y omnicanalidad de Zara se caracteriza por una integración profunda de la tienda física, el comercio electrónico, la

aplicación móvil y los canales digitales de comunicación. Esta integración permite a la marca ofrecer una experiencia de cliente coherente, fluida y alineada con su propuesta de valor, a la vez que refuerza la eficacia de sus acciones de marketing digital. Este enfoque sitúa a Zara como uno de los referentes en la ejecución de estrategias omnicanal dentro del sector *fast fashion* y constituye la base sobre la que se desarrollan las iniciativas de experiencia digital que se analizan en el siguiente apartado.

6.2. Experiencia *phygital*

En Zara, la omnicanalidad no es solo la integración funcional de canales, sino que se traduce en el diseño de una experiencia *phygital* en la que los límites entre lo físico y lo digital se difuminan a lo largo del proceso de compra. Esta experiencia se apoya en la digitalización del punto de venta, en la integración de la aplicación móvil dentro de la tienda y en la eliminación de fricciones en momentos clave del recorrido de compra.

Según documentación corporativa reciente, Zara ha redefinido el concepto de tienda con el objetivo de ofrecer una experiencia totalmente integrada entre el espacio físico y los canales digitales, poniendo al cliente en el centro del sistema omnicanal (Zara, 2023). Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto del *fast fashion*, donde la rapidez, la conveniencia y la coherencia de la experiencia influyen directamente en la decisión de compra.

6.2.1. *Flagships* y tiendas

Zara ha apostado en los últimos años por el desarrollo de tiendas *flagship* con una elevada carga tecnológica y experiencial, concebidas como espacios clave dentro de su estrategia omnicanal. Estas tiendas no funcionan únicamente como puntos de venta, sino como plataformas de experiencia donde se concentran servicios digitales y se refuerza el posicionamiento de marca.

Un ejemplo representativo es la tienda de Zara en Plaza de España (Madrid), presentada por la propia compañía como su establecimiento más avanzado. Según Zara

(2023), nuevo concepto de tienda incorpora zonas diferenciadas por tipología de producto, sistemas de autocobro, puntos de recogida de pedidos *online* y una integración total con la aplicación móvil. El objetivo no es únicamente mejorar la eficiencia operativa, sino facilitar un recorrido más fluido y autónomo para el cliente.

Ilustración 3 - Zara Plaza de España



Fuente: Zara, Inditex (2022)

Dentro de esta lógica experiencial, destaca también el concepto de *Zara Apartment*, desarrollado por Zara Home. El Apartamento se concibe como un espacio híbrido entre tienda, *showroom* y entorno inspiracional, en el que el consumidor puede recorrer ambientes completos desde el salón, dormitorio al comedor y visualizar los productos en un contexto real de uso. Este formato refuerza la conexión emocional con la marca y traslada al espacio físico una lógica similar a la del contenido digital: inspiración, *storytelling* y experiencia de marca más allá de la transacción (Zara Home, 2022).

Aunque *Zara Apartment* pertenece a Zara Home, su planteamiento es extrapolable al conjunto del grupo Inditex, ya que muestra cómo los espacios físicos se utilizan como

laboratorios experienciales que complementan los canales digitales y enriquecen el *customer journey*.

Ilustración 4 - The Apartment



Fuente: Zara, Inditex (2024)

6.2.2. Digitalización del recorrido en tienda

Uno de los elementos centrales del nuevo concepto de tienda de Zara es la integración de la aplicación móvil como herramienta activa durante la visita física. A través de la funcionalidad *Store Mode*, el cliente puede utilizar su smartphone para interactuar con la tienda en tiempo real.

El *store mode* permite al cliente acceder a información relevante durante su visita a tienda, como la disponibilidad de productos, la localización de artículos o la gestión de servicios omnicanal asociados a la compra sin necesidad de intermediación directa con el personal (Zara, 2023). En la práctica, esto significa que el cliente puede, por ejemplo,

comprobar si una talla está disponible, decidir si la recoge más tarde o solicitarla *online* desde la propia tienda.

Además, el nuevo concepto de tienda incorpora probadores digitalizados, concebidos como una extensión del recorrido omnicanal. Zara señala que los probadores están integrados en el sistema digital de la tienda, permitiendo una experiencia más fluida entre la prueba del producto y la decisión de compra (Zara, 2023). Esta solución permite integrar uno de los momentos más críticos del *customer journey*, el probador, dentro del ecosistema omnicanal, reforzando la coherencia de la experiencia y reduciendo fricciones en el proceso de compra.

6.2.3. Pagos digitales y autocobro

Otro componente esencial de la experiencia *phygital* de Zara es la implantación de soluciones de pago digital y autocobro en tienda. Estas tecnologías están orientadas a reducir uno de los principales puntos de fricción del proceso de compra físico: las colas y los tiempos de espera en la caja.

Inditex ha comunicado la incorporación progresiva de sistemas de autocobro y pago digital en tiendas Zara como parte de su estrategia de digitalización del punto de venta (Inditex, 2021; Inditex, 2022). Este tipo de soluciones tiene un impacto directo en la experiencia del cliente y, por tanto, en la conversión y en la percepción de marca.

La investigación en *retail* muestra que la reducción de fricciones en el *checkout* incrementa la probabilidad de finalización de la compra y mejora la evaluación global de la experiencia, incluso cuando el producto y el precio permanecen constantes (Lemon y Verhoef, 2016). En este sentido, la digitalización del pago en Zara actúa como una extensión del marketing digital al entorno físico, alineando la experiencia en tienda con los estándares de conveniencia propios del canal *online*.

Además, la integración del pago con la cuenta digital del cliente (ticket digital, historial de compras) refuerza la continuidad poscompra y facilita futuras interacciones a través de los canales digitales de la marca, cerrando el círculo omnicanal.

6.2.4. *Click & collect*

El modelo *phygital* de Zara se completa con la integración avanzada de servicios de *click & collect* y recogida de pedidos *online* en tienda. En el nuevo concepto de tienda, la recogida de pedidos se integra en el recorrido del cliente, con espacios específicos y procesos diseñados para minimizar tiempos y facilitar la experiencia.

Zara (2023) señala que estos servicios están pensados para ofrecer al cliente mayor flexibilidad, permitiendo combinar la compra *online* con la experiencia física de forma natural. De este modo, la tienda se consolida como un punto de contacto recurrente dentro del *customer journey*, incluso cuando la transacción se inicia en el canal digital.

Este enfoque refuerza la coherencia del sistema omnicanal y permite a Zara alinear la promesa comunicada en los canales digitales con una ejecución eficiente en el punto físico.

Concluyendo, la experiencia *phygital* de Zara se basa en la integración profunda entre tienda física, aplicación móvil y servicios digitales, con el objetivo de ofrecer un recorrido de compra fluido, autónomo y coherente. A través de su nuevo concepto de tienda, Zara traslada al entorno físico muchos de los atributos del canal digital: control, rapidez y conveniencia, sin renunciar al valor experiencial del espacio comercial.

El uso de *flagships*, espacios inspiracionales como *Zara Apartment*, la integración de *Store Mode*, probadores digitalizados, pagos sin fricción y servicios avanzados de recogida evidencia una estrategia omnicanal madura, diseñada para reforzar la experiencia de cliente y consolidar la ventaja competitiva de Zara en el sector *fast fashion*.

6.3. Comunicación y posicionamiento de marca en Zara

La comunicación de Zara constituye uno de los elementos más diferenciales de su modelo de negocio dentro de este sector. Frente a estrategias basadas en la promoción intensiva y en mensajes centrados en el precio, Zara ha desarrollado un enfoque comunicativo

visual y coherente con su propuesta de valor, en el que el producto, la experiencia y la estética actúan como principales vehículos de comunicación.

Esta estrategia no responde a una ausencia de marketing, sino a una concepción muy clara del papel que debe desempeñar la comunicación dentro de un sistema omnicanal integrado. En Zara, la comunicación no se entiende como un elemento aislado, sino como una extensión natural de la experiencia que el cliente vive en tienda y en los canales digitales propios.

6.3.1. Comunicación basada en el producto y la estética de marca

Uno de los rasgos más característicos de la comunicación de Zara es su mínima dependencia de la publicidad tradicional. La marca no suele lanzar grandes campañas promocionales, ni comunicar descuentos de forma agresiva. En su lugar, la comunicación se articula en torno al producto, la estética y la novedad constante de las colecciones.

Este enfoque contribuye a reforzar una percepción de marca más cercana a la moda aspiracional que al *retail* promocional, a pesar de operar en un segmento de precios accesibles. La literatura sobre gestión de marcas de moda señala que la reducción de mensajes promocionales explícitos puede aumentar el valor simbólico percibido y fortalecer el posicionamiento de marca, especialmente cuando el producto actúa como principal elemento diferenciador (Kapferer y Bastien, 2012).

En los canales digitales propios, web y aplicación móvil, esta lógica se traduce en una presentación del producto cuidada y editorializada. Las colecciones se muestran a través de imágenes y vídeos de alta calidad, con un enfoque visual que recuerda más a un *lookbook* que a un catálogo de comercio electrónico convencional. El usuario no recibe impactos comerciales intrusivos, sino que explora el producto dentro de un universo estético coherente con la identidad de la marca.

Esta forma de comunicar reduce la distancia entre inspiración y compra, integrando el proceso de descubrimiento del producto dentro del propio recorrido de compra digital.

6.3.2. Canales digitales y mensaje en un entorno omnicanal

La coherencia entre comunicación y experiencia es un elemento clave del posicionamiento de Zara. Los contenidos que el cliente encuentra en la web, la app y las redes sociales están alineados con la experiencia en tienda física, tanto en estética como en marca. Esta coherencia evita diferencias entre la expectativa generada por la comunicación digital y la experiencia real del producto. Zara utiliza los canales digitales como extensiones de la experiencia de marca, más que como simples herramientas de venta.

En redes sociales, Zara mantiene una presencia selectiva y muy controlada. Plataformas como Instagram se utilizan fundamentalmente como espacios de inspiración visual, donde se refuerza la identidad estética de la marca mediante imágenes de producto y campañas editoriales. A diferencia de otros operadores de *fast fashion*, Zara recurre de forma muy limitada al marketing de *influencers* visible o a colaboraciones promocionales masivas, priorizando el control centralizado del mensaje y la homogeneidad visual a escala global.

Además, la integración entre comunicación y omnicanalidad se refleja en la sincronización entre lanzamientos de colecciones, contenidos digitales y disponibilidad real del producto. Esta alineación reduce uno de los principales riesgos del *retail* omnicanal: la brecha entre lo comunicado y la experiencia del cliente. Según Verhoef et al. (2015), esta coherencia entre comunicación, operaciones y experiencia es fundamental para generar satisfacción y relaciones duraderas con el consumidor.

En conjunto, la comunicación y el posicionamiento de marca de Zara se basan en un modelo visual, contenido y coherente, en el que el producto y la experiencia ocupan un lugar central. La utilización prioritaria de canales digitales propios, el uso de redes sociales como espacios de inspiración y la ausencia de una comunicación promocional agresiva refuerzan un posicionamiento diferencial dentro del *fast fashion*.

Este enfoque no solo contribuye a construir una identidad de marca sólida, sino que actúa como un elemento integrador del sistema omnicanal de Zara, alineando mensaje, experiencia y propuesta de valor de forma consistente a lo largo del recorrido del cliente.

6.3.3. Caso de *earned media*: Bad Bunny x Zara en la Super Bowl

Un ejemplo claro de posicionamiento de Zara y de su lógica de comunicación no promocional, es la elección de Bad Bunny para vestir un look a medida de Zara durante su actuación en el *halftime show* de la Super Bowl de 2026.

Desde la perspectiva del modelo POEM, este gesto puede interpretarse como una activación de *earned media* (medios ganados). La relevancia del caso no reside en una campaña publicitaria tradicional, sino en la cobertura informativa y conversación orgánica generada a partir de una decisión de vestuario con alta carga simbólica. En un contexto donde suelen dominar firmas de lujo, la elección de una marca de *fast fashion* amplifica el debate mediático y multiplica el alcance sin necesidad de un *push* promocional explícito.

A su vez, el episodio refuerza el papel de los *owned media* (medios propios) en el modelo de Zara. El valor de un incremento de atención externa se capitaliza cuando la marca dispone de un ecosistema propio sólido y que sostiene una experiencia coherente y editorializada, permitiendo que el interés generado se traduzca en exploración del producto, recuerdo de marca y continuidad del vínculo con el cliente. En este sentido, el caso encaja con la lógica observada en Zara: priorizar la consistencia estética y la experiencia antes que la promoción agresiva, manteniendo un control elevado sobre la identidad visual y el relato de marca.

6.4. La sostenibilidad en Zara

La sostenibilidad se ha convertido en un elemento central dentro de la estrategia de Zara, no solo como respuesta a la presión regulatoria y social, sino como un factor integrado en su modelo de negocio y en su propuesta de valor. A diferencia de enfoques basados únicamente en la comunicación reputacional, Zara ha ido incorporando la sostenibilidad de forma progresiva en sus procesos, en su oferta y en la relación con el cliente, especialmente a través de los canales digitales.

6.4.1. Integración de sostenibilidad en la experiencia del cliente

Uno de los rasgos más relevantes de la estrategia de Zara es la integración de la sostenibilidad dentro de la experiencia de compra, especialmente en los canales digitales. En la web y en la aplicación móvil, la marca proporciona información específica sobre materiales, procesos y compromisos medioambientales asociados a determinados productos, permitiendo al consumidor tomar decisiones más informadas.

Este enfoque responde a una evolución del comportamiento del consumidor, que demanda no solo productos sostenibles, sino también transparencia y trazabilidad. La literatura académica destaca que la provisión de información clara y verificable sobre sostenibilidad contribuye a generar confianza y a mejorar la percepción de marca, siempre que exista coherencia entre lo comunicado y la realidad operativa (McNeill y Moore, 2015).

En este sentido, Zara ha incorporado etiquetas digitales y descripciones ampliadas que informan sobre el uso de materiales reciclados o de menor impacto, integrando estos elementos dentro del recorrido digital del cliente sin alterar la experiencia de compra ni introducir mensajes promocionales excesivos.

6.4.2. Zara *Pre-Owned* y circularidad

También, un hito relevante en la estrategia de sostenibilidad de Zara es el lanzamiento de *Zara Pre-Owned*, una plataforma orientada a alargar la vida útil de las prendas mediante servicios de segunda mano, reparación y donación. Este servicio, accesible a través de la aplicación móvil, permite a los clientes revender prendas Zara, solicitar reparaciones o facilitar su reutilización.

Desde una perspectiva estratégica, *Zara Pre-Owned* representa un paso significativo hacia la economía circular, integrando la sostenibilidad en el propio modelo de relación con el cliente. A diferencia de iniciativas externas o independientes, la plataforma se integra en el ecosistema digital de la marca, reforzando el vínculo con el consumidor incluso después de la compra inicial.

Este enfoque puede compararse con el modelo de segunda mano desarrollado por H&M, que ha apostado por la apertura de espacios físicos específicos dedicados a la venta de prendas de segunda mano bajo el concepto *preloved*. Mientras que en el caso de H&M la circularidad se materializa principalmente a través de tiendas o espacios diferenciados, la propuesta de Zara se integra directamente en su ecosistema digital y omnicanal, especialmente a través de la aplicación móvil. Esta diferencia refleja dos estrategias distintas: por un lado, un modelo basado en puntos de venta especializados y, por otro, un enfoque que incorpora la circularidad dentro de la relación digital continua con el cliente, reforzando la coherencia del sistema omnicanal de la marca.

Hvass y Pedersen (2019), señalan que los modelos de reventa gestionados por la propia marca permiten mantener el control sobre la experiencia y la percepción de calidad, además de fortalecer la relación a largo plazo con el cliente. En el caso de Zara, esta iniciativa contribuye a posicionar la sostenibilidad no como una ruptura con el *fast fashion*, sino como una evolución del modelo hacia prácticas más responsables.

Finalmente, la sostenibilidad en Zara se articula como un eje estratégico integrado en su modelo omnicanal y en su relación con el cliente. La incorporación de información sostenible en los canales digitales, el desarrollo de Zara Pre-Owned y la apuesta por la trazabilidad y la digitalización evidencian un enfoque que va más allá de la comunicación reputacional.

Tabla 4 - Estrategias de Zara

Estrategias de Zara	Idea principal defendida en el trabajo
Omnicanalidad como eje del modelo	La estrategia de Zara se basa en una integración real de canales, donde lo digital y lo físico funcionan de forma coordinada
Experiencia phygital	La digitalización del punto de venta mejora la experiencia del cliente sin alterar la identidad de marca
Aplicación móvil	La app actúa como nexo entre los distintos canales y acompaña al cliente a lo largo del proceso de compra
Comunicación y posicionamiento	La comunicación se apoya en el producto y la estética para reforzar un posicionamiento coherente
Circularidad y fidelización	Iniciativas como Zara Pre-Owned refuerzan la relación a largo plazo con el cliente

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis y discusión

A partir del marco teórico y del análisis del sector *fast fashion*, el caso de Zara permite observar que su estrategia no se basa únicamente en “estar en muchos canales”, sino en diseñar un sistema integrado donde marketing, operaciones y experiencia de cliente funcionan de forma coordinada. En el análisis se ve con claridad que la omnicanalidad en Zara no se entiende como un añadido al *retail* tradicional, sino como un modelo operativo y experiencial que conecta tienda, *e-commerce* y app para reducir fricciones y reforzar coherencia.

En este sentido, los elementos *phygital* (tiendas *flagship*, *Store Mode*, probadores digitalizados, autocobro y soluciones de recogida/devolución) son decisiones orientadas a que el cliente perciba el proceso como continuo y autónomo, lo que encaja con la literatura

que da importancia a la integración del *customer journey* y la coherencia entre puntos de contacto.

La siguiente tabla sintetiza cómo los principales conceptos del marco teórico se reflejan en decisiones concretas de Zara y una breve explicación de su contribución a la ventaja competitiva.

Tabla 5 - Síntesis

Concepto	Qué hace Zara	Mecanismo de ventaja competitiva
Omnicanalidad integrada	Tienda, <i>e-commerce</i> y app operan como un sistema (recogidas y devoluciones de producto, <i>click & collect</i> , continuidad entre canales...)	Reduce fricciones y refuerza la experiencia del cliente, o que incremente la preferencia y repetición de compra. Además, exige una buena alineación y ejecución de capacidades que dificultan la replicación
Customer journey y touchpoints	Digitaliza momentos críticos del <i>journey</i> en tienda: el pago, recogida, consultas de productos... y los conecta con canales digitales	Mejora de la experiencia en puntos dolorosos o de mayor fricción, que se traduce en más conversión y satisfacción
Tecnología como habilitador de marketing y operaciones	Alinea comunicación y experiencia con ejecución, por ejemplo con su disponibilidad real y servicios omnicanal coherentes	Rapidez y coherencia siempre presentes en el modelo de negocio, reduce las diferencias entre lo que ven los clientes y lo que realmente hay
Integración de inventario y proceso omnicanal	Consulta de stock por tienda, pedidos integrados y recogidas eficientes. Soporte tecnológico para coordinación entre canal y producto	Eficiencia operativa en un sector de alta rotación con menos errores que generan confianza con la marca
Phygital y reducción de fricción en tienda	<i>Flagships</i> con autocobro, espacios de recogida, procesos más autónomos, app integrada en la visita (<i>Store Mode</i>)...	Conveniencia y autonomía , una experiencia más fácil para el cliente sin perder valor en el canal físico
Owned media como eje (web/app)	La app funciona como núcleo del sistema (gestión de cuenta, pedidos, servicios en tienda...)	Más control del recorrido y relación directa con el cliente
Comunicación y posicionamiento	Comunicación basada en producto y estética, redes como escaparate editorial	Diferenciación dentro del <i>fast fashion</i> , refuerza el posicionamiento aspiracional accesible
Circularidad integrada	Zara <i>Pre-Owned</i> como servicio digital (reventa, reparación y donación) integrado en la marca	Extiende la relación post-compra y reduce el riesgo reputacional y regulatorio en Europa

Fuente: Elaboración propia

7.1. Insights

Por todo ello, hay cinco *insights* que son importantes de destacar:

- i. **Zara ha convertido la omnicanalidad en un sistema operativo de negocio, no es solo un canal.**

Un aprendizaje clave de las estrategias de Zara, es que no utiliza el canal digital como sustituto de la tienda, sino como una infraestructura de integración. Esto se observa en el nuevo concepto de tienda de Plaza de España, en el que se incluyen: *Pay&Go* con escaneo desde el móvil, reserva de probador, punto automático de devoluciones y áreas específicas para recogida. La tecnología no compite con el espacio físico, sino que lo reorganiza para que funcione como una unión omnicanal.

La consecuencia estratégica es importante, cuando la omnicanalidad funciona como sistema, la promesa de marca depende tanto del marketing como de la ejecución. Por eso, el éxito no se explica solo por creatividad o redes sociales, sino por la capacidad de Zara de alinear mensaje–producto–disponibilidad–servicio en tiempo real, reduciendo la brecha entre lo que se comunica y lo que el cliente encuentra.

- ii. **La tienda física no desaparece, se convierte en medio y en palanca de eficiencia omnicanal.**

En *fast fashion*, la tienda sigue siendo un activo competitivo y clave, pero su función cambia: pasa de ser un punto de venta a ser también una plataforma de servicios (recogida, devolución, autocobro) y punto experiencial, sobre todo en el caso de Inditex, que refuerza el posicionamiento. En este estudio se ha comprobado que Zara utiliza *flagships* como el de Plaza de España como formato avanzado donde se concentran servicios digitales y se maximiza el control del recorrido. Incluso El Apartamento como fuente de inspiración de compra. La ventaja aquí es doble:

- Ventaja de experiencia: el cliente percibe menos fricción (pagos más ágiles, autonomía, continuidad con app).

- Ventaja económica u operativa: si la tienda se integra con su inventario, mejora la eficiencia del sistema omnicanal.

Podemos comprobar que el marketing digital no solo atrae, también habilita.

iii. *Store Mode* y el móvil en tienda son una palanca de *owned media* y de datos.

La existencia de *Store Mode* como herramienta para interactuar con la tienda en tiempo real tiene una implicación de marketing digital muy potente. El móvil ahora se convierte en canal propietario dentro de la tienda. Eso genera dos consecuencias:

- Más control del *customer journey*: la marca no depende de terceros para guiar la experiencia, obtienen datos directamente de los clientes.
- Más capacidad de aprendizaje: cada interacción en la app (búsqueda, consulta, reserva de probador, etc.) genera señales de comportamiento útiles para personalizar y optimizar.

iv. *Zara* no compite por precio, compite por estética y novedad.

Zara construye un universo visual editorializado, usando canales propios y redes como escaparate inspiracional. La discusión aquí es estratégica: dentro de *fast fashion*, donde la presión competitiva suele empujar a los precios y promociones, *Zara* protege su posicionamiento al:

- Reducir ruido promocional, no se ven prácticamente anuncios de *Zara*.
- Controlar una estética marcada en tienda y mundo *online*.
- Sincronizar lanzamientos con disponibilidad real del producto.

Si el contenido genera expectativa pero el producto no está disponible, la experiencia se rompe. *Zara* intenta minimizar esa brecha con integración del sistema y con una comunicación menos dependiente del *push* promocional.

v. La sostenibilidad en *Zara* se integra en el recorrido digital y se usa como mecanismo de retención, no solo de reputación.

Hemos visto dos elementos clave en la estrategia de Zara: (1) Información y trazabilidad integrada en canales digitales y (2) *Zara Pre-Owned* como iniciativa circular.

Zara está moviendo sostenibilidad hacia una relación post-compra. *Zara Pre-Owned* (reventa, reparación y donación) amplía el ciclo de vida del cliente y convierte sostenibilidad en un servicio dentro del ecosistema digital, lo cual encaja con la idea de que los modelos gestionados por la propia marca permiten controlar la experiencia y reforzar relación a largo plazo.

7.2. Trade-offs y riesgos

- **Intensidad de inversión y complejidad operativa:** un modelo omnicanal avanzado exige inversiones constantes en tienda, sistemas, logística y tecnología. Esto puede ser una barrera para competidores, pero también un riesgo de rigidez si el entorno cambia rápido.
- **Privacidad y confianza:** cuanto más se apoya la experiencia en datos, más relevante es la gestión responsable de información y el mantenimiento de confianza del consumidor, especialmente en un contexto europeo de mayor exigencia regulatoria.
- **Riesgo reputacional por la tensión de *fast fashion* vs sostenibilidad:** iniciativas como reventa y trazabilidad pueden mejorar la percepción, pero no eliminan del todo el debate estructural sobre el modelo de producción y consumo rápido, por eso, la sostenibilidad debe integrarse en decisiones de producto y cadena de valor, no solo en comunicación.

7.3. Implicaciones para todo el sector *fast fashion*

Del análisis se podrían extraer tres implicaciones macro:

- La ventaja competitiva ya no es solo un buen marketing, sino un sistema completo bien compenetrado. Ya no gana quien hace más anuncios, sino quien coordina experiencia, stock, logística y contenido.
- El estándar del consumidor se eleva. Experiencias sin fricción se convierten en una expectativa mínima.
- La reventa y la circularidad pasan a ser parte del *customer journey*, no como canal alternativo, sino como extensión de la relación con el cliente.

8. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido analizar cómo la integración del marketing digital y la omnicanalidad puede contribuir a la generación de una ventaja competitiva en el sector *fast fashion*, especialmente estudiando el caso de Zara. A través del desarrollo del marco teórico, el análisis del contexto sectorial y el estudio del modelo de Zara, se han obtenido una serie de conclusiones relevantes que permiten dar respuesta a la pregunta empírica planteada.

En primer lugar, el trabajo pone de manifiesto que la omnicanalidad en este sector no puede entenderse como una simple coexistencia de canales, sino como un sistema integrado que conecta estrategia, operaciones y experiencia de cliente. La revisión teórica ha mostrado que la creación de valor en entornos omnicanales depende de la coherencia del recorrido del cliente y de la integración efectiva de los distintos puntos de contacto. Este planteamiento resulta especialmente relevante en un sector caracterizado por una alta rotación de producto, una demanda volátil y consumidores cada vez más exigentes.

En segundo lugar, el análisis del sector *fast fashion* ha permitido contextualizar el caso de Zara dentro de un entorno altamente competitivo, marcado por la aceleración de los ciclos de consumo, la presión regulatoria en materia de sostenibilidad y el avance de modelos digitales intensivos en datos. En este contexto, la omnicanalidad emerge no solo como una

herramienta de marketing, sino como una condición necesaria para mantener la competitividad y responder a las expectativas del consumidor contemporáneo.

A partir del estudio concreto de Zara, se concluye que esta empresa ha desarrollado un modelo de marketing digital y omnicanalidad particularmente avanzado, en el que el canal digital no sustituye a la tienda física, sino que la refuerza y la transforma. La tienda se convierte en un nodo central del ecosistema omnicanal, integrando servicios digitales, logística y experiencia, mientras que la aplicación móvil y el e-commerce actúan como elementos de conexión que permiten al cliente transitar de forma fluida entre entornos físicos y digitales.

Además, la experiencia *phygital* se revela como un elemento clave del modelo de Zara. Iniciativas como las *flagship* tecnológicamente avanzadas, el uso de la app en tienda, los probadores digitalizados, los sistemas de autocobro y los servicios integrados de recogida y devolución contribuyen a reducir fricciones, aumentar la autonomía del cliente y reforzar la percepción de coherencia de la experiencia.

En cuanto a la comunicación y el posicionamiento de marca, el trabajo concluye que Zara adopta una estrategia diferencial basada en no ser tan directamente promocional, el control estético y el uso prioritario de canales digitales propios. Esta aproximación permite alinear comunicación y experiencia real y refuerza su posicionamiento. La comunicación no opera de forma aislada, sino que se integra en el sistema omnicanal como un elemento más del recorrido del cliente.

Por otro lado, la sostenibilidad aparece en Zara como un eje estratégico progresivamente integrado en el modelo de negocio y en la relación con el cliente. Iniciativas como *Zara Pre-Owned* y la incorporación de información sostenible en los canales digitales muestran un enfoque que va más allá de la comunicación reputacional, orientándose hacia la extensión del ciclo de vida del producto y el fortalecimiento de la relación post-compra.

Desde el lado crítico, también se identifican una serie de limitaciones y riesgos asociados a lo que está consiguiendo Zara. La elevada complejidad operativa y la intensidad de inversión necesarias para sostener un sistema omnicanal avanzado pueden constituir

barreras de entrada para competidores. Además, con el creciente uso de datos y tecnologías siempre se ha de tener en cuenta la privacidad.

A modo de cierre, el trabajo ha permitido cumplir los objetivos planteados, al conectar el marco teórico con el análisis aplicado del sector y al caso de Zara y, especialmente, al traducir conceptos como omnicanalidad, *customer journey*, experiencia *phygital*, comunicación y sostenibilidad en mecanismos concretos de creación de valor en *fast fashion*. Bajo este enfoque, las hipótesis planteadas a inicio ayudan a sintetizar de forma ordenada los principales hallazgos.

H1. Integración omnicanal: coherencia del customer journey

La evidencia analizada respalda que la integración tienda, *e-commerce*, app es clave para que el cliente perciba continuidad entre canales, reduciendo fricciones típicas de la compra de moda. En Zara, la omnicanalidad se manifiesta como un sistema y no como una suma de canales, reforzando la coherencia del recorrido independientemente del punto de contacto utilizado.

H2. Phygital: eficiencia y conversión

El caso de Zara confirma que la digitalización del punto de venta no es solo una mejora de la experiencia, sino que reorganiza procesos y servicios para hacer el modelo omnicanal más operativo. La eliminación de fricciones en momentos clave actúa como doble palanca; eleva la conveniencia percibida y facilita la ejecución del sistema.

H3. Canales propios: control del recorrido y aprendizaje

El peso de la web y, sobre todo, de la app como canal propio refuerza el control de Zara sobre la experiencia y concentra servicios que ayudan a la relación con el cliente.

H4. Comunicación no promocional: posicionamiento diferencial

La evidencia del caso respalda que Zara cuenta con una estrategia de comunicación coherente con su propuesta de valor, basada en estética, producto y control de lo visual, con

baja dependencia de promoción explícita. Esta decisión contribuye a reforzar un posicionamiento diferencial dentro del *fast fashion* y reduce el riesgo de disonancia entre lo comunicado y la experiencia real, aspecto especialmente crítico en entornos omnicanal.

H5. Sostenibilidad integrada: relación post-compra y valor reputacional

Iniciativas como *Zara Pre-Owned* ayudan a integrar la circularidad en el ecosistema digital y a prolongar la relación con el cliente, lo que puede reforzar la reputación en un entorno europeo más exigente. Sin embargo, el impacto competitivo a largo plazo dependerá de la profundidad con la que la sostenibilidad se incorpore en decisiones estructurales del modelo, y no solo en iniciativas específicas vinculadas a la experiencia.

Finalmente, este trabajo concluye que la integración efectiva del marketing digital y la omnicanalidad constituye una fuente clara de ventaja competitiva en este sector de moda, siempre que sea un sistema coherente y alineado con la propuesta de valor de la marca. El caso de Zara muestra que la ventaja no es únicamente la adopción de tecnologías digitales, sino en su capacidad para integrarlas de forma estratégica en la experiencia de cliente, la comunicación y el modelo operativo.


9. Declaración sobre el uso de IA

Por la presente, yo, María Tadea Botas Etcheverría, estudiante de E2 + BA de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Estrategias de Marketing Digital y Omnicanalidad en Zara”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18-03-2026

Firma: 

10. Bibliografía

Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K. y Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertising effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>

Ahmad, N., Ibrahim, N. A., Ariffin, S., Mat Syafie, I. S., Muhammad, N. S. y Abd Aziz, Z. D. (2025). From shelves to screens: Conceptualizing phygital retailing in supermarkets through the S–O–R framework. *Information Management and Business Review*, 17(3), 196–207. <https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/4659>

Amosu, O. R., Kumar, P., Ogunsuji, Y. M., Oni, S. y Faworaja, O. (2024). AI-driven demand forecasting: Enhancing inventory management and customer satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(2), 708–719. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2394>

Beck, N. y Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>

Berg, A., Hedrich, S., Lange, T., Magnus, K. H. y Mathews, B. (2022). The State of Fashion 2022. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Bleier, A. y Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>

Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J. y Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: Estudio de caso

de los egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10 (4), 103-109. Recuperado de <https://www.calameo.com/read/00737609633ccffd8911f>

Bustos, E., Valencia, G. y Viedman, B. (2017). *Marketing Digital*. Cali, Valle del Cauca: Trabajo parcial de grado de la Fundación Universitaria Católica -Lumen Gentium

Cachon, G. P. y Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behaviour. *Management Science*, 57(4), 778–795. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1303>

Calero, I., Vilchez, J. y Zambrana, Y. (2020). *Marketing Digital. Herramientas del Marketing Digital*. Managua, Nicaragua: Trabajo especial de grado de la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, Managua.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. y Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D. y Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K.-U. y von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>

Deldjoo, Y., Cremonesi, P., Jannach, D. y Quadrana, M. (2023). A review of modern fashion recommender systems. *ACM Computing Surveys*, 55(2), Article 28. <https://doi.org/10.1145/3624733>

Ellen MacArthur Foundation. (2021). Circular business models: Redefining growth for a thriving fashion industry. <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/60926fc64dbab81d/original/Circular-business-models.pdf>

European Commission. (2022). EU strategy for sustainable and circular textiles (COM (2022) 141 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC014>

European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

European Union. (2024). Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 on empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and better information. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024L0825>

Evans, D. S. (2009). The online advertising industry: Economics, evolution, and privacy. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 37–60. <https://doi.org/10.1257/jep.23.3.37>

Ferrara, E., Varol, O., Davis, C., Menczer, F., & Flammini, A. (2016). The rise of social bots. *Communications of the ACM*, 59(7), 96–104. <https://doi.org/10.1145/2818717>

Gazzola, P., Pavione, E., Hillebrand, R., Vota, V. y Rosa, R. (2023). The circular economy and the role of technology in the fashion industry: A comparison of empirical evidence. *Sustainability*, 17(3104). <https://doi.org/10.3390/su17073104>

Ghemawat, P. y Nueno, J. L. (2006). ZARA: Fast fashion. Harvard Business School Case No. 703-497. Harvard Business School Publishing.

Goldfarb, A. y Tucker, C. (2011). Privacy regulation and online advertising. *Management Science*, 57(1), 57–71. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1246>

H&M Group. (2023). Annual and Sustainability Report 2023. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf>

Hvass, K. K. y Pedersen, E. R. G. (2019). Toward circular economy of fashion: Experiences from a brand's product take-back initiative. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 345–365. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0059>

Inditex. (2021). Annual report 2021. <https://www.inditex.com>

Inditex. (2022). Annual report 2022. <https://www.inditex.com>

InfoAdex. (2025). *Resumen del Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2025*. InfoAdex. <http://s1069534496.mialojamiento.es/wp-content/uploads/2025/02/Resumen-Estudio-InfoAdex-2025OK.pdf>

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. y Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behaviour: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>

Kannan, P. K. y Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Kapferer, J.-N. y Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

La Opinión A Coruña. (2024). Planta “joya” de Zara en la calle Compostela [Imagen 3]. La Opinión A Coruña. <https://www.laopinioncoruna.es/fotos/economia/2024/09/13/planta-joya-zara-calle-compostela-108105363.html>

Lamberton, C. y Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>

Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P. y Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lozano-Torres, B. V., Toro-Espinoza, M. F., y Calderón-Argoti, D. J. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dominio de las Ciencias*, 7 (6), 907-921. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383788>

Maiorescu, I., Bucur, C., Georgescu, B., Moise, D., Strat, V. A. y Zgura, D. (2020). Social media and IoT wearables in developing marketing strategies. Do SMEs differ from large enterprises? *Sustainability*, 12(18), 7292. <https://doi.org/10.3390/su12187292>

Mangold, W. G. y Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

McNeill, L. y Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: Fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212–222. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12169>

Medina-Chicaiza, P. y Martínez-Ortega, A. G. (2020). Tecnologías en la inteligencia artificial para el marketing: Una revisión de la literatura. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(30), 36–47. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss30.2020pp36-47>

Naik, P., Venkatesh, A., Hofacker, C. y Shankar, V. (2020). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues *Journal of Interactive Marketing*, 49, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02>

Ovezmyradov, D., Kurata, H. y Matsuo, H. (2022). Omnichannel fulfilment and item-level RFID tracking in the fashion retail industry. *International Journal of Production Economics*, 246, 108420. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108420>

Riabova, T., Havrylyuk, I., Vader, T., Kustovska, O. y Makhynia, T. (2024). Marketing strategies in the era of mobile applications: The use of geolocation and contextual advertising. *Economic Affairs*, 69(2), 1005–1020. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.25>

Rosário, A. y Raimundo, R. (2025). The integration of AI and IoT in marketing: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 15(5), 2053. <https://doi.org/10.20944/preprints202503.2310.v1>

Search Drive. (s. f.). Modelo POEM. Recuperado de <https://search-drive.com/modelo-poem/>

Theodorakopoulos, L. y Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024, Article 3641502. <https://doi.org/10.1155/2024/3641502>

Tiago, M. T. P. M., y Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Rosário, A. T., y Raimundo, R. J. (2025). The Integration of AI and IoT in Marketing: A Systematic Literature Review. *Electronics*, 14 (9). <https://doi.org/10.3390/electronics14091854>

Tueanrat, Y., Papagiannidis, P. y Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature, 125, 336-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>

Varian, H. R. (2007). Position auctions. *International Journal of Industrial Organization*, 25(6), 1163–1178. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2006.10.002>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Wu, L., Morstatter, F., Carley, K. M. y Liu, H. (2019). Misinformation in social media: Definition, manipulation, and detection. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 21(2), 80–90. <https://doi.org/10.1145/3373464.3373475>

Zara Home. (2022). Zara Home opens Zara Apartment in Madrid [Press release]. Inditex Group. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/press-releases>

Zara. (2023). Zara introduces its new store concept: A fully integrated omnichannel experience [Press kit]. Inditex Group. https://www.zara.com/integration/pressapi/multimedia/0f/88/5b1ae88d4f6bbc175d7666ffef0_original.pdf