



Facultad de Derecho

# **MARKETING ANALYTICS EN EL SECTOR MODA: MEJORES PRÁCTICAS: INDITEX**

Autor: Penélope Móstoles de la Fuente  
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Junio 2023

## RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se centra en el examen meticuloso del sector de moda *retail*, incorporando la aplicación de técnicas analíticas y la exploración de las mejores prácticas vigentes en la industria.

En la Parte I de este estudio, se ha efectuado un análisis exhaustivo del entorno en el que se desarrolla el sector *retail*, el comercio electrónico y el sector moda, contemplando aspectos como su definición, particularidades y la orientación actual, lo cual facilita la comprensión del marco teórico en el que se lleva a cabo este trabajo. Simultáneamente, se investigan algunas técnicas destacadas de *marketing analytics*, frecuentemente empleadas en el sector moda.

En la Parte II del trabajo, se expone de manera pormenorizada acerca de la compañía que se ha identificado como una entidad con las mejores prácticas en el sector: Inditex, siendo la firma más relevante en la moda de España y una de las más prominentes a nivel global. Por tanto, se lleva a cabo un análisis sobre sus características generales y su entorno, además de subrayar ciertas estrategias de marketing significativas con el objetivo de entender cómo opera su estrategia de negocio.

Finalmente, en la Parte III, se exhiben los resultados derivados del estudio, presentados en forma de conclusiones y futuras líneas de investigación.

Palabras Clave: *Retail*, Moda, Comercio Electrónico, Marketing Analítico Mejores Prácticas, Inditex

## **ABSTRACT**

The present Final Degree Project (FDP) focuses on the examination of the retail fashion sector, incorporating the application of analytical techniques and the exploration of the industry's current best practices. In Part I of this study, a comprehensive analysis of the environment in which the retail sector, e-commerce, and the fashion sector develop has been carried out, considering aspects such as its definition, peculiarities, and current orientation, which facilitates the understanding of the theoretical framework in which this work is conducted. Concurrently, some notable marketing analytics techniques frequently used in the fashion sector are investigated.

In Part II of the work, a detailed exposition about the company identified as an entity with the best practices in the sector: Inditex, being the most relevant firm in fashion in Spain and one of the most prominent globally. Therefore, an analysis of its general characteristics and its environment is carried out, in addition to highlighting certain significant marketing strategies with the aim of understanding how its business strategy operates.

Finally, in Part III, the results derived from the study are displayed, presented in the form of conclusions and future lines of research.

Keywords: Retail, Fashion, E-commerce, Analytical Marketing, Best Practices, Inditex

**INDEX:**

**RESUMEN/ABSTRACT**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**INTRODUCCIÓN**

**OBJETIVOS**

**METODOLOGÍA**

**PARTE I: ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE EL SECTOR**

**RETAIL Y LA INDUSTRIA DE LA MODA**

1. Introducción al sector *Retail*
2. Introducción al *e-commerce*
3. El sector moda
  - 3.1 Definición y características
  - 3.2 El *Fast fashion*
  - 3.3 Situación actual en el sector
4. Marketing *analytics* en la industria de la moda
  - 4.1 La aplicación de la analítica a la “omnicanalidad”
  - 4.2 Marketing sensorial
  - 4.3 Tecnología en tiendas físicas
  - 4.4 Página web y aplicaciones para smartphones
  - 4.5 SEO
  - 4.6 El *Inbound* marketing
  - 4.7 *Influencers*: una nueva moda de comunicar y publicitar
  - 4.8 NFT en el mundo de la moda

**PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: EL ÉXITO DE**

**INDITEX**

1. Selección de la mejor práctica del sector
2. Historia y evolución
3. Modelo de negocio
4. Principales competidores
5. Estrategias de marketing en Inditex
  - 5.1 Nuevo enfoque de localización y exposición en las tiendas
  - 5.2 Tecnología RFID: identificación instantánea de prendas por radiofrecuencia

5.3 Análisis de datos en Inditex

5.4 *Inditex Open Platform* (IOP)

6. Economía circular y sostenible

## **PARTE III: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de suministro genérica.

Figura 2: Evolución en el porcentaje de compradores en *e-commerce* en la Unión Europea.

Figura 3: Facturación de las exportaciones en el sector textil en 2017.

Figura 4: Tipos de estrategias SEO según su clasificación.

Figura 5: Modelo de *inbound marketing* con estrategias utilizadas en cada fase.

Figura 6: Evolución del porcentaje de usuarios por rangos de edad en España.

Figura 7: Campaña publicitaria de Loewe con Emily Ratajkowski.

Figura 8: NFTs de los avatares de la colección de *Barbie x Balmain*

Figura 9: Uno de los modelos de zapatilla ofrecidos en RTFKT

Figura 10: Reparto de ventas del grupo Inditex en 2022

Figura 11: Valores más destacados presentes en la estrategia de Inditex

Figura 12: Hoja de ruta de 2022 a 2040 de Inditex

Figura 13: Visión de la Sostenibilidad en Inditex

## **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

IA: Inteligencia Artificial

B2C: *Business to Costumer*

C2C: *Costumer to Costumer*

C2M: *Customer to Manufacturer*

CPC: *Cost Per Click*

CPD: *Cost Per Day*

CPL: *Cost Per Lead*

CPM: Coste por mil impresiones

CRM: *Customer Relationship Management*

IOP: *Inditex Open Platform*

NFT: *Non-Fungible Token*

OIT: Organización Mundial del Trabajo

PIB: Producto Interior Bruto

RAE: Real Academia Española

RFID: *Radio Frequency Identification*

SEM: *Search Engine Marketing*

SEO: *Search Engine Optimizers*

SERP: *Search Engine Results Page*

URL: *Uniform Resource Locator*

## **OBJETIVOS**

El objetivo de este trabajo consiste en profundizar en el análisis de la aplicación de técnicas y herramientas del marketing *analytics* actual en el sector *retail* y más concretamente, al de la moda, e identificación de tendencias que aparecerán en el futuro.

Nos encontramos en la era del *big data* y el avance tecnológico, en la cual las empresas pretenden sacar el máximo rendimiento de la información que poseen a través de técnicas de análisis de datos. Compañías de todos los sectores buscan un análisis exhaustivo de sus clientes y de su capacidad para crear campañas de marketing especializadas con estos objetivos. Es por ello por lo que herramientas de marketing *analytics* entran en juego teniendo un papel muy importante en sus estrategias.

Más concretamente, la moda es uno de los sectores más destacados en cuanto a la presencia en internet. Con el gran auge tecnológico, la sociedad ha cambiado su comportamiento a la hora de realizar compras utilizando con más frecuencia diferentes plataformas digitales como *apps* o páginas *web* de las compañías de *retail*. Por ello, estas compañías recogen gran cantidad de datos para conseguir la estrategia de marketing adecuada para cada nicho de mercado.

Además, estas estrategias de marketing no solo las vemos reflejadas en el comercio *online*, sino que han surgido métodos de recogida de datos y personalización de la experiencia del cliente en el propio lugar de venta físico en lo que se viene denominando comercio *offline* y en lo que es más importante: la adecuada integración de ambos por medio de la “omnicanalidad”.

Poniendo un poco más de foco en el tema en cuestión de este trabajo, se analizará más en profundidad el caso de Inditex, la empresa más importante en el sector *retail* en España y que ya se ha identificado como mejor práctica en el estudio previo de prospección de este trabajo. El éxito de la marca reside en unas excelentes estrategias de marketing relacional y colaborativo basadas en la involucración o el *engagement* del cliente para lograr su fidelización. A diferencia de la mayoría de sus competidores *omnichannel*, primero se centraron en forjar un comercio *offline* de calidad y, después desarrollaron su comercio *online* para poder hacer frente a la venta por internet (al revés que muchas marcas que han preferido primero afianzarse en el comercio *online* y luego en el *offline*).



## **METODOLOGÍA**

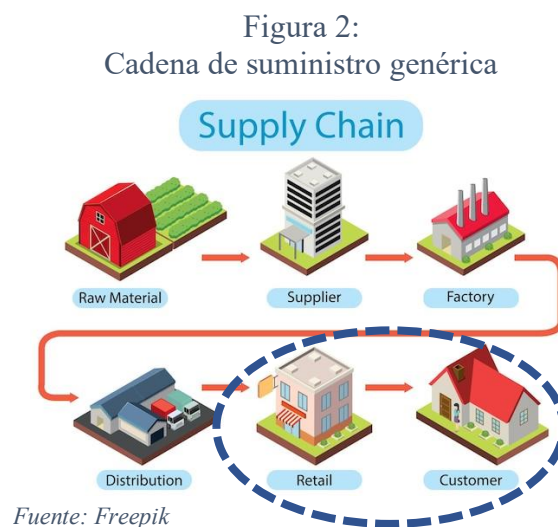
En relación con los objetivos expuestos anteriormente, la metodología utilizada para abordar este trabajo de fin de grado es la siguiente. En primer lugar, hay que mencionar que estamos ante una investigación descriptiva de trabajo, basada principalmente en el análisis y revisión de distintos artículos científicos y bibliografía destacada sobre el sector *retail* y el sector moda, más concretamente, como ha sido su evolución en relación con las estrategias de marketing utilizadas. Consecuentemente, se han seleccionado aquellos documentos de autores representativos que proporcionen información veraz y crítica sobre el tema. Se utilizará como guía distintas investigaciones sobre marketing *analytics* en las cuales se llega a conclusiones interesantes sobre la evolución de esta disciplina tanto en los sectores mencionados como del modelo de negocio y de marketing utilizado por Inditex.

## PARTE I: ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE EL SECTOR *RETAIL* Y LA INDUSTRIA DE LA MODA

### 1. Introducción al sector *retail*

*Retail* es un anglicismo utilizado en economía y hace referencia al “sector minorista o de detalle”. La RAE define en su diccionario que el comercio minorista es aquella “actividad comercial consistente en la venta al por menor, o detallista, de artículos a sus destinatarios finales, utilizando o no un establecimiento”.

En relación con esto, se puede extraer que el sector *retail* es aquel sector económico destinado a hacer llegar los bienes y servicios a los consumidores finales. Su tipo de comercio es B2C, es decir, comercio entre el *business* o empresa y el *consumer* o cliente. Por ello, su función es básicamente paliar las necesidades de los consumidores ofreciéndoles directamente los productos o servicios (Stern, 1998). Además, es el sector más cercano al momento del consumo y a los propios consumidores, de ahí su gran importancia, ya que son el último eslabón de la cadena de suministro, como se observa en la figura 1 bajo un círculo de línea discontinua (Guerrero Martínez, 2012).



Asimismo, de la definición de *retail* pueden derivar otras características del sector, además de la cercanía con el cliente final. Se diferencia del comercio mayorista o “al por mayor”<sup>1</sup>, por las cantidades: el sector *retail* destaca por tener una mayor frecuencia de

<sup>1</sup> El comercio mayorista o “al por mayor” es un tipo de venta B2B (*Business To Business*) de mayorista a minorista (venta “al por menor”) donde la empresa mayorista vende normalmente grandes cantidades de producto a otro tipo de comercio minorista que a continuación lo hace al consumidor final.

ventas, pero obviamente, a menor escala o volumen en cada operación que la venta al “por mayor”, ya que éstos son los encargados de suministrarles el material a estas empresas de *retail*. Consecuentemente, deberán negociar con los mayoristas para conseguir ventajas y poderse las ofrecer a su cliente final. (Chain, 2021)

Es interesante destacar que la definición de la RAE matiza que se podrá “utilizar o no un establecimiento”. Y eso se debe a que la principal característica del *retail* era la existencia de puntos de venta físicos para la venta al cliente. Sin embargo, debido a la aparición del *e-commerce*, estos canales de venta físicos se han diversificado desarrollándose también canales digitales como son páginas web o aplicaciones para la adquisición de los productos por parte de los consumidores, de lo que hablaremos más adelante. Por ello, muchos autores clasifican los negocios de *retail* en diferentes grupos. Por un lado, los *Brick and Mortar*<sup>2</sup>, dedicados exclusivamente a la venta tradicional en tienda física. Este tipo de negocios podrían ser una mercería de barrio, un estanco o un ultramarino. Por otra parte, existen los *E-retailers*, aquellos que se centran solo (o principalmente) en la venta a través de plataformas digitales, como ocurre con Amazon, Zalando o Aliexpress. Por último, existe un grupo de *retailers* que combina ambas prácticas, tanto *online* como *offline*, también llamadas *Brick and click*<sup>3</sup>. Muchas empresas que hace unos años se dedicaban solo a la venta en tienda física han pasado a combinar ambos métodos de venta, como son Inditex, El Corte Inglés o Mediamarkt, entre otras. (Bustamante, 2022)

Por otro lado, el sector *retail* está clasificado como uno de los más importantes de la economía española. Así, según los datos de 2021:

- El comercio minorista representa casi el 5% del PIB.
- Son el 12,7% del total de empresas en España, 427.637 empresas.
- Un total del 14% de establecimientos se dedica al comercio minorista.
- En relación con el empleo, el 9,4% de los ocupados en la economía española se dedica a este sector.<sup>4</sup>

En resumen, el sector *retail* o también llamado comercio minorista en español debido a su venta “al por menor” en pequeños volúmenes a consumidores finales, está formado

---

<sup>2</sup> *Brick and mortar* es un término del idioma inglés que literalmente se refiere a “ladrillo y mortero” haciendo referencia a la tienda física con el término “brick”

<sup>3</sup> *Brick and click* en español significa “ladrillo y cliqueo”

<sup>4</sup> Datos de 2021 procedentes de la web oficial del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, además del Instituto Nacional de Estadística (INE).

por una amplia variedad de negocios en los que podemos destacar aquellos que se encuentran a pie de calle antes denominados *offline* o *brick and mortar* como son los supermercados, zapaterías, ferreterías y tiendas de ropa, entre otros. Este sector era el característico de pequeños comercios, pero con el desarrollo de nuevos modelos de negocio como franquicias o sucursales, se ha dado lugar a grandes multinacionales que ofrecen productos directamente al consumidor final como son Inditex, Amazon, Aliexpress o Louis Vuitton, entre otras. Por otro lado, están los negocios *online* que representan otro modelo de B2C, pero sin venta en un lugar físico y de la integración de ambos surgen los negocios “omnicanal” con importantes sinergias. Finalmente, cabe destacar otro tipo de empresas que en vez de realizar comercio B2C, como todas las mencionadas anteriormente, son negocios o “plataformas tecnológicas C2C”, que facilitan el intercambio entre clientes o consumidores de bienes o servicios en lo que se ha venido a llamar “economía colaborativa”. La empresa tiene la función de intermediar la transacción. Es el caso de empresas como Airbnb, eBay, Vinted o Wallapop, algunas son relevantes a la hora de analizar el sector moda, como se analizará más adelante<sup>5</sup>.

## 2. Introducción al *e-commerce*

El concepto de *e-commerce* es un anglicismo utilizado para referirse al comercio electrónico. Su definición es básicamente la comercialización de bienes y servicios a través de medios digitales como página *web*, *market places* o plataformas digitales. Los expertos en marketing Dave Chaffey<sup>6</sup> y Fiona Ellis-Chadwick<sup>7</sup> (2019) en su libro *Digital Marketing* definen el *e-commerce* como las actividades financieras y de traspaso de información que se desarrollan de manera digital entre una compañía y los consumidores finales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En este concepto, la relación entre empresa y consumidor final es la misma que en el comercio minorista tradicional, lo que cambia es que en el *e-commerce* se añade un elemento que modifica, sobre todo, las estrategias de marketing y la distribución para hacer llegar el producto al consumidor final: por medio electrónico. Todo ello acompañado de una recopilación de información acerca del

---

<sup>5</sup> Véase infra epígrafe 3.3 sobre “La situación actual en el sector moda” y epígrafe 4, Parte 2 sobre “principales competidores del grupo Inditex”

<sup>6</sup> Cofundador de la plataforma digital en marketing Smart Insights

<sup>7</sup> Directora de impacto en la universidad de Loughborough y autora de varios libros de marketing.

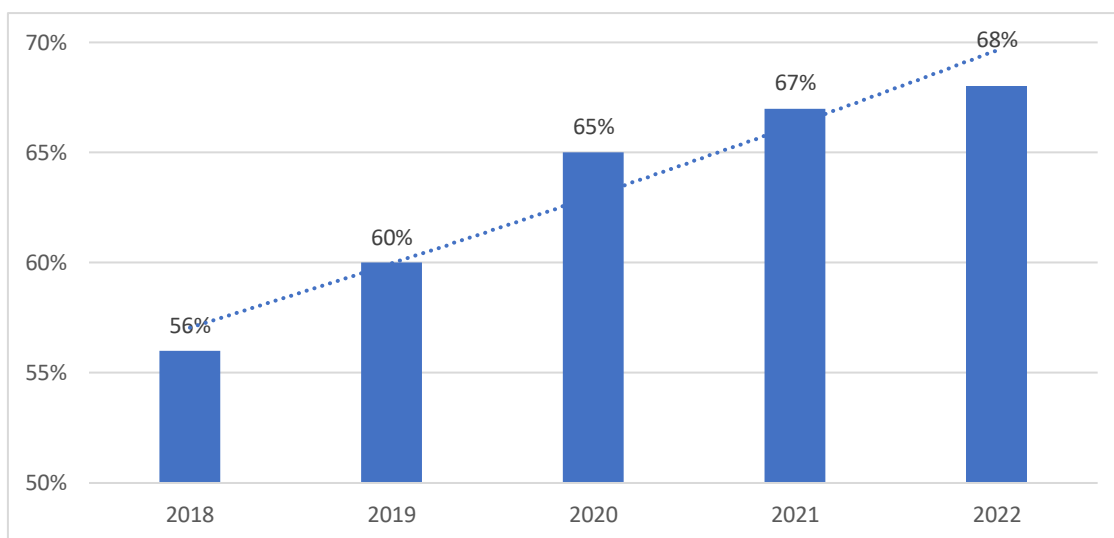
consumidor y su comportamiento, que dará un valor diferencial a la empresa (Barrientos Felipa, 2016).

Hay ciertas dudas a la hora de establecer el nacimiento del *e-commerce*, pero la mayoría de los autores afirma que este concepto se comienza a utilizar a partir del lanzamiento de las *market places* Amazon y eBay, a mediados de los noventa en Estados Unidos. Así, una parte, Amazon, inicialmente conocida como Cadabra, surgió como una librería de venta por teléfono y entrega a domicilio para pronto pasar a *online* que, en apenas un año consiguió vender en todos los estados de América, además de en 45 países más. Años después, se lanzó a la venta de CDs y música, después ropa, dispositivos electrónicos, hasta ahora, que cuenta con una incalculable variedad de productos (García E. , 2023). Por otra parte, eBay, Auctionweb al principio de sus tiempos, nació como un proyecto arriesgado para la compraventa *online* de productos entre personas. A pesar de la poca confianza puesta en las nuevas tecnologías en sus inicios, esta empresa consiguió un crecimiento exponencial llegando en apenas 4 años a su diversificación en Europa. (Naveira, 2020)

Por su parte, España también tuvo un hito inicial de comercio electrónico en 1995, con el establecimiento de una tienda dedicada a artículos de alpinismo y montaña llamada “Barrabes.com”, cuyo propósito para iniciarse con el *e-commerce* fue alcanzar clientes a nivel nacional gracias a la venta *online*. Asimismo, este año también fue el origen de la venta *online* de una de las mayores librerías de España, La Casa del libro. (Rois, 2023)

Durante los últimos años, el *e-commerce* ha crecido notablemente, como se puede observar en la Figura 2 para el caso de la UE donde en los últimos 5 años se ha pasado de un porcentaje del 56% al 68% de compradores por esta vía.

Figura 2:  
Evolución del porcentaje de compradores en e-commerce en la Unión Europea.



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat (2023)

A modo de reflexión, se deben destacar ciertos aspectos que han contribuido a este crecimiento del *e-commerce*:

- En primer lugar, el desarrollo e innovación de las nuevas tecnologías ha favorecido a que las compañías cuenten con mejores herramientas y plataformas a la hora de comercializar de manera *online* sus productos y servicios. Desde la mejora en las propias aplicaciones y la generalización del uso de internet hasta la creación de nuevas formas de análisis de datos para mejorar la experiencia de cliente. (Barrientos Felipa, 2016)
- En relación con lo anterior, se encuentra la difusión del uso de ordenadores y, más adelante, de teléfonos móviles. Ello claramente ha permitido que la sociedad tuviese a su disposición dispositivos y aplicaciones para realizar la compraventa *online*.
- Asimismo, es indudable que la evolución en las tecnologías ha derivado en un aumento también en elementos de seguridad para el cliente, como por ejemplo la creación del Consejo de Normas de Seguridad para Tarjetas de Pago en 2004 para el control y cumplimientos de estándares en transacciones financieras *online* por parte de las empresas. Todo ello ha creado una mayor confianza por parte de los

consumidores en el *e-commerce*, además de asegurar la seguridad en el sistema de compraventa. (Chiriguayo Lozano, 2015)

- La situación alcanzada actualmente es, en gran parte, resultado del concepto globalización, conocido como el proceso de integración entre países y ámbitos en el mundo, ha sido causa y a su vez consecuencia del *e-commerce*. Gracias a la compra *online* se rompen las barreras de países, siendo internet un mercado único con posibilidad de realizar transacciones con casi cualquier parte del mundo, pero, asimismo, la globalización ha permitido el avance de las tecnologías para poder mejorar el *e-commerce*. (Barrientos Felipa, 2016)
- Por último, se ha de mencionar uno de los factores más importantes de los últimos años que ha hecho que el *e-commerce* haya crecido exponencialmente: la pandemia de Covid-19. La sociedad se vio clausurada en sus casas por largos periodos de tiempo, cambiando las costumbres y la forma de vivir. Consecuentemente, las compañías se vieron obligadas a prácticamente cambiar su modelo de negocio para digitalizarlo y adaptarlo al *e-commerce*. Este punto se irá desarrollando a lo largo del trabajo. (Bello, 2020)

Con todo ello, el *e-commerce* ha cambiado significativamente el modelo de negocio tradicional. En opinión de la autora de este trabajo, esto es solo el principio ya que se esperan grandes avances tecnológicos sobre todo con el desarrollo de la inteligencia artificial que provocarán más cambios en los modelos de negocio y comportamientos de compra del consumidor.

### **3. El sector moda**

#### **3.1 Definición y características**

La moda comprende gustos sobre la apariencia y la imagen personal que generan tendencias populares en la sociedad, basadas en realidades subjetivas de la sociedad expuestas a sufrir cambios constantes. Esos cambios son debido a que la moda se ve influenciada por la sociedad, cultura, economía, medios de comunicación, *influencers*<sup>8</sup> y

---

<sup>8</sup> El término *influencer* proviene del inglés y se refiere a un tipo de “prescriptor” que se presenta *online* a través de redes sociales cuyos gustos y consejos atraen a muchos seguidores que los comparten. Es, por tanto, un líder de opinión *online*. Véase *infra* epígrafe 4.7 sobre *Influencers*: una nueva moda de comunicar y publicitar.

un largo etcétera. (Lipovetsky, 1990) Por ello, el sector moda debe ser un sector actualizado, dinámico y tolerante de grandes cambios en cortos periodos de tiempo.

El sector moda comprende diferentes actividades económicas relacionadas tanto con el proceso de producción como de comercialización de prendas y textiles. Este tipo de actividades son: la producción de las fibras por medios naturales o artificiales, el tratamiento de éstas para la creación de hilos, la elaboración de las telas mediante el tejido de los hilos, proceso de teñido de las telas, diseño, confección y costura de prendas y demás artículos textiles y por último manufactura de los productos terminados. (ETecé, 2021) En este sentido, se considera que forma parte del sector *retail* anteriormente mencionado, ya que su finalidad es la venta al consumidor final. (Costa & Duch, 2004)

En cuanto a la tecnología utilizada, existe bastante variedad. Por un lado, al ser un sector muy ligado tanto al uso intensivo de mano de obra como a la artesanía, en varias ocasiones se siente como un sector atrasado tecnológicamente, con mucho trabajo manual. A pesar de ello, debido a la inversión en tecnología e innovación por parte de las empresas, se ha conseguido aumentar la productividad gracias a nuevos sistemas de producción, maquinaria moderna, nuevos materiales o mejores estructuras de distribución, entre otros. (Costa & Duch, 2004)

### 3.2 El *Fast Fashion*

Como se ha mencionado anteriormente, la moda es una realidad que cambia muy frecuentemente. Si se quiere hablar de una rápida adaptación a los cambios en el mundo de la moda, hay que mencionar el *fast fashion*<sup>9</sup>. Es un modelo de negocio que se caracteriza por la creación y manufactura de prendas a gran velocidad, consiguiendo ciclos de producción y lanzamiento muy reducidos queriéndose adaptar lo más rápido posible a esas tendencias cambiantes de la sociedad. (Cristófol Rodríguez, Mcquillan, & Segarra-Saaavedra, 2021)

Antes de la existencia del *fast fashion*, los *retailers* se veían obligados a realizar grandes pedidos por temporada, lo que derivaba un exceso de oferta, además de una necesidad de mayor almacenamiento. Ello suponía que a los consumidores no les llegaban sus

---

<sup>9</sup> *Fash fashion* es un término en ingles que significa “moda rápida” en español.

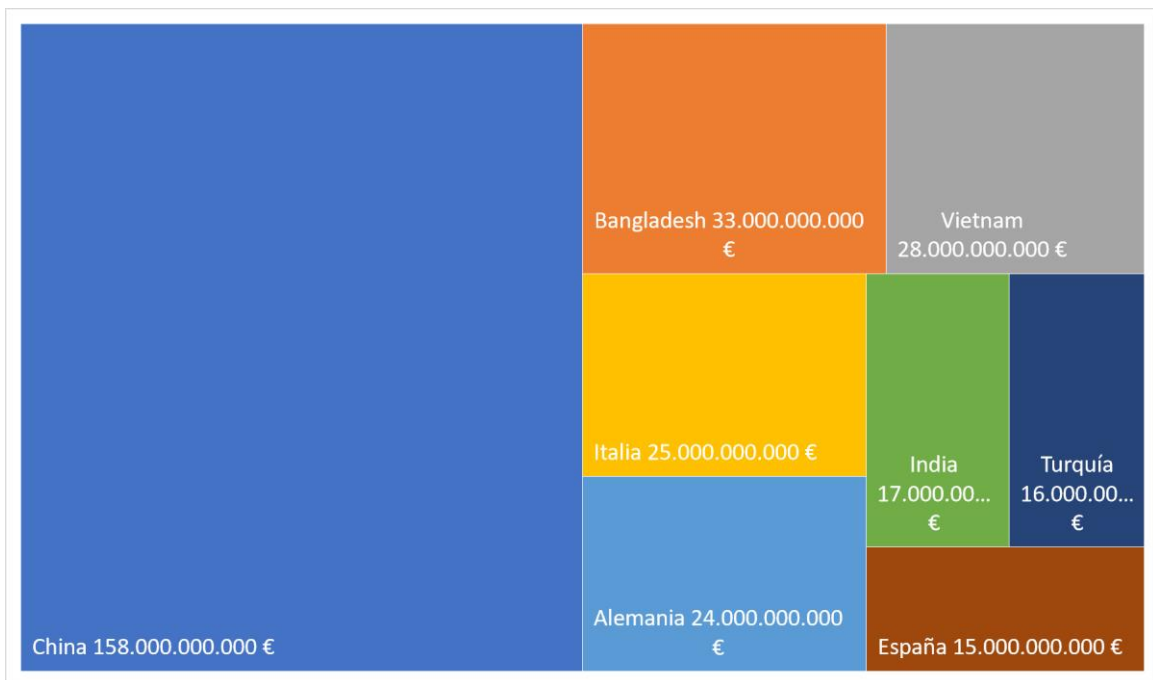


demandas a tiempo, por lo que cuando compraban las prendas, sus gustos ya habían cambiado. (Williams, 2022)

Sin embargo, para conseguir estas colecciones tan frecuentes y, sobre todo, abaratar el coste de las prendas, las empresas utilizan eficientes métodos de producción además de posicionar sus fábricas en países subdesarrollados donde pueden conseguir mano de obra barata. En estos países se encuentran marcas del grupo Inditex, H&M, Primark, Forever 21 y Top Shop, entre otras.

Los principales países donde se encuentran las fábricas de las grandes marcas están representados en la figura 3, en las cuales destacan países asiáticos como China, Bangladesh, Vietnam e India, además de países europeos como Alemania, Italia, Turquía y España.

Figura 3:  
Principales exportadores textiles en el mundo.



Fuente: elaboración propia con datos de howmuch.net (2018)

El abaratamiento soportado por un menor coste de fabricación y facilitado por la deslocalización, ha traído numerosos inconvenientes a este modelo. En relación con el medio ambiente, este modelo genera una enorme cantidad de residuos textiles, además del desmesurado uso de agua, la contaminación tanto por las emisiones de carbono, los microplásticos que se tiran al mar y el exceso de basura generada, entre otros. Asimismo,

este modelo también genera grandes impactos sociales en los países donde se instalan las fábricas como son: explotación laboral debido a las malas condiciones, trabajo infantil y feminización de la fuerza de trabajo, entre otras. (Williams, 2022) (Chavero, 2017)

A pesar de ello, las marcas han optado por este tipo de modelo de negocio, que les permite captar las tendencias y producir colecciones que se adapten a ellas muy rápidamente a precios muy baratos. Ello se traduce en un acercamiento de la moda al público y un aumento en la frecuencia de compra por parte de los consumidores, ya que prefieren adquirir un mayor número de prendas por su bajo coste para adaptarse a las tendencias a pesar de la baja calidad. Consecuentemente, no es de extrañar que ciertos autores califiquen la moda como “la columna vertebral de la sociedad de consumo” (Lipovetsky, 1990) debido a este tipo de prácticas empresariales.

### 3.3 Situación actual en el sector

La industria textil siempre ha sido una de las más importantes de la economía, especialmente en nuestro país. Así, España se encuentra entre los líderes del sector en Europa, con el permiso de Alemania e Italia. (Domínguez, 2022) La industria textil española se encuentra todavía en recuperación de las devastadoras consecuencias derivadas de la pandemia del Covid-19. El sector todavía no puede compararse con cifras prepandémicas, sin embargo, se observa un gran crecimiento gracias a los avances y el auge del comercio electrónico. (Modaes, CITYC, & Klarna, 2022)

Según el informe elaborado por Modaes, CITYC y Klarna (2022), el sector presenta una facturación de 6.651 millones de euros y representa un peso del 2,7% del PIB español en 2022, con solo una décima porcentual menos que antes de la pandemia y un crecimiento de un 10% respecto al año anterior. Además, las exportaciones de tejido han aumentado un 12%, situándose en 34,1% del total, con un aumento del 12% en la exportación de textiles de uso técnico, especialmente en materia sanitaria. (Modaes, CITYC, & Klarna, 2022)

Este informe justifica este crecimiento gracias a la vuelta a la vida social normal debido a la eliminación de restricciones, además del gran esfuerzo de las empresas textiles de

adaptar sus estrategias de negocio a los nuevos comportamientos de los clientes. Se denota una clara reactivación económica.

El sector textil es considerado como un sector más bien fragmentado, con una variedad de competidores que hacen que no haya barreras para entrar en el sector, sin embargo, que sea más complicado diferenciarse con los demás competidores. Por ello, es importante destacar ciertos agentes y competidores que juegan un papel importante en este mercado.

Así, por un lado, los países en los que se localizan las fábricas. Como se ha analizado anteriormente<sup>10</sup>, la mayoría son países en vías de desarrollo, donde se debe destacar a Asia como el continente con mayores fábricas y exportaciones textiles<sup>11</sup>. Según la OIT (Organización Mundial del Trabajo), este continente representa el 55% de exportaciones mundiales de textiles y prendas de vestir y aporta trabajo a más de 60 millones de personas. Por ejemplo, China, mayor exportador a nivel mundial, con una facturación de 145.000 millones de dólares en 2021 además de Bangladesh, India, o Vietnam, entre otras (Statista 2022). Estos países son pilares en la industria de la moda, por ello, cualquier caída o inestabilidad surgida en ellos afectará globalmente de manera directa al sector, al igual que pasó el año pasado con la crisis de suministros ocasionada en China por las restricciones aplicadas por el gobierno chino en relación con la pandemia.

Uno de los sistemas que más está floreciendo en los últimos años y que amenaza con quitarle el puesto a grandes marcas de moda es lo que se llama “ecosistemas digitales” o *market places*. Son grandes plataformas donde se juntan socios, comerciantes y consumidores de manera dinámica. La gran ventaja de estos sistemas es la interrelación de todos los agentes que intervienen en el proceso de compraventa, lograda gracias a la información abierta sobre toda la red de personas para que tanto los consumidores puedan adquirir los productos que deseen haciendo una comparativa con diferentes vendedores, como para los comerciantes que consiguen visibilidad de la marca, aumento de venta, mejorar su comercio electrónico y también conocer mejor al cliente gracias al acceso a la información de las transacciones. El mayor ecosistema y el que más está facturando en la actualidad es Alibaba (Rapela, 2019)

---

<sup>10</sup> Véase *supra* epígrafe 3.2 sobre “El *Fast Fashion*”

<sup>11</sup> Véase *supra* epígrafe 3.2 sobre “El *Fast Fashion*”

Por último, se debe destacar ciertos cambios de comportamiento en los consumidores a cerca del *fast fashion* y la contaminación en el mundo textil. Cada vez mayor frecuencia, las personas sienten una clara preocupación por el medioambiente y el impacto de las empresas en él. Por ello, se encuentra en auge dos tipos de negocio que le hacen la competencia a las clásicas marcas de textil. Por un lado, la venta de segunda mano comienza a ser la preferencia de compra para cierta parte de la sociedad para fomentar la reutilización de prendas, además, que en la moda todo vuelve, y actualmente es tendencia la moda de los 90 y del 2000. Asimismo, debido a las denuncias y al descontento social con las consecuencias provenientes de las fábricas en países asiáticos, muchas nuevas marcas han optado por una fabricación sostenible y nacional<sup>12</sup>. para que, por un lado, se apoye la industria local, y por otro, el respeto al medioambiente y las condiciones de trabajo dignas (Fernández-Miguel A., 2022). Todo ello, también está ocasionando que las grandes marcas se esfuercen también en crear productos sostenibles y evitar el daño medioambiental en la medida de lo posible. “El 30% de las mayores compañías del sector afirma que el foco de sus planes en materia de sostenibilidad es la inversión en materias primas, mientras que el 27% de ellas tiene como prioridad minimizar las emisiones de carbono y otros gases nocivos a la atmósfera. El 26% de las empresas fija su vista específicamente en el algodón orgánico” (*Informe Global Fashion Drivers 2022*, Modaes, KPMG)

---

<sup>12</sup> En un proceso denominado de *reshoring* de vuelta a la localización nacional o *nearshoring* en un país próximo al de origen opuesto al anterior de *offshoring* (deslocalización) fruto de la globalización donde las marcas de moda relocalizan sus cadenas de suministro (Fernández-Miguel A., 2022)

#### **4. Marketing analytics en la industria de la moda**

##### **4.1 La aplicación de la analítica a la “omnicanalidad”**

El concepto de “omnicanalidad” hace referencia a la integración de una variedad de canales por los que los consumidores pueden adquirir sus productos: página web, aplicación móvil, redes sociales, llamada telefónica, tienda física, entre otros y a su poder de relación entre ellos para crear un ecosistema único. La característica principal de este modelo es la integración de los canales, ya que, si esto no ocurriese, no sería “omnicanal” sino canales “paralelos” que competirían entre ellos y no se beneficiarían de las sinergias de su unión. El principal objetivo es mantener un flujo continuo de información y comunicación entre empresa y cliente sin importar el canal utilizado para la compra, con el fin de mejorar la experiencia de compra. (Fajardo, 2018)

Por ello, podemos decir que la estrategia “omnicanal” fusiona tanto la estrategia *multichannel* como la *crosschannel*. La primera tiene como objetivo posicionarse en todos los canales posibles y maximizar la experiencia del cliente, pudiendo realizar las mismas operaciones en todos ellos. La segunda supone el salto de un canal a otro para realizar las transacciones. La “omnicanalidad” quiere conseguir una mezcla de ambas estrategias para que no existan barreras entre canales y permitir a los clientes vivir la experiencia de compra en distintos medios. Por ejemplo, un usuario ve un anuncio en redes sociales, seguidamente visita la web para realizar el pedido y consulta algunas dudas sobre la política de envíos a través de WhatsApp. (García, 2019)

Con la “omnicanalidad”, la empresa consigue hacer al consumidor partícipe de su estrategia, ya que, gracias al flujo de información entre consumidor y empresa, se logra potenciar la personalización de las ofertas de compra. Por ello, todos los canales de compra deben actuar como un único espacio integrando tanto los medios *online* como los *offline*: “el consumidor se encuentra realizando la compra en un espacio indefinido, o más bien globalizado entre lo real y lo virtual”. (Aloy Fortea, 2017)

Para la aplicación de esta estrategia, es recomendable aplicar la tecnología CRM<sup>13</sup>. Básicamente se basa en un software que ayuda a mejorar la experiencia del cliente en todos los niveles. Con ello, se puede conseguir que los trabajadores tengan acceso a una enorme cantidad de datos en relación con el cliente y sus transacciones en la empresa, por ello es clave que la recolección de datos sea eficaz y ordenada. Gracias a este tipo de software, se consigue una identificación y segmentación de los clientes, además de detección de posibles fallos en el proceso de compra y soluciona a ellos adaptadas perfectamente al cliente final. (Rodríguez, 2022)

La estrategia de “omnicanalidad” no solo está pensada para grandes empresas, sino que cualquier comerciante minorista también puede ser uno de los grandes beneficiados de este tipo de estrategia. En este caso, será de gran utilidad posicionarse en escenario como las redes sociales o eBay o Amazon, donde es más fácil captar clientes, pero, a su vez se mantiene la marca de la empresa. La consecuencia de esto debe ser, además del aumento de ventas *online*, la recopilación de información por parte del comerciante para potenciar a su vez la tienda física y conseguir idear estrategias personalizadas en base a esas plataformas digitales. (Aloy Fortea, 2017)

A continuación, se analizarán algunas estrategias tanto de marketing offline como *online* que se utilizan en la actualidad con el objetivo de aplicar la “omnicanalidad”. Otras estrategias se analizarán posteriormente con el caso práctico de Inditex en el capítulo 2.

## **4.2 Marketing sensorial**

Una de las técnicas más utilizadas por las empresas textiles es la experiencia del marketing sensorial. Su idea principal es llegar al cliente con diferentes estrategias relacionadas con los sentidos en el proceso de compra en tienda física. Esta técnica de marketing supone una ventaja competitiva frente a los *e-retailers*, ya que permite proporcionar un trato especial al cliente para estimular la compra. (Martín Dueñas & Carmona, 2022) Este tipo de estrategias incluyen iluminación del local, organización de

---

<sup>13</sup> CRM es el acrónimo en inglés de *Customer Relationship Management*, un sistema de gestión centralizada de todas las relaciones de la empresa con los clientes, originariamente con los vendedores luego incluía el servicio técnico, atención al cliente y finalmente, integra los distintos canales también con lo que enlaza con la estrategia omnicanal. (Payne, 2006)

prendas en la tienda tanto por color como estilo o textil, la decoración en la tienda, los olores, comida, música...

Debido a la saturación de elementos publicitarios tanto por las calles como por las tiendas, el marketing sensorial busca una experiencia nueva al cliente creando un espacio y una situación que persuade al consumidor tanto de manera consciente como inconsciente. Además de incitar a la compra, este tipo de estrategias también son utilizadas para que los clientes recuerden la marca, recuerden la experiencia de la tienda como única, y ese placer creado en ellos de disfrute lo quieran repetir. (de Garcillán López-Rúa, 2015)

El estudio realizado por Mood Media (2019) revela que se produce un incremento de un 10% en las ventas en los establecimientos que utilizan marketing sensorial, frente a los que no, además que los productos comprados por los clientes son más y más caros. Por último, un 56% de los clientes afirman que el poder tocar y probar los productos es un factor decisivo a la hora de la decisión de compra (Moore, 2019).

### **4.3 Tecnología en tiendas físicas**

La tecnología también ha llegado a las tiendas físicas facilitando la compra a los clientes gracias a distintos aspectos, lo que ha mejorado tanto la experiencia de compra de los usuarios como la obtención de datos para analizarlos por parte de la empresa.

Las marcas han querido integrar tanto la experiencia *online* como *offline* a la hora de realizar comprar en tienda física. Cada vez es más frecuente encontrar códigos QR, emisores *beacon*<sup>14</sup> o NFC<sup>15</sup> para que los clientes conozcan los productos que se encuentran en la tienda de manera más detallada. Su funcionamiento es similar al de una audioguía de un museo que para escuchar la descripción de una obra se debe acercar el dispositivo a un pequeño panel para activarlo.

Además, una de las herramientas más utilizadas es el desarrollo en las aplicaciones de un “modo tienda” en que se pueden localizar donde se encuentran los productos expuestos

---

<sup>14</sup> Son dispositivos de pequeño tamaño que emiten una señal *bluetooth* a un dispositivo receptor para poder enviarle mensajes.

<sup>15</sup> Es el acrónimo en inglés de *Near Field Communication*, tecnología de comunicación inalámbrica de corto alcance para poder intercambiar datos entre dos dispositivos que se encuentren en una distancia no mayor de 15cm.

en la tienda además de ofrecer detalles sobre el tejido, precio, tallas disponibles o medidas, entre otros. (ReasonWhy, 2020)

Existen algunas otras formas de incentivar la compra mediante mejoras en el proceso de compra y recogida *online*. Las marcas también han querido agilizar el proceso de compra *online* con la recogida en tienda gracias a la instalación de puntos de *click and collect* consistentes en pequeños kioscos o cajas preferentes para que los clientes puedan recoger su pedido de manera rápida y sencilla, sin esperar colas. Es importante que este tipo de proceso venga acompañado de una reducción en la preparación de los pedidos *online*. Asimismo, este proceso también genera un incentivo indirecto de manera que los clientes puede que compren algún artículo extra en el proceso de recogida de ese producto *online*. (Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, & Chaparro-Peláez, 2018)

Otro tipo de estrategias para mejorar la experiencia de compra es la realización de *Showrooms* en los que los clientes tienen la oportunidad de probarse la ropa para luego realizar un pedido *online* de ello. Es una iniciativa para captar a aquellos clientes que sienten la necesidad de ver y probar el producto antes de comprarlo, pero, a su vez completarlo mediante el pedido *online*. (Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, & Chaparro-Peláez, 2018)

#### **4.4 SEO y SEM**

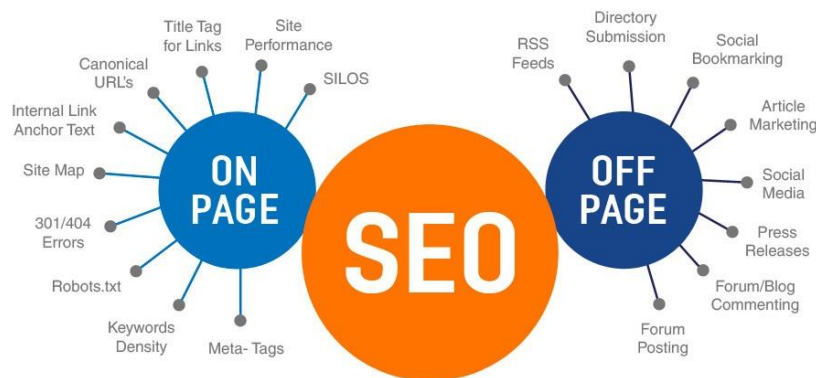
SEO (*Search Engine Optimization*) son un conjunto de estrategias que tienen como objetivo mejorar el posicionamiento de una web en los buscadores de internet. Podemos decir que es como la localización y ubicación de una tienda física, pero en el internet. (Aloy Fortea, 2017): En otras palabras, son estrategias para conseguir que la página web de una empresa aparezca la primera o de las primeras en un buscador como puede ser Google, Bing, Yahoo, etc. (Fuente, 2023)

Se trata de estrategias “gratuitas”, en el sentido de que las empresas no pagan a los buscadores para aparecer al principio de la búsqueda, son las que las marcas intentan mejorar su página web para que los motores de búsqueda las consideren como relevantes y con ello mejoren su posicionamiento en cada SERP (*Search Engine Results Page*) o búsqueda. Para lograrlo se pueden aplicar métodos tanto dentro de la misma página web



(*on page*) como fuera de ella (*off page*), como se presenta en la Figura 4 de “tipos de estrategias SEO y su clasificación”. Algunos de ellos son: mejoras en la página web, optimización de la URL y palabras clave, aumento de menciones de la marca en redes sociales para ganar relevancia... (Cardona, 2023)

Figura 4:  
Tipos de estrategias SEO según su clasificación



Fuente: IEB School (2023)

En el lado contrario se encuentran las SEM (*Search Engine Marketing*), que es un tipo de marketing realizado en los buscadores. Para ello, se pagan anuncios para aparecer como primera opción en las SERP, como Google Ads. Pero el pago de este tipo de publicidades no siempre asegura el puesto en el primer resultado, ya que los anuncios en buscadores funcionan como una especie de puja de popularidad para aparecen en el primer puesto, por lo que es de gran importancia que estas publicidades se encuentren actualizadas. Además, aporta una gran cantidad de datos a la empresa ya que permite identificar a sus clientes por las palabras claves que buscan. (Fuente, 2023)

Dependiendo de nuestros objetivos, ya sean *branding*, aumento de visitas en la web o aumento de venta *online*, se elegirá un método de pago de este tipo de anuncios. Entre los métodos de pago destacan el CPM (*Cost Per Month*), por el que el anunciante pagará el anuncio cuando su anuncio aparezca mil veces en una búsqueda, método utilizado cuando el objetivo es el branding y posicionamiento de la marca. Por otro lado, existe el CPC (*Cost Per Click*) por el que el anunciante pagará por el número de veces que se haga clic en el anuncio, normalmente con el objetivo de aumento de ventas. Asimismo, existe el

CPL (*Cost Per Lead*), el anunciante pagará por cada vez que una persona entre en el anuncio y ejecute una acción, es decir, que sea un lead. Es una estrategia orientada a la captación de nuevos clientes, además del aumento de la obtención de datos para conocer mejor al cliente. Por último, también existe el CPD (*Cost Per Day*) por el que se paga solo por cada día que el anuncio aparece en los buscadores. (Izquierdo, 2022)

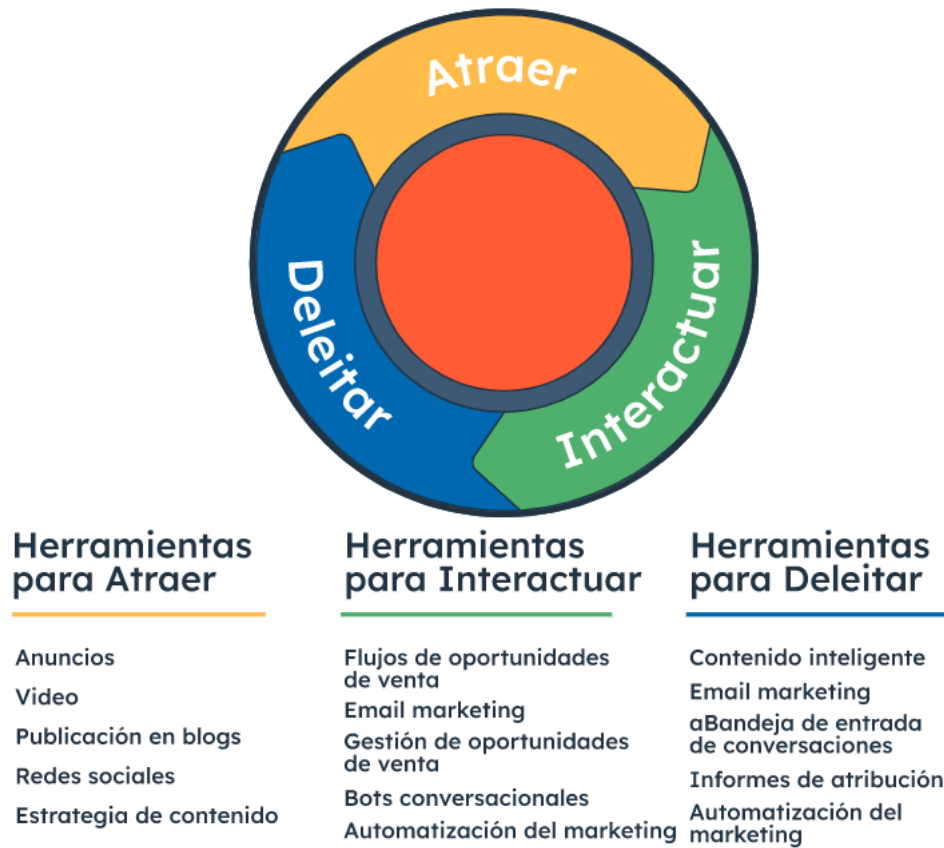
Lo ideal es combinar ambos tipos de estrategias, ya que con una estrategia SEM acompañada de una elaborada estrategia SEO, mejorará los resultados en cada búsqueda además de conseguir objetivos de aumento de ventas y posicionamiento de marca.

#### **4.5 El *Inbound marketing***

Un concepto muy interesante derivado del uso de diferentes técnicas de marketing es el *inbound marketing*, una estrategia orientada a la captación y fidelización de clientes. El objetivo principal es encontrar a potenciales clientes mediante campañas de marketing no intrusivas, captarles desde el inicio de su proceso de compra y de ahí acompañarlos durante todo este proceso para que finalmente se les consiga fidelizar, aumentando el número de leads y forjando una relación de comunicación de información entre cliente y empresa. Su antónimo es el *outbound marketing*, una estrategia de marketing basada en la interrupción del usuario con campañas más generalizadas y tradicionales, resultando en ciertas ocasiones la suspensión del proceso de compra. (Valdés, 2022)

Este modelo de marketing se basa en la combinación de distintas estrategias para conseguir captar nuevos clientes. Primeramente, se desea captar la atención de nuevos clientes, pero deben ser nuevos clientes potenciales, ello se puede conseguir con técnicas SEO y SEM. A continuación, se debe establecer una relación con el cliente para aportarle las soluciones que más se ajusten para cubrir sus necesidades. Para ello, se utilizan técnicas como el CRM para personalizar el trato al cliente. Por último, se busca que el cliente quede completamente satisfecho después de realizar la compra, para que pueda volver a confiar en la marca. Aquí se encuentra un resumen de las fases del *inbound marketing* y posibles herramientas a utilizar como se representa en la figura 5 con las estrategias idóneas para las tres fases de atraer, interactuar y deleitar.

Figura 5:  
Modelo de *Inbound Marketing* con estrategias para cada fase.



Fuente: *hubspot* (2023)

#### 4.6 Página web y aplicaciones para *smartphones*

Como se ha mencionado anteriormente, el Covid-19 y el avance de las tecnologías han resultado en que las empresas han invertido en la mejora de sus plataformas *online* para aumentar las ventas y ofrecer experiencias personalizadas a los clientes.

Las empresas han optado por utilizar la IA (Inteligencia Artificial) para mejorar el *customer journey*<sup>16</sup> gracias al estudio de los patrones de consumo y comportamiento de compra de los clientes con el objetivo de ofrecerles ofertas más personalizadas. Por ejemplo, existen ventas privadas, ofertas especiales para clientes habituales o para

<sup>16</sup> *Customer Journey* es el proceso o “viaje” que experimenta el cliente desde que es consciente de una necesidad y decide satisfacerla con la adquisición de un producto/servicio. Esta metodología se denominaba tradicionalmente el proceso de compra del cliente, pero desde que es posible monitorizarlo *online* y *offline* con la digitalización ha modernizado su denominación. (Følstad, A., & Kvale, K. (2018))

aquellos que se suscriben a la *newsletter*, como formas no intrusivas o de *inbound marketing*. Este tipo de herramientas se diseñan y se personalizan gracias al análisis de los datos del cliente y la aplicación de la IA para entenderle y ofrecerle las opciones que mejor se adapten a él para seguir fidelizándoles. (NTTData, 2022)

Otras herramientas muy utilizadas por las marcas gracias a la AI son los sistemas de recomendación. Funcionan gracias al análisis de los hábitos de consumo de los usuarios y la aplicación de algoritmos de aprendizaje para sugerir otros artículos potenciales de compra. Estos sistemas pueden estar basados en diferentes aspectos, de los cuales vamos a destacar el filtrado colaborativo, las recomendaciones basadas en contenido y las recomendaciones demográficas.

Por un lado, encontramos el filtrado colaborativo que se basan en un software que utilizan diferentes valoraciones de los demás usuarios para poder hacer recomendaciones personalizadas a un usuario concreto. Asimismo, estas recomendaciones pueden venir de usuarios con características similares, o de calificaciones que hayan realizado otros usuarios de elementos parecidos. Las personas que tienen características similares suelen tener preferencias similares. (Barrios, 2022)

Por otro lado, se encuentran las recomendaciones basadas en contenido, en las cuales se ofrece al usuario opciones similares de las elegidas anteriormente, basadas en su historial de compra y de visita de productos. (De Campos, Fernández-Luna, Huete, & Rueda-Morales, 2018)

Además, también existen sistemas de recomendación basados el perfil y datos demográficos como edad, sexo, localidad, entre otros. Así lo que se consigue es clasificar a los usuarios en grupos demográficos para que obtengan recomendaciones personalizadas demográficamente. (Pérez Akmaguer, Martín Dueñas, Carballo Cruz, & Yera, 2021)

Otra herramienta que está siendo utilizada por las marcas es la opción de tener probadores virtuales inteligentes con el objetivo de los clientes no tengan que presentarse en la tienda física para hacerse a la idea de cómo sienta una prenda, sistemas muy utilizados a raíz de la pandemia de Covid-19. Esta tecnología se basa en subir a la web o aplicación una foto del usuario donde el cliente podrá observarla en su cuerpo de manera virtual, además de

una serie de recomendaciones creadas por IA para acompañar al cliente en la elección del producto. (NTTData, 2022)

Por último, hay que destacar los *chatbots* o asistentes virtuales. Se trata de herramientas que utilizan la IA para interactuar con los usuarios para mejorar la experiencia de los clientes gracias a la resolución de dudas como puede ser, las características de un producto, consulta de políticas de envío o devoluciones, disponibilidad de tallas... (NTTData, 2022) Son herramientas muy utilizadas para resolver temas de atención al cliente y servicio postventa.

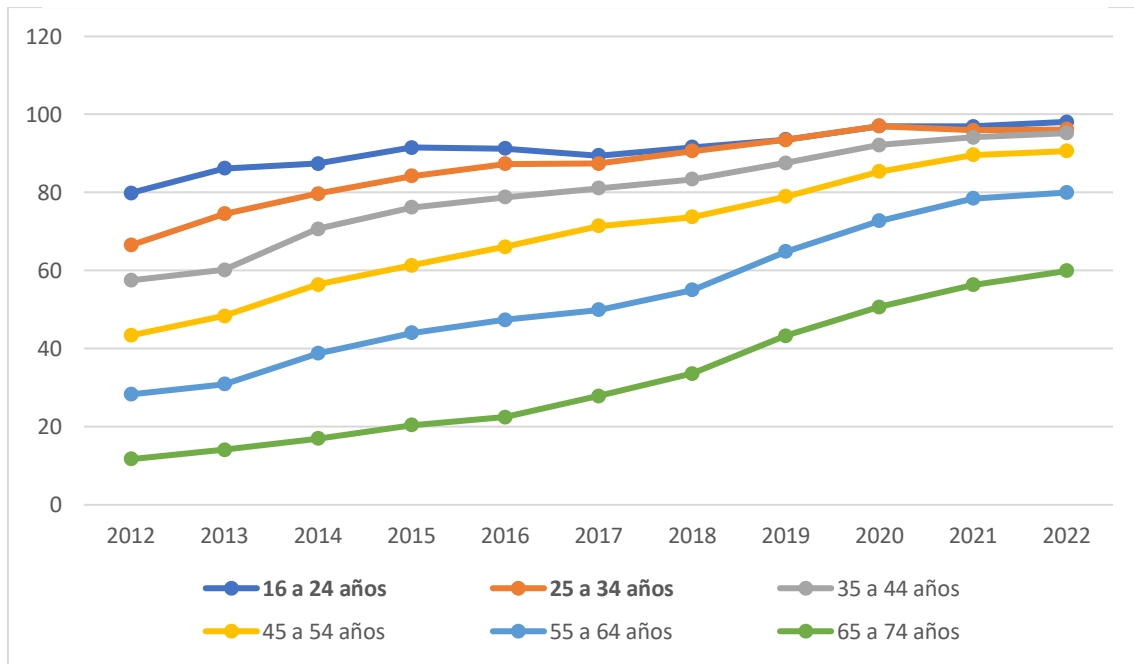
#### **4.7 *Influencers*: una nueva moda de comunicar y publicitar**

La tecnología es una realidad que cada vez tenemos más presente en nuestra vida. Debido al crecimiento de internet y la generalización del uso de los *smartphones*, las redes sociales se han convertido en los nuevos escaparates para todo tipo de productos y servicios. Por ello, las empresas no han dudado en aprovecharse de ello e invertir en un nuevo tipo de marketing digital.

Los *influencers* se pueden definir como personas que tienen perfiles en redes sociales con muchos seguidores y que, a través de su contenido publicado, influyen a la gente a tomar ciertas decisiones. La clave del éxito de estos perfiles es sin duda la confianza que desprenden a sus seguidores y con ello consiguen condicionar sus opiniones, comportamientos y decisiones. Consecuentemente, las empresas han observado que este ambiente de redes sociales y perfiles influyentes pueden ser una gran oportunidad para dar visibilidad a sus productos y servicios.

Cada día, hay más *influencers* y más especializados en un aspecto que ellos quieren destacar. Sin embargo, no se debe olvidar que los usuarios suelen estar en la franja de edad de entre 16-34 años, como se observa en la figura 6. Por ello, se puede decir que este es el nicho de mercado donde más nuevos clientes se pueden captar.

Figura 6:  
Evolución del porcentaje de usuarios diarios de Internet en España



Fuente: elaboración propia con datos de INE y [www.epdata.es](http://www.epdata.es) (2022)

Un perfil de *influencer* se consigue gracias a la presencia continua en redes creando contenido de un tema en concreto, moda, estilo de vida, libros, deporte o comida entre otros. Así se consigue que los usuarios comiencen a interesarse por perfiles que se adapten a sus preferencias. Cuando todo esto se logra, el *influencer* conseguirá impactar a través de anuncios y publicidades en sus seguidores, siempre y cuando estos estén en línea con los valores y el tema principal del perfil. (Wynter, 2022)

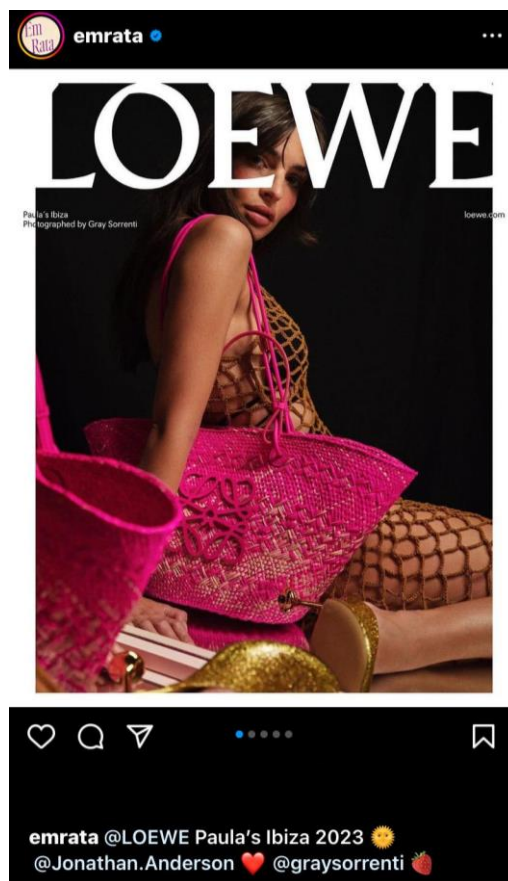
En relación con las empresas, su principal objetivo a la hora de utilizar campañas publicitarias con *influencers* será el mismo que con cualquier otra campaña: genera valor a través de la búsqueda de nuevos clientes, conocimiento de la marca por el público y aumentar las ventas, entre otros. (Catalá, 2019)

La gran ventaja que obtienen las empresas con publicidades a través de *influencers* es, por un lado, la inmediatez, no es necesario que el producto o la marca esté afianzado para que llegue a un gran número de usuarios, sino que el *influencer* será el encargado de llegar a todas las personas a través de sus seguidores. Además, no es necesario que se realicen

largas campañas publicitarias como pueden ser los anuncios televisivos o las vallas publicitarias, sino que una simple campaña publicitaria con *influencers* puede hacerse viral y amentar notablemente el alcance de nuevos clientes. Por otro lado, la compañía logra una imagen de lealtad de la marca reflejada en el *influencer* que, si se consigue que perdure en el tiempo, generará un aumento de valor en la empresa con el aumento de clientes.

Por lo general, las campañas de *influencers* están centradas en una opinión positiva de esa marca a través de una foto, un video o un texto explicativo. Con ello, se puede mostrar cómo funciona un producto, como realizar la reserva para un servicio o como se realizan las devoluciones de una tienda *online*, entre otras muchas cosas. Aquí se muestra un ejemplo de una campaña publicitaria de la nueva colección de Loewe con la actriz y modelo Emily Ratajowski:

Figura 7:  
Campaña publicitaria de Loewe con Emily Ratajowski



Fuente: Instagram @emrata (2023)

## 4.8 NFT en el mundo de la moda

Para empezar, los NFTs es el acrónimo de *Non Fungible Tokens*, para comprender su significado, es necesario analizar cada término. Por un lado, los bienes no fungibles son aquellos que tienen un valor único, por ello no son intercambiables. Por otro lado, los tokens son medidas de valor para un negocio. Por ello, podemos decir que los NTFs son representaciones únicas e indivisibles de cualquier tipo de activo que se encuentra en una red de *blockchain*. (Ghelani, 2022)

Sus principales características son:

- Son elementos únicos, exclusivos e indivisibles con caracteres distintivos en formato digital.
- Imposibilidad de su falsificación: no se pueden duplicar, su estructura es única, por lo que tampoco será idéntico a otro NFT, aunque sea de la misma *blockchain*.
- Pueden representar la propiedad de cualquier tipo de objeto o documento.
- La información del propietario queda registrada en la *blockchain* sin posibilidad de cambio. (López, 2022)

Algunos ejemplos de marcas que se han adentrado en este tipo de mercado:

- Barbie x Balmain: ambas marcas lanzaron en 2022 una colección colaborativa de *pret-a-porter*<sup>17</sup>, pero, además de ello, quisieron también lanzar 3 NFTs de avatares multiculturales inspirados en Barbie y Ken vistiendo la colección que lanzaron también en físico.

---

<sup>17</sup> “listo para llevar” en francés. Es una expresión utilizada para referirse a las colecciones fabricadas de manera industrial, con grandes cantidades de piezas iguales y un rango de tallas.



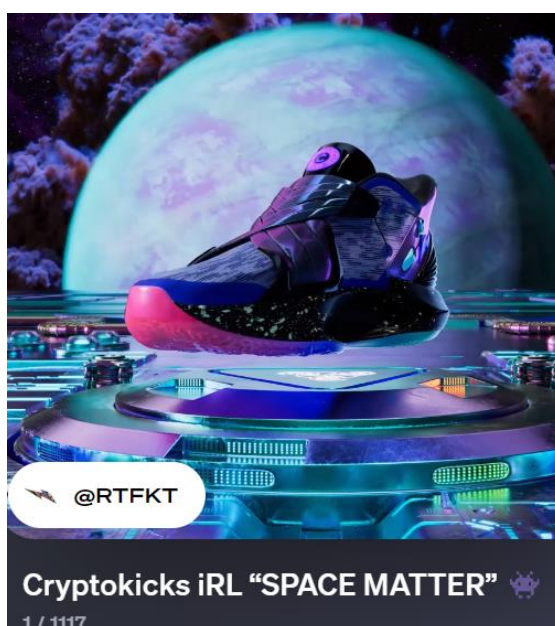
Figura 8:  
NFTs de los avatares de la colección de Barbie x Balmain



Fuente: [nft.mattelcreations.com](https://nft.mattelcreations.com) (2022)

Otro ejemplo interesante es el de RTFKT Studios, una compañía que se dedica a la venta de calzado para el metaverso. Se dedica a realizar colaboraciones con criptoartistas para realizar el diseño de un reducido número de modelos de calzado para, seguidamente subastarlo. También han creado colecciones con la posibilidad de adquirir el modelo de zapatilla de manera física tras su compra en el metaverso.

Figura 9:  
Uno de los modelos ofrecidos en RTFKT



Fuente: [rtfkt.com](https://rtfkt.com) (2023)

## **PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: EL ÉXITO DE INDITEX**

### **1. Selección de la mejor práctica del sector**

Después del análisis del sector moda y de algunas de las herramientas de marketing *analytics* más utilizadas en la parte I, se ha decidido utilizar el caso práctico de la marca Inditex como ejemplo de mejores prácticas en su sector. Como se estudiará a continuación, la compañía española es líder en el sector moda tanto a nivel nacional como internacional, utilizando diversas técnicas de marketing *analytics* para lograr sus objetivos.

### **2. Historia y evolución**

La historia de este gigante de la moda es paralela a la vida de su fundador, Amancio Ortega, quien comenzó a trabajar con tan solo 14 años en camiserías y tiendas de ropa en Coruña, su ciudad natal, donde tuvo su primer contacto con la industria textil. En 1963 fundó su primer taller llamado GOA<sup>18</sup> que se dedicaba principalmente a la confección, fabricación y distribución de batas y vestidos de mujer. Esta primera empresa ya comenzó a destacar entre las demás existentes ya que decidió realizar todas las fases de diseño, creación, y manufactura de las prendas para ser más eficientes, además de abaratar el precio para alcanzar a cualquier tipo de presupuesto. (Valero, 2022)

Pero no es hasta 1975, hasta que el señor Ortega decide abrir Zara<sup>19</sup>, la primera tienda bajo ese nombre, en el centro de La Coruña. El concepto de acercar las tendencias populares a la sociedad con precios bajos fue un completo éxito, por lo que decidió situar sus fábricas en Arteixo<sup>20</sup> y expandirse abriendo numerosas tiendas por toda España. (Valero, 2022)

En 1985 se crea Inditex, el acrónimo de Industria de Diseño Textil, con la misión de controlar y organizar todas las tiendas y fábricas creadas por el señor Ortega. Gracias al

---

<sup>18</sup> El origen de este nombre proviene de sus iniciales al revés, Amancio Ortega Gaona.

<sup>19</sup> La realidad es que primeramente la llamó Zorba, con motivo de la película clásica *Zorba el Griego*, aunque se enteró que ya existía un bar en la ciudad llamado así y lo cambió hasta llegar a Zara, ya que este nombre permitía modificar solo las letras ya existentes.

<sup>20</sup> Donde actualmente se encuentra la sede principal de Inditex.

innovador y rápido proceso de producción, a finales de los ochenta empieza la expansión internacional abriendo tiendas en Porto, Nueva York y París, entre otras. (Inditex, 2023)

Durante los noventa, Inditex ya no solo se extendió gracias a la apertura de nuevas tiendas de Zara, sino que también aumentó su número de marcas incluyendo Pull&Bear (1991), Massimo Dutti (1995), Bershka (1998) y Stradivarius (1999) (Inditex, 2023).

En 2001, Inditex sale a bolsa, además de cambiar su sede a Arteixo, donde se sigue encontrando actualmente la sede central. Asimismo, se incluyen nuevas marcas como Oysho (2001) para ropa interior y más adelante Zara Home (2003) para incluir en su repertorio una marca de decoración de interiores. (Ruiz Peinado, 2019)

A partir de 2007 Inditex se lanzó al mundo del comercio electrónico en Europa, comenzando con Zara Home y posteriormente expandiéndolo con las demás marcas del grupo, a la vez que continúa abriendo establecimientos de todas sus marcas. En los años siguientes, su expansión del comercio electrónico fue global, ofreciendo la posibilidad de este tipo de compra a diversos países y en todas sus marcas. (Ruiz Peinado, 2019)

El último de los grandes hitos del grupo empresarial vino con la sustitución del fundador Amancio Ortega por su hija Marta Ortega como nueva presidenta no ejecutiva de Inditex en 2021, asumiendo la presidencia ejecutiva (antes en manos de Pablo Isla) en 2022, con el objetivo de seguir siendo una empresa familiar. Este cambio en la presidencia trae como objetivo centrarse en la tecnología y las tendencias, así como en la marca Zara para que sea una marca para todos, con toques de lujo y tendencias actuales. (Vilaseca, 2023)

### **3. Modelo de negocio**

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del grupo Inditex sigue siendo similar al que tuvo en sus inicios el fundador Amancio Ortega: ofrecer productos en tendencia para todo tipo de bolsillos. Para ello, posicionan al cliente como el centro de todo con el objetivo de crear estrategias innovadoras y personalizadas, utilizando la tecnología para conseguir adaptar sus actuaciones de la manera más flexible y eficaz, sin olvidar el proceso creativo que supone la creación de prendas. (Inditex, 2023)

Para ello, el grupo cuenta con varias marcas:

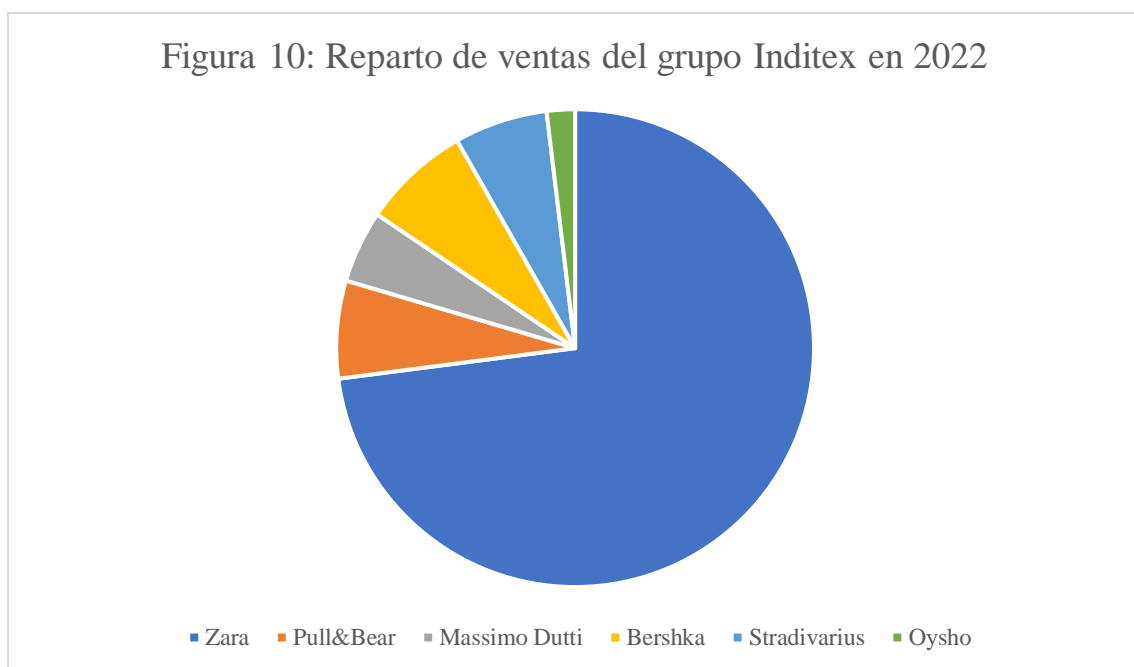
- Zara: es la primera marca creada y la más exitosa y conocida del grupo. Actualmente es la líder del grupo, con unas ventas en 2022 de 23.761 millones de euros, lo que supone un 73% de la venta total del grupo. Se caracteriza por diseñar prendas que sigan las tendencias actuales siempre intentando actuar un paso por delante en el panorama de la moda. Cuenta con diferentes líneas: *Basics* (prendas básicas del día a día), TRF (prendas más juveniles), *Woman* (diseños únicos de alta calidad), *Zara Studio* (prendas exclusivas que se venden solo en ciertas tiendas físicas y online), *Zara Atelier* (prendas más de lujo y con un alto nivel de artesanía), *Zara Man* (línea dedicada a hombre) y *Zara Kids* (ropa para niños).
- Pull&Bear: se caracteriza por un estilo más desenfadado y juvenil con muchas influencias de las redes sociales y las artes, contando con una línea para mujer y otra para hombre. Además, suele realizar colaboraciones con otras marcas, famosos, festivales...
- Massimo Dutti: se sitúa como la marca más elegante y fina del grupo. Posee un estilo sencillo y sofisticado de gran calidad, destacando la sastrería. Actualmente esta marca ha absorbido a la anterior marca de la compañía Uterqüe, de la que se hablará más adelante en este apartado.
- Bershka: muy en línea con Pull&Bear, Bershka también destaca por sus grandes influencias del mundo de las redes sociales, la música y la tecnología. Ofrece prendas creativas y muy actuales que reflejan las tendencias y estilos más virales de la actualidad.
- Stradivarius: en esta marca se comercializan prendas orientadas a crear un armario “capsula”<sup>21</sup> con ropa que se adapte a las tendencias cambiantes.

---

<sup>21</sup> Se conoce como “armario cápsula” al conjunto de prenda de calidad para elaborar *looks* diarios y atemporales. (Pérez Méndez, 2021)

- Oysho: se destaca como la marca de ropa interior y deportiva del grupo. Su objetivo es crear prendas con un alto nivel técnico para ganar funcionalidad además de comodidad a la hora de hacer deporte.
- Zara Home: es la marca dedicada al diseño de interiores, nació en 2003 con el propósito de reflejar el estilo personal en tu propia casa con elementos en tendencia y modernos.

En el siguiente gráfico, se representa la distribución de ventas en 2022 del grupo en cada marca, destacando notablemente Zara como la marca con más ventas.



Fuente: elaboración propia con datos de Inditex – Memoria Anual Grupo Inditex (2022)  
22

Asimismo, encontramos otras marcas de la compañía que son:

- Lefties: es una submarca del grupo orientada a crear a muy bajo coste que, pese a pertenecer al grupo, no es considerada como marca independiente como las anteriormente mencionadas. Se le conoce como el “outlet de Zara”. Actualmente está apostando por el incremento de la integración de venta online y offline,

<sup>22</sup> En el gráfico se incluyen las ventas Zara home en Zara. También se incluyen las ventas de Uterqüe en Massimo Dutti.

además modernización de sus tiendas físicas, posicionándolas en grandes superficies con un alto nivel de tecnología.

- Kiddy's Class: esta es la marca de ropa de niños del grupo, creada a comienzos del nacimiento del grupo, en 1995. Debido a una modificación sustancial estratégica, esta marca será absorbida por Zara a lo largo de este año, formando parte de *Zara Kids*.
- Tempe: esta es una compañía de calzado que fue absorbida por el grupo y actualmente está dedicada a diseñar, fabricar y distribuir el calzado de las marcas del grupo Inditex.
- También mencionar Uterqüe, marca del grupo desde 2008 a 2022, especializada en accesorios y zapatos, aunque también vendía ropa. Esta marca desapareció recientemente debido al cambio de estrategia de la marca, por ello algunas de sus tiendas se integraron con Massimo Dutti y otras se clausuraron.

En el último informe de información no financiera de la compañía, se destaca que Inditex quiere basar su estrategia en cuatro pilares fundamentales: propuestas creativas e innovadoras en cada nueva colección, mejora de la experiencia de compra del cliente, contar con un equipo de trabajo comprometido y por último una mejora en el aspecto sostenible y responsable de la actividad empresarial, como uno de los factores globales de la empresa que ha cobrado gran importancia en los últimos años<sup>23</sup>.

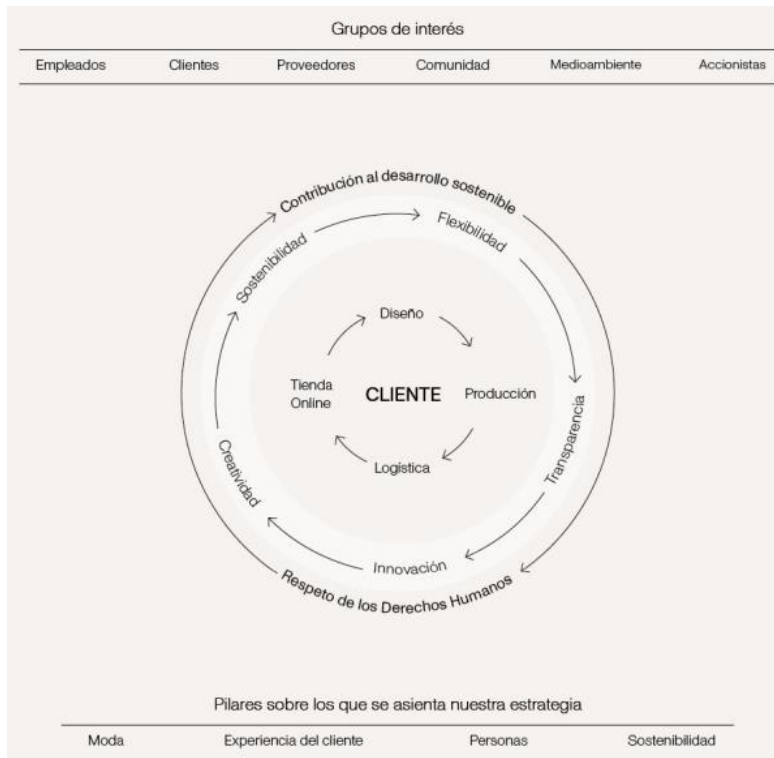
Todo ello además integrando una estrategia de “omnicanalidad” ejemplar en el mundo de la moda. Consecuentemente, mantiene una comunicación continua de todos sus agentes de la cadena de producción hasta sus clientes con el fin de conseguir una mayor flexibilidad y colaboración entre todos ellos para conseguir una estrategia de negocio innovadora. Esto se debe a que el grupo es un minorista integrado verticalmente, es decir, todo el proceso de creación, fabricación y manufactura se realiza dentro de la empresa, favoreciendo la comunicación y la inmediatez en sus cambios de estrategia. (Equipo Marketing Digital dq, 2023)

---

<sup>23</sup> Véase infra este último apartado en epígrafe 7 sobre economía circular y sostenible.

En la siguiente figura del Estado de Información no financiera de 2022 de Inditex se observan como todos los valores anteriormente mencionados se encuentran relacionados gracias a la comunicación entre todos los actores:

Figura 11:  
Valores más destacados presentes en la estrategia de Inditex



Fuente: Inditex – Estado de Información no financiera (2022)

#### 4. Principales competidores

Como se ha mencionado anteriormente,<sup>24</sup> existen diversos competidores en el sector moda debido a que es un sector fragmentado, con muy pocas barreras de entrada y por ello, innumerables competidores. Sin embargo, se ha querido destacar una serie de principales competidores para el grupo empresarial Inditex.

Por un lado, se encuentra el grupo H&M<sup>25</sup>, una marca sueca nacida en 1947. El grupo comprende diferentes marcas como H&M, la marca original, y otras adquiridas posteriormente como COS, *Weekday*, *Monki*, *Cheap Monday* y *& Other Stories*. Este

<sup>24</sup> Ver *Infra* en epígrafe 3.3 sobre la situación actual en el sector moda

<sup>25</sup> Siglas de Hennes & Mauritz, el nombre de los fundadores de la marca.

grupo empresarial es considerado como el principal competidor a nivel internacional de Inditex debido a que en general sus estrategias y productos guardan similitudes, Sin embargo, una de las estrategias más destacables de la marca sueca es el *cobranding*<sup>26</sup>, es decir, el lanzamiento de colecciones colaborando con importantes firmas de moda y diseñadores: Karl Lagerfeld, Stella Mc Cartney, Versace y el último lanzamiento que ha sido un exitazo: Mugler. (Godoy, 2022)

Por otro lado, se encuentra *Shein*, una joven plataforma de *market place* de origen chino basado en el *ultra fast fashion* con un precio muy reducido. La estrategia de la compañía se basa en una gran presencia en redes sociales gracias a los *influencers* y anuncios en redes sociales (entre otras de sus estrategias) con el objetivo de atraer a las nuevas generaciones. Producen una enorme variedad de productos en muy poco tiempo consiguiendo adaptarse a las nuevas tendencias o incluso adelantarse a ellas. Además, un aspecto a destacar de su modelo es que no existen intermediarios entre el productor y el consumidor, creando así un negocio C2M<sup>27</sup> gracias en parte a la mejora en la cadena de suministro y distribución. (MOI Global, 2021) (Pastor, 2021)

También se encuentra Asos<sup>28</sup>, un gigante en el *ecommerce* de moda de origen británico que destaca por el avanzado desarrollo *web* y de la aplicación móvil, que convierten a la marca en versátil y funcional. Cuentan con gran variedad de modelos de diferentes características para que el cliente pueda decidirse por el producto, además de fichas con propiedades del producto y sobre su tallaje, entre otras cosas. Asimismo, presenta una gran variedad de filtros para elegir las prendas no solo por su categoría, sino para eventos especiales. Todo ello, convierte a la marca intuitiva para que el consumidor obtenga la mejor experiencia posible. (Contretas, 2019)

Igualmente se ha querido mencionar el caso de una tendencia mencionada anteriormente<sup>29</sup> en relación con la sostenibilidad y el consumo responsable como son las empresas de segunda mano o de economía colaborativa. Son compañías caracterizadas por ser plataformas de C2C<sup>30</sup> en la que los usuarios pueden comprar y vender prendas, accesorios y calzado de segunda mano. En este tipo de empresas destacan por un lado Vinted,

---

<sup>26</sup> Como la unión de “co” de cooperar y “branding” de marca.

<sup>27</sup> *Customer to manufacturer* que significa negocio entre consumidor y productor.

<sup>28</sup> Nombre que proviene de las siglas en inglés *As Seen On Screen* que significa “como visto en pantalla” en inglés.

<sup>29</sup> Ver *Infra* en epígrafe 3.3 sobre la situación actual en el sector moda

<sup>30</sup> *Customer to customer*, es decir, venta entre usuarios.



centrada exclusivamente en prendas de ropa, zapatos y accesorios, y por otro Wallapop, que engloba además de artículos de vestimenta, todo tipo de productos de segunda mano.

En relación con la competitividad en España, Mango se posiciona como un competidor directo del grupo Inditex. Esta marca catalana multinacional ofrece a sus clientes prendas de ropa asequibles, del día a día y sobre todo ropa para eventos especiales y calzado. Trabajan con una amplia gama de tallas tanto de prendas como de zapatos lo que la convierten en una tienda inclusiva. Además, la marca utiliza estrategias muy resolutivas mediante colaboraciones con celebridades como Penélope Cruz con las que consiguen llegar a más clientes y aumentar sus ventas. (Rodríguez-Donaire, Casi, Carbonell, 2009) (Redacción, 2022)

## **5. Estrategias de marketing en Inditex**

Como ya se ha mencionado anteriormente, Inditex es un ejemplo de aplicación exitosa de la estrategia “omnicanal” como resultado de la combinación de estrategias *online* y *offline* para romper barreras entre canales además de fomentar un flujo continuo de información entre canales con el fin de mejorar la experiencia del cliente, como se observa en el Informe de gestión integrado de Inditex 2022.

Consecuentemente, se procede a un análisis de herramientas de marketing analytics utilizadas por el grupo Inditex con el fin de promover esa estrategia “omnicanal”.

### **5.1 Nuevo enfoque de localización y exposición en las tiendas**

En relación con los puntos de venta, el grupo siempre ha destacado por elegir localizaciones estratégicas en centros de las ciudades con grandes afluencias de gente para sus tiendas físicas. Consecuentemente, se suelen encontrar las tiendas en las principales avenidas comerciales del mundo como son la Quinta Avenida de Nueva York, La Gran Vía de Madrid, el área de los Campos Elíseos en París o en la Avenida de Hollywood en Los ángeles, entre otras. Asimismo, los puntos de venta también suelen situarse en grandes centros comerciales de las ciudades. (Showerthinking, 2015)

Consecuentemente, el grupo Inditex ha preferido desarrollar una estrategia basada en la localización antes que, en el marketing tradicional, prefiriendo una localización en las mejores zonas comerciales y cerca de grandes marcas de lujo a grandes anuncios de la marca. (Equipo Marketing Digital dq, 2023)

Asimismo, otro aspecto a destacar en las tiendas físicas es el espacio y la amplitud. Por ello, el grupo se decanta por enormes locales con el propósito de aumentar el tiempo de compra del cliente y la su experiencia global con la compañía. Consecuentemente, se observa un ánimo en invertir en este tipo de puntos de venta para continuar con nuevas estrategias, ello se puede ver reflejado en que el grupo tiene actualmente alrededor de un 10% menos<sup>31</sup> de puntos de venta que el año anterior (Inditex, 2023).

Una de las grandes inversiones que realiza la compañía es en escaparatismo, es decir, en el estudio de la colocación y exposición de los artículos en los escaparates, normalmente función realizada por el *visual merchandiser*<sup>32</sup>. en general, los locales en los que se encuentran las marcas de Inditex destacan por tener una amplia fachada de cristal con un imponente escaparate en el cual colocar los productos, en la mayoría de los casos destaca un fondo blanco y limpio para que los protagonistas sean las prendas. (Equipo Marketing Digital dq, 2023)

En resumen, se puede resumir que todas las estrategias anteriormente mencionadas en relación con las tiendas físicas, como son la localización, el gran tamaño de los puntos de venta y el escaparatismo son técnicas utilizadas para reforzar su *inbound marketing*<sup>33</sup>. Con ello se consigue atraer, captar y fidelizar a los clientes de manera no intrusiva.

## **5.2 Inclusión de la tecnología RFID: identificación instantánea de prendas por radiofrecuencia**

RFID es el acrónimo de *Radio Frequency Identification*, es decir, identificación por radio frecuencia. Esta tecnología nació en la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de

---

<sup>31</sup> Esta reducción en puntos de venta también se debe a otros factores como la clausura de todas las tiendas del grupo en Rusia debido a la guerra existente entre esta país y Ucrania.

<sup>32</sup> Persona dedicada a la exposición de los productos en tienda.

<sup>33</sup> Véase *supra* en el epígrafe 4.5 acerca del *inbound marketing*

detectar los aviones que sobrevolaban el territorio alemán y verificar si eran de aliados o enemigos.

Para el caso que nos compete, la tecnología RFID se posiciona como una de las herramientas más utilizadas por el grupo con el fin de conseguir flexibilizar la logística y distribución para que Inditex sea capaz de adaptarse a las tendencias y cambios de comportamiento del consumidor. (Inditex, 2023)

Su funcionamiento se basa en la colocación de un chip en la etiqueta de cada prenda y, mediante la radiofrecuencia se consigue la identificación a distancia de todas las prendas de manera general, es decir, sin tener que escanear cada prenda de una en una. Gracias a esta tecnología se consigue saber modelo, precio o marca, entre otras cosas. (Rodríguez O. , 2020)

Gracias a la utilización de este tipo de tecnología, el grupo Inditex puede saber en todo momento el *stock* que tiene disponible tanto de manera física como *online*, gestionando de manera integral todos sus productos y operaciones. Por un lado, de manera física permite saber cuántas prendas se encuentran de cada modelo y talla en el punto de venta. Por otro lado, de manera *online* ofrece a los clientes una información de existencias de las prendas, además de la disponibilidad en tienda, si desean adquirir los productos de manera física. En resumen, tanto la empresa como el cliente tiene conocimiento de la disponibilidad de los productos en cualquier tienda gracias a la tecnología RFID. (Inditex, 2023)

Esta tecnología RFID ha sido de gran utilidad para implementar el “modo tienda” en las aplicaciones móviles de las marcas del grupo Inditex. Esta opción en la aplicación supone entrar en una navegación virtual acerca de las prendas disponibles, y su localización en tienda, mejorando enormemente la experiencia cliente ya que a través de sus teléfonos móviles pueden obtener prácticamente toda la información acerca del *stock* en la tienda donde se encuentran comprando sin necesidad de preguntar a los dependientes.

Por otro lado, se han incluido otro tipo de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente como el *Pay&Go* y *Shop&Go*. El primero de ellos funciona a través de cajas inteligentes en las cuales el cliente posiciona las prendas a comprar, gracias a la tecnología RFID se identifican las prendas con sus respectivas características y talla que se lleva el cliente y a continuación se realiza el pago. El segundo de ellos consiste en una inclusión

del proceso de compra *online* y *offline*: el cliente elige sus prendas en la tienda física y realiza la transacción del pago mediante la aplicación móvil. (Inditex, 2023)

En conclusión, este tipo de tecnología ofrece grandes ventajas tanto para el grupo Inditex como para el cliente. En la parte de Inditex, ofrece grandes ventajas para la gestión de inventarios, tanto para las tiendas físicas como para los grandes almacenes, con el objetivo de controlar en todo momento los productos disponibles y donde se encuentran. En relación con el cliente, se le ofrece grandes ventajas para mejorar su experiencia de compra como son el “modo tienda”, el *Pay&Go* o *Shop&Go*, entre otras con las cuales se facilita el proceso de compra y además se consigue una integración del proceso de compra *online* y *offline*, en línea con los objetivos de “omnicanalidad” mencionados en el Informe de gestión integrado 2022 de Inditex.

### **5.3 Análisis de datos en Inditex**

Como se ha visto anteriormente, el grupo Inditex nunca ha querido perder su esencia de grupo familiar cuyo propósito es ofrecer al cliente productos en tendencia a bajo coste siempre con el cliente como principal protagonista de su estrategia de negocio. Sin embargo, gracias a las nuevas tecnologías y especialmente al análisis de datos, se ha podido escalar el negocio de manera internacional y mejorar el *customer journey* gracias al conocimiento del comportamiento de los consumidores.

Una de las principales fuentes de datos de la compañía es a través de las aplicaciones web y móviles, en las cuales los clientes se crean usuarios en los que introducen sus datos personales. Asimismo, la compañía extrae de las aplicaciones otros tipos de datos relacionados con el comportamiento de los clientes, preferencias de compra o tiempo en la aplicación, entre otros.

Gracias a la tecnología anteriormente mencionada del RFID<sup>34</sup>, la compañía posee una información completa y a tiempo real de su inventario además del comportamiento de los clientes como la frecuencia de compra de los productos, las tallas más vendidas.

---

<sup>34</sup> Véase *supra* epígrafe 5.2 sobre la inclusión de la tecnología RFID

Asimismo, se realizan otro tipo de recogida de datos mediante encuestas en las aplicaciones web y móviles, preguntas sobre el código postal de donde residen los clientes que realizan compras en tiendas físicas además de observar detenidamente el comportamiento de los usuarios en las redes sociales.

Todo ello es procesado en la sede central del grupo en Arteixo, donde se encuentra su centro de datos. En él se realizan exhaustivos análisis y predicciones para una gran variedad de variables. Con ello, la empresa consigue predecir tanto los comportamientos de clientes como las tendencias con el fin de crear colecciones muy frecuentes para adaptarse lo más rápidamente a las preferencias de los consumidores. (Nathan, 2017)

Con todo ello, Inditex consigue obtener una gran cantidad de datos que proporcionan información tremendamente valiosa para la empresa en relación con el cliente y funcionamiento de la empresa con el fin de anticipar sus cambios de comportamiento y paliar las necesidades del cliente, además de conseguir el objetivo de la compañía que es posicionar al cliente como el centro de su estrategia de negocio.

#### **5.4 Inditex *Open Platform* (IOP)**

En relación con la gran cantidad de datos que maneja Inditex, se decidió crear una plataforma de organización con cada una de las fases del negocio llamada *Inditex Open Platform* (IOP), con el objetivo de mejorar la integración de todos los canales y ofrecer una experiencia “omnicanal” al cliente. (Redacción Just Retail, 2021)

Este modelo de organización supone “responder a las necesidades de flexibilidad, rapidez y rendimiento que requiere el grupo mediante la adopción constante de nuevas tecnologías, prácticas de trabajo y organización” (Inditex, 2021).

Para conseguir desarrollar este tipo de plataforma, Inditex cuenta con equipos multidisciplinares capaces de colaborar entre las diferentes áreas internas de la empresa creando soluciones tecnológicas con servicios internos para las fases del modelo de negocio. Consecuente, se consigue que la compañía se adapte rápidamente a los cambios de comportamiento adaptando soluciones tecnológicas y únicas. (Redacción Just Retail, 2021)

## 6. Economía circular y sostenible

En los últimos años, la Inditex ha destacado en reiteradas ocasiones<sup>35</sup> que uno de sus valores más importantes es la sostenibilidad en todo su proceso de producción y modelo de negocio, combinándolo con la eficiencia, integridad y funcionalidad (Inditex, 2021). Por ello, sitúan este valor como primordial y necesario para el desarrollo y la transformación de la compañía en el futuro.

Para ello, todos los años se realiza una hoja de ruta para los años siguientes apuntando los objetivos de sostenibilidad de la empresa, como la presente en el informe de gestión integrado de 2022:

Figura 12:  
Hoja de ruta de 2022 a 2040 de Inditex



Fuente: Inditex – Informe de gestión integrado (2023)

<sup>35</sup> Como se puede ver en el Estado de información no financiera 2021 y en el Informe de gestión integrado 2022.

En la figura 13 se observa la orientación de la sostenibilidad que tiene el grupo Inditex, centrándolo no solo en el medio ambiente, sino también en las personas y el planeta en general, para conseguir que la empresa tenga un impacto positivo en todos ellos.

Figura 13:  
Visión de la Sostenibilidad en Inditex



Fuente: Inditex – Estado de Información no financiera (2022)

En relación con la fabricación y los materiales, el grupo realiza una gestión de su materia prima responsable tanto social como medioambiental, en relación con sus proveedores y los trabajadores de ellos, además del origen de los materiales. Asimismo, tienen como propósito aprovisionarse con proveedores cercanos a las fábricas, además de reducir la cantidad de excedentes derivados del proceso de producción. Consecuentemente, todos esos procesos pretenden ser lo más eficientes y sostenibles posibles. Asimismo, Inditex investiga exhaustivamente la utilización de materiales que reduzcan su impacto medioambiental, así como la mejora de calidad de ellos con el fin de que sean más duraderos y se minimice el desperdicio de prendas. (Inditex, 2021).

Otra de las iniciativas llevadas a cabo por el grupo es acercar las fábricas a las tiendas, es decir, fomentar la “fabricación de proximidad”<sup>36</sup> así como el aprovisionamiento con proveedores cercanos a las fábricas. Todo ello consigue que los procesos sean más sostenibles y comprometidos con el medioambiente y la sociedad. (Aloy Fortea, 2017)

<sup>36</sup> Inditex ha trasladado numerosas fábricas que se encontraban en Asia a Espá, Marruecos o Portugal, entre otros.

En cuanto a las personas, Inditex pretende crear una cultura de sostenibilidad también entre sus trabajadores, ofreciendo cursos de formación sobre el respeto del medioambiente tanto en el proceso de producción como en la vida diaria, por ello, han creado un programa especial llamado *the sustainable fashion school*, con el fin de formar a todo el equipo para fomentar la sostenibilidad. (Inditex, 2023)

En línea con la sostenibilidad y las personas, la compañía se propone 17 objetivos de desarrollo sostenible ya que creen que gracias a la consecución de ellos se consigue reducir la pobreza y las desigualdades en el mundo, entre otras cosas. Entre estos objetivos, se encuentran promover la salud y bienestar, la igualdad, la producción y consumo responsables y acciones por el clima. (Inditex, 2023)

En cuanto a iniciativas concretas de producción, destaca el proyecto *Join Life* que se lleva a cabo desde 2015. Este programa se basa en la fabricación de prendas a través de otras ya utilizadas, gracias a puntos de depósito de ropa usada en varias de sus tiendas y la recogida a domicilio de prendas. Con este proyecto, se ha conseguido que más del 60% de los productos de Inditex contengan etiqueta *Join Life*, lo que supone que más de la mitad de las prendas han sido fabricadas con materias primas reutilizadas y respetuosas con el medio ambiente, superando uno de los retos marcados para el año 2022. (Inditex, 2023)



### **PARTE III: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En este apartado se van a presentar las conclusiones generales del estudio divididas en sus dos partes principales.

En cuanto a la Parte I sobre el estado de la cuestión del sector *retail* y de la moda, se observa que en este sector y subsector ha habido una importante evolución, incluyendo conceptos como *ecommerce*, para ampliar los canales de venta de la empresa a las plataformas de internet. Por ello, las compañías han invertido en la aplicación de herramientas y técnicas de marketing utilizando la última tecnología. Algunos de los ejemplos de la aplicación de estas técnicas son el marketing sensorial, las nuevas tecnologías en tienda física, técnicas SEO/SEM, analítica web y el NFT, entre otras. Todo ello, con el objetivo de favorecer la integración de todos los cauces en los que el cliente obtiene los productos, creando así una experiencia “omnicanal”.

Respecto a la parte II de análisis de las mejores prácticas destaca el caso Inditex, que se posiciona como una de las marcas líder en el sector moda gracias a sus acertadas herramientas en las que se centran completamente en los clientes y su comportamiento, adaptando sus actuaciones para que encajen en las necesidades de los consumidores. Todo ello lo logra utilizando estrategias de negocio orientadas a la mejora de la experiencia del cliente, sin perder la esencia de empresa familiar con valores como la flexibilidad, inmediatez, responsabilidad y sostenibilidad como pilares esenciales del grupo.

Sin embargo, desde mi punto de vista, existen ciertos aspectos en los que debería la compañía reforzar y mejorar con el fin de aumentar sus ventas gracias a la adaptación de los comportamientos de compra del cliente y serían objeto de futuras líneas de investigación.

Por un lado, la compañía debería adaptarse más intensamente a las tendencias de cada mercado local en los que actúa. Gracias al análisis y al entendimiento de los comportamientos de los clientes en cada región, Inditex podría adaptar sus estrategias a ellos de manera más intensiva, formando así estrategias regionales para poder paliar las necesidades existentes en cada una de las zonas.

Por otro, pienso que, a pesar de que su estrategia de marketing se basa en la no intrusividad con diversas estrategias de *inbound marketing* como hemos visto, podría ser

buena idea realizar campañas con *influencers* y personajes famosos para que realicen igualmente campañas de promoción de productos de manera no intrusiva, para continuar con este marketing “silencioso”.

En la misma línea, realizar colecciones exclusivas en colaboración con marcas o diseñadores, al igual que hace la marca H&M puede ser una manera de captar nuevos nichos de mercado, además de llamar la atención e innovar, siempre y cuando se realice de manera elegante, minimalista, y silenciosa, en línea con las estrategias de *inbound marketing* utilizadas actualmente por el grupo.

La compañía española se posiciona como un claro líder en el mercado de *retail* y moda utilizando estrategias de negocio centradas en la mejora de la experiencia del cliente, sin perder la esencia de empresa familiar con valores como la flexibilidad, inmediatez, responsabilidad y sostenibilidad como pilares esenciales del grupo.

En relación con futuros retos del sector moda, me gustaría destacar dos de ellos que deberían de desarrollarse más intensamente por las empresas: por un lado, la aplicación de nuevas tecnologías y por otro la sostenibilidad.

Las grandes compañías textiles han sabido adaptarse a la evolución de las nuevas tecnologías incluyendo, como se ha visto, diversas herramientas muy desarrolladas tecnológicamente para mejorar la experiencia del cliente, especialmente a raíz de la crisis sanitaria de COVID-19. Sin embargo, he detectado que existen varios espacios en los que se podrían incluir ciertas técnicas de marketing novedosas para promover la experiencia “omnicanal”. A modo de ejemplo, sería interesante generalizar la utilización de probadores virtuales en las aplicaciones web de las marcas, con el propósito de que el cliente pueda vivir la experiencia de compra en tienda física en su propia casa. Sería aplicar la inteligencia artificial para elaborar un maniquí virtual personalizado de cada cliente con el fin de que se pueda observar como sienta la ropa a cada cuerpo para poder decidir sobre si compra o no las prendas.

En relación con la sostenibilidad, se ha observado el caso de Inditex como ejemplo de grupo empresarial con varias iniciativas en relación con el cuidado del medio ambiente. A pesar de ello, se debería de incentivar más intensamente ciertos comportamientos como son la reutilización de prendas, para ello, se podrían ofrecer descuentos si se depositan

prendas que el cliente ya no desea, con el objetivo de seguir creando colecciones con materiales textiles reutilizados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Acquila-Natale, E.; Iglesias-Pradas, S.; Chaparro-Peláez, J. (2018). “Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital.” *Economía industrial*. Núm 409. Págs. 85-93. Obtenido de:

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA,%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>

Aloy Fortea, P. (2017). “Generación de espacios emocionales en el entorno "omnicanal" para la exposición y venta del producto en el sector "retail". *Universidad CEU Cardenal Herrera*. Valencia. Obtenido de:

<https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/8538>

Barreiro, L. (2016) “5 tendencias de marketing digital en el sector moda”. Posizionate. Obtenido de:

<https://www.posizionate.com/blog/5-tendencias-de-marketing-digital-en-el-sector-moda>

Barrientos Felipa, P. (2017). “Marketing + internet = *e-commerce*: oportunidades y desafíos.” *Revista Finanzas y Política Económica*. Págs. 41 - 56. Obtenido de:

<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>

Barrios, J. (2022) “el filtrado colaborativo y los motores de recomendación” Health big data. Obtenido de:

<https://www.juanbarrios.com/el-filtrado-colaborativo-y-los-motores-de-recomendacion/>

Barzola, L., Jara, J. & Aviles, P. (2019). “Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico.” *E-IDEA Journal of Business Sciences*. Núm. 1(3). Págs. 24-33. Obtenido de:

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/14>

Bello, E. (2020) “¿Cómo ha afectado el Covid-19 al aumento de *e-commerce*? *IEBS*. Obtenido de:

<https://www.iebschool.com/blog/aumento-e-commerce-e-commerce/>

Bustamante, J. (2022) “¿Qué es el *retail* y como emprender en este sector con tu *e-commerce*?”. *Negocios online. Presteam shop*. Obtenido de:

<https://www.presteamshop.com/blog/que-es-retail/#:~:text=Brick%20and%20Mortar%3A%20este%20es,su%20principal%20canal%20de%20venta.>

Catalá, J. M. (2019) “Los influencers y el marketing digital, una convivencia necesaria.” *Oikonomics*. Núm 11. Obtenido de:

<https://doi.org/10.7238/o.n11.1903>

Chaffey, D. Ellis-Chadwick, F. (2019) “Digital Marketing”. *Editorial Pearson*.

Chavero, S. T. (2017). “The unsustainability of fast fashion.” *Datatextil*, Págs. 56-62.

Obtenido de:

<https://raco.cat/index.php/Datatextil/article/view/321850>

Chiriguayo Lozano, S.J. (2015) “Comercio electrónico: importancia de la seguridad en las transacciones electrónicas, amenazas y soluciones”. *Revista empresarial*. Nº 35. Vol 9. Págs 8-14. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419740>

Connectamericas (2017) “La evolución del comercio: del trueque al móvil”. *Conexión intal*. Obtenido de:

<https://conexionintal.iadb.org/2017/03/06/la-evolucion-del-comercio-del-trueque-al-movil/>

Contreras, M. (2019) “ASOS, tendencia y diversidad en la red a precios accesibles”. *El País*. Obtenido de:

[https://elpais.com/elpais/2019/01/08/estilo/1546951175\\_395404.html](https://elpais.com/elpais/2019/01/08/estilo/1546951175_395404.html)

Costa, M.T. y Duch, N. (2004) “La renovación del sector textil-confección en España” *Economía industrial*. Nº355-356. Págs. 263-272. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1196168>

Cristófol Rodríguez, C., Mcquillan, K. y Segarra-Saaavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 17- 37.

<http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e667>

De Campos, L.M.; Fernández-Luna, J.M.; Huete, J.F.; Rueda-Morales, M.A. (2018) “Uso de conocimiento estructurado en un sistema de recomendación basado en contenido”. *Departamento de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial E.T.S.I. Informática de la Universidad de Granada*. Obtenido de:

<https://docplayer.es/66717143-Uso-de-conocimiento-estructurado-en-un-sistema-de-recomendacion-basado-en-contenido-1.html>

De Garcillán López, M. (2015). “Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial.” *Opción, revista de ciencias humanas y sociales*. Núm. 31(2). Págs 463 – 478. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5834766>

Digital analytics team. (2019) “El marketing digital de Zara”. La Salle. Obtenido de:

<https://blogs.salleurl.edu/es/el-marketing-digital-de-zara>

Domínguez, A. (2022) “La industria textil española, hacia la vanguardia mundial”. *Cinco Días de El País*. Obtenido de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/17/opinion/1645100142\\_960375.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/17/opinion/1645100142_960375.html)

EPdata (2022) “El uso de las tecnologías y de internet en España, en gráficos”. *EPdata*. Obtenido de:

<https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462>

Equipo Marleting Digital DQ. (2023) “Cómo es el Marketing de Zara | Estrategia de Marketing de Zara” *Master en Marketing Digital DQ*. Obtenido de:

<https://masterenmarketingdigitaldq.es/como-es-el-marketing-de-zara/#:~:text=La%20estrategia%20de%20localizaci%C3%B3n%20de,de%20moda%20de%20alta%20gama.>

Equipo ShowerThinking. (2015) “Zara, la niña mimada de Amancio Ortega, o como triunfar haciendo inbound marketing *online*”. Shower Thinking. Obtenido de:

<https://www.showerthinking.es/blog/zara-la-nina-mimada-amancio-ortega-triunfar-inbound-marketing-offline/>

Espinosa, N. (2017) “Inbound marketing offline: como captar leads en la vida real”. Inboundcycle. Obtenido de:

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/inbound-marketing-offline-como-captar-leads-en-la-vida-real>

Etecé equipo editorial. (2021) "Industria textil" *Concepto.de*. Obtenido de:

<https://concepto.de/industria-textil/#ixzz82T3GbqeJ>

Fajardo Cabello, D., (2018). "E-commerce y retail los principales aliados de la omnicanalidad." *La tercera*. Obtenido de:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/ecommerce-retail-los-principales-aliados-la-omnicanalidad/257258/>

Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Settembre-Blundo, D. (2022). "Disruption in resource-intensive supply chains: reshoring and nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable." *Sustainability*, 14(17), 10909. Obtenido de:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10909>

Følstad, A., & Kvale, K. (2018). "Customer journeys: a systematic literature review." *Journal of Service Theory and Practice*.

Fuente, O (2023) "¿qué significa SEM y cómo funciona?" IEB School. Obtenido de:

<https://www.iebschool.com/blog/que-significa-sem-y-como-funciona-seo-sem/>

Fuente, O (2023) "qué es el SEO y cómo funciona para ser el nº1 en buscadores + [Guía SEO]" *IEB School*. Obtenido de:

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-seo-social-y-como-puede-ayudar-a-mi-estrategia-de-seo-sem/#:~:text=El%20SEO%20trabaja%20con%20las,buscador%20no%20entender%C3%A1%20la%20informaci%C3%B3n.>

García, E. (2023) "Así nació Amazon: Historia y evolución del gigante online". *ADSL Zone*. Obtenido de:

<https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/historia-amazon/>

García, Y. (2019) "Conoce las estrategias multichannel, omnichannel y cross Chanel". *IEB School*. Obtenido de:

<https://www.iebschool.com/blog/estrategias-multichannel-omnichannel-cross-channel-marketing/>

Ghelani, D. (2022). "What is non-fungible token (NFT)? A short discussion about NFT Terms used in NFT." *Authorea*. Obtenido de:

<https://www.authorea.com/doi/full/10.22541/au.166490992.24247550>

Guerrero Martínez, D. G. (2012). "Factores clave de éxito en el negocio del *retail*." *Ingeniería Industrial*. (30),189-205. Obtenido de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428496010>

Godoy, M: (2022) "Quién es quién en el universo textil: H&M, el gigante sueco hecho a sí mismo con 75 años de historia que busca dejar atrás el impacto del veto en China". *Business insider*. Obtenido de:

<https://www.businessinsider.es/serial-hm-1102463>

Inditex (2021) "Estado de información no financiera 2021". Obtenido de:

[Inditex.com](https://www.inditex.com)

Inditex (2023) "Informe de gestión integrado 2022". Obtenido de:

[Inditex.com](https://www.inditex.com)

Izquierdo, J (2022) "PPC: Principales modelos de pago en una campaña de marketing". *IEB School*. Obtenido de:

<https://www.iebschool.com/blog/los-modelos-de-pago-en-la-estrategia-sem-seo-sem/>

Jin, B.E., Shin, D.C. (2021) "The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?". *Fash Text* **8**, 31. Obtenido de:

<https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4>

Linden, A. R. (2016) "An Analysis of the Fast Fashion Industry" *Senior Projects Fall*. Obtenido de:

[https://digitalcommons.bard.edu/senproj\\_f2016/30](https://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30)

Lipovetsky, G. (1990). "El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas." *Editorial Anagrama*.

López, A. (2022) "¿Qué son los NFTs?" *cryptoconexion*. Obtenido de:



<https://cryptoconexion.com/nft-token/>

Marín Dueñas, P. P. y Gómez Carmona, D. (2022). “Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius.”

*Vivat Academia. Revista de Comunicación*. Núm 155. Págs 17-32. Obtenido de:

<http://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>

Martínez Navarro, G. (2017): “Marketing y comunicación de moda” Ed. ESIC. 1ª Edición.

Martínez Sala, A.M. Segarra Saavedra, J. Cristófol Rodríguez, C. (2019) “Estrategia de comunicación digital en el sector franquicias de moda. El caso de Zara en Facebook”.

Ediciones Complutense. Obtenido de:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60585537/24\\_2019\\_Area\\_Abierta20190913-1885-wqs8gh-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636519586&Signature=R2vShSQI4EVS2UwYFypkM~mtt23~poUmLDLAm7ByvzESghXYH2G5A6g0vwMAfDXIKA4T4IZRh9i0DjhnV42pO5Cy9i~hX1IEVGOYQMqbTPNQ0Whu3NVBjMHJDRcAqba~0d6PEQhX~~2ERgHKcZUAeHJLYmxUGPCKh8OOZFVcvXJHu4rtqxIECVevnAM3GkrLDdMbCtf87L04GTPzbXUGNrxjbgdyz-BO5vhPIj7jp9jvWxAL~v~tfoyiTEWpb5XSI-XczPVQNru~oFnp5Gmr7sWQ6fl6svZXuxg91E~n21uIdv86~GTBi7n82f1IBPvctyDORPmUDxgT0RydoKpw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60585537/24_2019_Area_Abierta20190913-1885-wqs8gh-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636519586&Signature=R2vShSQI4EVS2UwYFypkM~mtt23~poUmLDLAm7ByvzESghXYH2G5A6g0vwMAfDXIKA4T4IZRh9i0DjhnV42pO5Cy9i~hX1IEVGOYQMqbTPNQ0Whu3NVBjMHJDRcAqba~0d6PEQhX~~2ERgHKcZUAeHJLYmxUGPCKh8OOZFVcvXJHu4rtqxIECVevnAM3GkrLDdMbCtf87L04GTPzbXUGNrxjbgdyz-BO5vhPIj7jp9jvWxAL~v~tfoyiTEWpb5XSI-XczPVQNru~oFnp5Gmr7sWQ6fl6svZXuxg91E~n21uIdv86~GTBi7n82f1IBPvctyDORPmUDxgT0RydoKpw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Mauri Moldes, D. (2010). “Aprendiendo marketing con Inditex”. Aprendiendo marketing con Inditex. Obtenido de:

<http://aprendiendomarketingconinditex.blogspot.com/>

McKinsey & Company (2022) “The state of Fashion 2023: holdin onto growth as global clouds gather”. Obtenido de:

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion?cid=other-eml-mtg-mip-mck&hlkid=17667e8a6f4e468f8fcd6964ff3e4f2a&hctky=1926&hdpid=8a216bbe-cb14-4fe2-b9d5-6f73b2bc085e>

Modaes, CITYC, Klarna. (2022) “Informe económico de la moda en España” *Modaes*. Obtenido de:

<https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-economico-2022/index-72.html>

MOI Global (2021) “El modelo de negocio de Shein”. *MOI Global en español*. Obtenido de:

<https://moiglobal.es/el-modelo-de-negocio-de-shein/>

Naveira, A. (2020) “Historia de eBay: nacimiento y evolución de uno de los mayores marketplaces del mundo”. *Marketing 4 e-commerce*. Obtenido de:

<https://marketing4ecommerce.net/historia-ebay-espana/>

Nathan, A. (2017): “Zara & big data: a 5-minute case to study”. *Medium*. Obtenido de:

<https://medium.com/@adamnathan/zara-big-data-a-5-minute-case-study-72dd9cebc6>

NTT Data (2022) “La inteligencia artificial reinventa el sector moda” *NTT Data*. Obtenido de:

<https://es.nttdata.com/documents/google-cloud-nttdata-fashion-retail-2022.pdf>

Pérez Almaguer, Y.; Martín Dueñas, N.; Carballo Cruz, E.; Yera, R. (2021). “Una revisión de los sistemas recomendadores grupales como herramienta innovadora en el área del turismo.” *Revista de Ciencia y Tecnología*. Núm. 35. Págs. 51-60. Obtenido de:

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-75872021000100051&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-75872021000100051&lng=es&tlng=es).

Pastor, J. (2021) “Qué es Shein, la tienda online que supera a Amazon como aplicación de compras con más descargas en EEUU”: *Xataka*. Obtenido de:

<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/que-shein-tienda-online-que-supera-a-amazon-como-aplicacion-compras-descargas-ee-uu>

Payne, A. (2006). “Handbook of CRM: achieving excellence in customer management.” Routledge.

Pérez Méndez, M.J. (2021) “Armario cápsula: que es y cómo construirlo aquí y ahora (y que dure para siempre)”. *Vogue Spain*. Obtenido de:

<https://www.vogue.es/moda/articulos/armario-capsula-perfecto-prendas>

Petro, G. (2012): “The Future of Fashion Retailing: The Zara Approach”. *Forbes*. Obtenido de:

<https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2012/10/25/the-future-of-fashion-retailing-the-zara-approach-part-2-of-3/?sh=3d9fc22f7aa4>

Posner, H. Raina, V. (2011) “Marketing de moda”. Academia, accelerating the world’s research. Obtenido de:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63836799/Marketing\\_de\\_Moda20200705-2861-1brubus-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635978150&Signature=YaJJI50cE4jzuUwYF~C2dHuhHMppPDK9G2Ja385jkJw6lnu39jdTqcVO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63836799/Marketing_de_Moda20200705-2861-1brubus-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635978150&Signature=YaJJI50cE4jzuUwYF~C2dHuhHMppPDK9G2Ja385jkJw6lnu39jdTqcVO)

[DdM5mBOxmRvXBB5X7n7h5SIfEA4GxLo9KOJSFsztr6l1Bx-qUQHfZLT-eQYTk6ESY63yIZvf2rYwqVOhEWaUFhLaXiH4f~Sltxo5mB2vMtdgkCtjyxeE4bc3sGQ02PxitmzZsj9OduRh22oo02ctvR9SvNfF6Dtzl0~aKFRu5X1FCIoEYkMUCTSPi~Ab0Q3bcZRXVY0pfxqFCE9yian6tZkzi1NRwDHHsrOlpWk9GmC97ZtruUugG5EJmWAZ5vjM9CZUxInUkiqM9Ow4bGBWIOfAkAKNA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/historia-de-la-moda/)

Puentes, T. (2021) “Descubre la historia de la moda, la expresión artística en donde regresar a sus inicios siempre es un acierto”. *Crehana*. Obtenido de:  
<https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/historia-de-la-moda/>

Rapela, M. (2019). “El futuro del *retail* son los ecosistemas digitales.” *America Economía*. Obtenido de:  
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-futuro-del-retail-son-los-ecosistemas-digitales>

Rauturier, S. (2022) “What Is Fast Fashion and Why Is It So Bad?” *Good On You*. Obtenido de:  
<https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/>

Reasonwhy (2020) “Integración online y offline para mejorar la experiencia de compra”. *Reasonwhy*. Obtenido de:  
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/integracion-online-y-offline-para-mejorar-la-experiencia-de-compra-2020-01-09>

Redacción Just Retail. (2021) “Así es la Inditex Open Platform, clave en su estrategia de transformación”. *Just Retail*. Obtenido de:  
<https://www.justretail.news/noticias/retail-inditex-estrategia-transformacion-2020/>

Redacción (2022) “El éxito de Mango: La evolución de la marca. Parte 2”. *Enrique Ortega Burgos*. Obtenido de:  
<https://enriqueortegaburgos.com/el-exito-de-mango-ii-evolucion-de-la-marca/>

Retos en Supply Chain (2021). “Retail: que es, tipos y ejemplos”. *EAE Business School*. Obtenido de:  
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/retail-que-es-tipos-y-ejemplos/>

Rodríguez, J. (2022) “Implementación de un CRM en sector moda”. *CLAVEi*. Obtenido de:

<https://www.clavei.es/blog/implementacion-de-un-crm-en-sector-moda/>

Rodríguez, O. (2020) “RFID: la tecnología que permite a zara saber dónde está cada una de sus prendas” *El independiente*. Obtenido de:

<https://www.elindependiente.com/economia/2020/07/04/rfid-la-tecnologia-que-permite-a-zara-saber-donde-esta-cada-una-de-sus-prendas/>

Rodriguez-Donaire, S. Casi, E. Carbonell, X. (2009) “Mango S.A.: Reinventando El Sector De La Moda.” *Universia Business Review*. Obtenido de:

<https://ssrn.com/abstract=1812142>

Rois, S. (2023) “Pequeña (gran) historia del *e-commerce* en España”. *Marketing 4 e-commerce*. Obtenido de:

<https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/>

Ruiz Peinado, C. (2019) “Historia de Inditex online: cómo ha evolucionado la estrategia de eCommerce del gigante de la moda” *LinkedIn*. Obtenido de:

<https://www.linkedin.com/pulse/historia-de-inditex-online-c%C3%B3mo-ha-evolucionado-la-del-ruiz-peinado/?originalSubdomain=es>

Stern, L. W. (1998) “Canales de Comercialización” *Madrid: Prentice-hall*. 5ª Edición.

Toboso Chavero, S. (2017) “The unsustainability of fast fashion”. *Datatextil*. Núm. 36. Págs 56-62. Obtenido de:

<https://raco.cat/index.php/Datatextil/article/view/321850/412480>

Valdés, P. (2022). “Inbound marketing: que es, fases o etapas y metodología.” *Inboundcycle*. Obtenido de:

<https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Valero, P.P. (2022) “Inditex, la empresa que revolucionó la moda con el talento del rico más discreto”. *Vox populi*. Obtenido de:

[https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/inditex-historia-claves.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/inditex-historia-claves.html)

Velasco Molpeceres, A. M. (2021). “*Influencers, storytelling* y emociones: marketing digital en el sector de las marcas de moda y el lujo.” *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, Núm 154. Págs 1-18. Obtenido de:

<http://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1321>

Vilaseca, E. (2023) “Marta Ortega y su exitazo con Inditex: de su sueldo al impulso de Zara” *Telva*. Obtenido de:

<https://www.telva.com/moda/2023/03/16/6412de9101a2f1ce9a8b4647.html>

Vilaseca Morales, D. (2014): “Innovación y marketing de servicios en la era digital” Ed. ESIC editorial. 2º Edición.

Wedel, M. Kannan, P.K. (2016) “Marketing Analytics for Data-Rich Environments”. American Marketing Association. Obtenido de:

[https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0413?casa\\_token=1E012d1y4j8AAAAA%3AjF7zViwaHQbxZiEFFS1RX1RzSFyHIIbD4Ooq1EfBws1esIPatpdXAtyn0BSEdAHVlefQPbtME2cc](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0413?casa_token=1E012d1y4j8AAAAA%3AjF7zViwaHQbxZiEFFS1RX1RzSFyHIIbD4Ooq1EfBws1esIPatpdXAtyn0BSEdAHVlefQPbtME2cc)

Williams, E. (2022). “Appalling or Advantageous? Exploring the Impacts of Fast Fashion from Environmental, Social, and Economic Perspectives.” *Journal for Global Business and Community*. Núm 13(1). Obtenido de:

<https://jgbc.scholasticahq.com/article/36873-appalling-or-advantageous-exploring-the-impacts-of-fast-fashion-from-environmental-social-and-economic-perspectives>

Wynter, G. (2022) “¿Qué es un *influencer*? Definición, tipos y ejemplos.” *Hubspot*. Obtenido de:

<https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-influencers>