



Facultade de Humanidades e Documentación



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN GESTIÓN INDUSTRIAL DE MODA

Digitalización de la empresa de moda.
Estudio de caso Inditex.

Dixitalización da empresa de moda.
Estudo de caso Inditex.

Digitization of the fashion company.
Inditex case study.

Estudiante: Desirée Panceira López

Tutor: Dr. Manuel Escourido Calvo

Ferrol, septiembre de 2022

RESUMEN

La digitalización de las empresas de moda es un proceso complejo, que abarca todos los niveles de la organización y requiere un alto grado de implicación de todos los integrantes de la compañía, desde la dirección hasta cada uno de sus empleados, además de los clientes. El presente proyecto da como conclusión que la aparición de las nuevas tecnologías y la gran competitividad de las empresas a nivel digital ha llevado a las compañías a la necesidad de una profunda transformación digital, para lograr de esta forma, mantenerse competitivos en el mercado. Es necesario un análisis exhaustivo del mercado, del sector y de los recursos de la compañía, para lograr establecer unos objetivos claros que proporcionen la correcta implementación de una buena estrategia, para alcanzar la transformación digital de la compañía. Para ello, el presente trabajo buscará como objetivo determinar que es la transformación digital, las causas que la promueven y como afecta a las diferentes áreas de la empresa. Así mismo, se establecerá los puntos clave para iniciar la digitalización y los obstáculos y beneficios que esta conlleva.

Inditex, como referente en el sector, ha sido capaz de adaptarse a los cambios y necesidades del mercado realizando una continua mejora de los procesos e implementación de las tecnologías, logrando así una de las mejores cadenas de suministro del mundo, lo que brinda grandes beneficios y estabilidad a la empresa. El presente estudio esclarece que, gracias a su constante transformación digital, el grupo ha conseguido mantenerse firme durante la crisis del covid-19 de una manera impecable, volviendo a cifras anteriores a la pandemia en cuestión de meses, lo que sin una profunda digitalización a todos los niveles de la compañía no hubiese sido posible. Su plan “Horizonte 2022” creado en 2012, donde se establecía el plan de transformación digital ha sido clave. Además, establece objetivos claros en su futuro digital, manteniéndose pioneros en digitalización. Con el estudio del caso de Inditex se busca como objetivo esclarecer la trayectoria de la transformación digital de la compañía, cómo ha afectado a las diferentes áreas de esta, la manera en la que han superado la crisis del covid-19, y qué se plantea en un futuro próximo en materia de digitalización.

La metodología para responder a estos objetivos ha sido el estudio de fuentes secundarias, utilizando tanto revisiones bibliográficas como el estudio de análisis de datos de memorias consolidadas, en el caso del capítulo del estudio del caso Inditex. A través de estas memorias, se han hecho gráficos y tablas de elaboración propia, llegando a las conclusiones comentadas en los gráficos a partir de dichos datos. Por lo tanto, el grueso del trabajo se basa en una investigación cuantitativa y en menor medida cualitativa, en el sentido que se describe bibliografía no centrada en datos que sólo está describiendo información.

PALABRAS CLAVE

Digitalización, transformación digital, cadena de suministro, omnicanalidad, E-Commerce.

RESUMO

A dixitalización das empresas de moda é un proceso complexo que abarca todos os niveis da organización e que require un alto grao de implicación de todos os membros da empresa, desde a dirección ata cada un dos seus empregados, así como dos clientes. O presente proxecto conclúe que a aparición das novas tecnoloxías e a gran competitividade das empresas a nivel dixital levou ás empresas á necesidade dunha profunda transformación dixital, para, deste xeito, seguir sendo competitivas no mercado. É necesaria unha análise exhaustiva do mercado, do sector e dos recursos da empresa, para establecer uns obxectivos claros que aporten a correcta implantación dunha boa estratexia, para lograr a transformación dixital da empresa. Para iso, o presente traballo buscará como obxectivo determinar que é a transformación dixital, as causas que a impulsan, e como afecta ás distintas áreas da empresa. Así mesmo, estableceranse os puntos clave para iniciar a dixitalización e os obstáculos e beneficios que isto supón.

Inditex, como referente no sector, foi quen de adaptarse aos cambios e necesidades do mercado mellorando continuamente os procesos e implantando tecnoloxías, conseguindo así unha das mellores cadeas de subministración do mundo, que proporciona grandes beneficios e estabilidade á empresa. Este estudo aclara que, grazas á súa constante transformación dixital, o grupo conseguiu manterse firme durante a crise do covid-19 dun xeito impecable, volvendo en cuestión de meses ás cifras anteriores á pandemia, que sen unha dixitalización profunda de toda a empresa en todos os niveis non sería posible. O seu plan "Horizonte 2022" creado en 2012, onde se estableceu o plan de transformación dixital, foi clave. Ademais, establece obxectivos claros no seu futuro dixital, sendo pioneiros na dixitalización. Co estudo do caso de Inditex preténdese aclarar a traxectoria da transformación dixital da empresa, como afectou aos distintos ámbitos da mesma, a forma en que superaron a crise do covid-19 e o que se propón nun futuro próximo en materia de dixitalización.

A metodoloxía para dar resposta a estes obxectivos foi o estudo de fontes secundarias, utilizando tanto as revisións bibliográficas como o estudo da análise de datos de informes consolidados, no caso do capítulo do estudo do caso de Inditex. A través destas memorias confeccionáronse gráficos e táboas de elaboración propia, chegando ás conclusións comentadas nas gráficas a partir de ditos datos. Polo tanto, o groso do traballo baséase en investigacións cuantitativas e, en menor medida, cualitativas, no sentido de que se describe unha bibliografía non centrada nos datos e que só é a descrición da información.

PALABRAS CLAVE

Dixitalización, transformación dixital, cadea de subministración, omnicanalidade, comercio electrónico

ABSTRACT

The digitization of fashion companies is a complex process that encompasses all levels of the organization and requires a high degree of involvement from all members of the company, from management to each of its employees, as well as customers. The present project concludes that the appearance of new technologies and the great competitiveness of companies at a digital level has led companies to the need for a profound digital transformation, to, in this way, remain competitive in the market. An exhaustive analysis of the market, the sector and the company's resources are necessary to establish clear objectives that provide the correct implementation of a good strategy, to achieve the company's digital transformation. For this, the present work will seek as an objective to determine what digital transformation is, the causes that promote it, and how it affects the different areas of the company. Likewise, the key points to start digitization and the obstacles and benefits that this entails will be established.

Inditex, as a benchmark in the sector, has been able to adapt to the changes and needs of the market by continuously improving processes and implementing technologies, thus achieving one of the best supply chains in the world, which provides great benefits and stability to the company. This study clarifies that, thanks to its constant digital transformation, the group has managed to remain firm during the covid-19 crisis in an impeccable manner, returning to pre-pandemic figures in a matter of months, which without a deep digitization of all company levels would not have been possible. Its "Horizon 2022" plan created in 2012, where the digital transformation plan was established, has been key. In addition, it establishes clear objectives in its digital future, remaining pioneers in digitization. With the study of the case of Inditex, the objective is to clarify the trajectory of the digital transformation of the company, how it has affected the different areas of it, the way in which they have overcome the covid-19 crisis and what is proposed in a near future in terms of digitization.

The methodology to respond to these objectives has been the study of secondary sources, using both bibliographic reviews and the study of data analysis of consolidated reports, in the case of the Inditex case study chapter. Through these memories, graphs and tables of our own elaboration have been made, reaching the conclusions commented on in the graphs from said data. Therefore, the bulk of the work is based on quantitative and, to a lesser extent, qualitative research, in the sense that bibliography is described that is not focused on data and that is only describing information.

KEY WORDS

Digitization, digital transformation, supply chain, omnichannel, E-Commerce.

ÍNDICE

| | |
|---------------------|---|
| I.INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| II.OBJETIVOS..... | 7 |
| II.METODOLOGÍA..... | 8 |

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE MODA

| | |
|--|-----------|
| 1.1 ¿Qué es la transformación digital?..... | 10 |
| 1.2 Causas que promueven la digitalización. | 11 |
| 1.3 Cómo afecta la digitalización a las empresas de moda. | 12 |
| 1.3.1 Influencia de la digitalización el marketing digital. | 13 |
| 1.3.2 Influencia de la digitalización en la cadena de suministro..... | 14 |
| 1.3.3 Influencia de la digitalización en las tiendas y almacenes. | 16 |
| 1.4 Evolución del E-Commerce, consecuencia de la digitalización. | 18 |
| 1.5 El consumidor digital de moda..... | 21 |
| 1.6 Puntos clave para iniciar la digitalización. | 23 |
| 1.7 Obstáculos y Beneficios. | 25 |

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL CASO INDITEX

| | |
|---|-----------|
| 2.1 Introducción e Historia. | 28 |
| 2.2 Misión, Visión y Valores de la marca. | 29 |
| 2.3 Análisis DAFO..... | 30 |
| 2.4 Estrategia de la transformación digital de Inditex..... | 35 |
| 2.5 Digitalización en la cadena de suministro. | 39 |
| 2.6 E-Commerce y digitalización de la venta online. | 41 |
| 2.7 Digitalización de las tiendas físicas de Inditex. | 42 |
| 2.8 Comunicación..... | 44 |
| 2.9 Influencia de la pandemia en la digitalización de la compañía..... | 45 |
| 2.10 La Digitalización en el futuro de compañía; Metaverso y resto de acciones previstas... | 47 |

CAPÍTULO 3

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Conclusiones | 50 |
| 3.2 Referencias Bibliográficas..... | 52 |
| 3.3 Webgrafía | 54 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| <i>Figura 1: Compradores online 2021 vs. 2022 en España.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Figura 2: Evolución del número de veces al mes que se compra vía online en España.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Figura 3: Diferencia en el canal de compra del año 2021 y 2022 en España.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Figura 4: Proceso de compra de los consumidores en España 2021 vs. 2022.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Figura 5: Estudio económico de Inditex periodo 2011-2022.....</i> | <i>39</i> |
| <i>Figura 6: Ventas y margen bruto de Inditex, año 2020 vs. 2021.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Figura 7: Resultado neto del ejercicio de Inditex, año 2020 vs. 2021.....</i> | <i>46</i> |

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la digitalización de las empresas de moda es uno de los objetivos principales en el sector, ya que las herramientas digitales avanzan a pasos agigantados y permiten a las empresas ser competentes en el mercado. Es una necesidad para el sector una profunda transformación digital, que abarque todas las áreas de la empresa e implique a todos los componentes de esta.

La motivación del presente trabajo es entender la digitalización, las causas que la promueven y cómo afecta a las diferentes áreas de las compañías. Como estudio de caso se presenta al Grupo Inditex, ya que ha resultado pionero en materia de transformación digital y el estudio de su caso y evolución en este mismo campo se considera de gran relevancia para el sector.

II. OBJETIVOS

El objetivo general es ofrecer una visión completa de la digitalización en las empresas de moda y como ha sido la evolución del caso Inditex. Así, entre los objetivos secundarios se pretende: conocer la digitalización y sus causas, así como su influencia en diferentes áreas clave del sector, ¿de qué manera ha afectado al marketing?, ¿cómo ha afectado a las cadenas de suministro de las compañías textiles?, ¿y a las tiendas y almacenes?, son algunas de las cuestiones a las que se pretende dar respuesta. Además, se pretende ver la evolución del E-Commerce y de los consumidores a causa de la digitalización, así como establecer las claves para iniciar un proceso de transformación digital, valorando de esta manera los obstáculos y beneficios que la misma puede acarrear.

Por otra parte, entre los objetivos secundarios del caso Inditex, se pretende conocer su historia desde los principios de la compañía, sus valores corporativos, y mediante un análisis DAFO exhaustivo, comprender los puntos que han dado como resultado que la compañía debía, y debe, estar en un continuo proceso de digitalización. De esta forma, se intentará dar contestación a otras preguntas, tales como: ¿cómo ha sido el proceso de digitalización de Inditex?, ¿cómo se ha implantado en su cadena de suministro?, ¿de qué manera ha afectado a la venta online?, ¿y a sus tiendas? Se comprenderá, además, una de las respuestas más significativas con respecto a los tres últimos años, entender como la digitalización ha sido clave en las acciones del grupo Inditex durante y después de la pandemia del covid-19. Por último, ver la dirección que toma la compañía en materia de digitalización hacia el 2023.

Para dar respuesta a las anteriores cuestiones de una forma clara, la estructura del presente trabajo se ha dividido en tres capítulos: Capítulo 1, Introducción a la digitalización de las empresas de moda; Capítulo 2, Estudio del caso Inditex, y para finalizar; Capítulo 3, donde se redactan las conclusiones del trabajo, la bibliografía y la webgrafía utilizada en el mismo.

III. METODOLOGÍA

La metodología usada para el desarrollo del presente trabajo ha sido el estudio de fuentes secundarias, utilizando tanto revisiones bibliográficas como el estudio de análisis de datos de memorias consolidadas, en el caso del capítulo del estudio del caso Inditex. A través de estas memorias, se han hecho gráficos y tablas de elaboración propia, llegando a las conclusiones comentadas en los gráficos a partir de dichos datos.

Por lo tanto, el presente trabajo es una investigación cualitativa en el sentido que se describe bibliografía no centrada en datos que sólo está describiendo información. Por otra parte, el grueso del trabajo se basa en información cuantitativa, ya que la mayoría de la bibliografía utilizada es investigada, y justificada a partir de datos numéricos que validan las conclusiones y teorías, y las memorias anuales utilizadas en el estudio del caso Inditex, son extraídas de la web oficial de la compañía, donde la transparencia de los datos es verídica. Además, son investigaciones objetivas y el conocimiento expresado en las mismas está fundado en los hechos.

Por último, se presenta la cronología empleada en el presente trabajo, donde han existido desviaciones por causas técnicas.

| | MARZO 2022 | ABRIL 2022 | MAYO 2022 | JUNIO 2022 | JULIO 2022 | AGOSTO 2022 | SEPTIEMBRE 2022 |
|-----------------|--|---|---|--|---|---|--|
| SEMANA 1 | Dedicación a búsqueda de bibliografías para extraer información teórica. | Se establece el índice y la estructura del trabajo de fin de grado y se empieza a añadir información teórica. | Se envía al tutor y se corrigen primeras notas. | Desviación en el tiempo, debido a incidencias técnicas en el material necesario para la realización del TFG (ordenador), por lo que se comunica al tutor la necesidad de posponer la entrega del TFG a septiembre. | Redacción y finalización del primer capítulo del trabajo. | Trabajo con datos de informes consolidados de Inditex en Excel. | Se vuelve a enviar y se vuelven a corregir notas. |
| SEMANA 2 | | Se envía al tutor y se corrigen puntos del índice. | | | Búsqueda de informes anuales de Inditex y trabajo con los datos de estos. | Sinterización e los datos obtenidos. | Finalmente, se añade el resumen y las conclusiones y se reenvía de nuevo al tutor. Corrección de las últimas notas del tutor y entrega final del TFG. |
| SEMANA 3 | | Sinterización de primeros datos teóricos y redacción de estos en el primer capítulo del TFG. | | | | Finalización del segundo capítulo del TFG. | |
| SEMANA 4 | | | | | | | |
| SEMANA 5 | | | | | | Se envía el trabajo al tutor y se corrigen sus notas. | |

CAPÍTULO 1

Introducción a la digitalización de las empresas de moda.

1.1 ¿Qué es la transformación digital?

Existe un conjunto de actuaciones por parte de las empresas enfocadas en el avance y modernización de los diferentes comportamientos, procedimientos y hábitos por parte de las personas, que, a través del uso de la tecnología mejoran la situación global de las compañías.

La digitalización requiere un gran cambio y revisión en los modelos de negocio de las empresas, y todos estos cambios influyen en el día a día de las personas y de cómo interactúan con las empresas y sus hábitos de consumo.

Así mismo, sería un error entender la transformación digital única y exclusivamente como el uso de diferentes tecnologías, si no que va mucho más allá y requiere de la reinención de las propias organizaciones y un profundo cambio en los comportamientos de los consumidores, ya que afecta a la organización y todo su entorno social, económico, y del medio en el que se desarrolla.

Podemos decir que la digitalización de las empresas es el proceso de transformar en profundidad una organización empresarial, sobre la base de herramientas tecnológicas y orientando las distintas facetas del negocio hacia el entorno digital (Ametic, 2017).

EL proceso de transformación digital de las empresas supone una serie de ventajas, una de las más importantes es el valor añadido a todos sus productos, el valor añadido de los productos se aplica en todo el proceso, desde la adquisición de las materias primas, durante toda su cadena de producción y suministro, hasta la comercialización de este.

Una de cada tres empresas en España está capacitada para llevar a cabo la transformación digital de la empresa y el 90% de las mismas ve este cambio como el gran paso para la evolución y adaptación de las empresas en España (Siemens y Berger, 2016).

La digitalización no es un simple cambio en los procesos de las compañías, ni un cambio en la cultura corporativa, es uno de los objetivos principales de las empresas hoy en día, ya que es una oportunidad para crecer en el mercado y mantenerse competitivo frente a los competidores ya que, aunque no es una obligación, la digitalización de las compañías hoy en día es completamente necesaria para el buen funcionamiento de las marcas.

1.2 Causas que promueven la digitalización

La digitalización está promovida por diferentes factores, sociales, económicos y del medio en el que se desarrollan.

Actualmente vivimos en la era digital, cada día a cada hora emergen nuevos avances y nuevas tecnologías, de las cuales hay que tener una vigilancia tecnológica, ya que no aprovechar estos avances o no estar al tanto de las nuevas tecnologías puede hacer en sí mismo que una compañía se vuelva completamente incompetente en el mercado y fracase.

La rivalidad entre las compañías por ser pioneros en la digitalización no es una simple cuestión de competencia, ya que los diferentes avances tecnológicos influyen de manera muy significativa en toda la empresa, desde su cadena de suministro hasta la llegada de los productos a los clientes, incluso en los procesos post compra y la satisfacción de los consumidores, además, influye en los procesos de devoluciones, retornos y toda la gestión de los productos.

Una compañía que invierte en desarrollo tecnológico y digitalización conseguirá una reducción de costes a largo plazo en la mayoría de los procesos de la cadena de suministro y obtendrá una mayor satisfacción de compra de los clientes, ya que las experiencias serán mucho más competitivas y los procesos de compra más simples y eficientes, así como la disponibilidad de los productos en los puntos de venta y la facilidad de devolución o gestión de cualquier proceso.

Por todos estos motivos es imprescindible hoy en día que una empresa de moda este completamente digitalizada, a mayor grado de digitalización obtendrá un mayor grado de rendimiento y competitividad en el mercado, con la consecutiva satisfacción de los clientes.

La digitalización de las empresas ya no es una opción, se ha convertido en una necesidad, el 5,6% del PIB español se genera de la economía digital y en otros países es incluso más elevada, como en Reino Unido que alcanza el 10% (Guía del CEO para la Digitalización, 2022).

Es necesario producir más y mejor y para ello hay que buscar avances tecnológicos que nos permitan llevarlo a cabo, pero la transformación digital además de ser impulsada por los diferentes factores sociales y empresariales, está en gran medida impulsada por el cliente, que buscan una experiencia de compra fácil, rápida y segura.

Los consumidores además de buscar una buena experiencia de compra detectan a las empresas con un alto grado de digitalización, como una compañía que progresa y que está a la altura de satisfacer sus necesidades a través de estas nuevas herramientas digitales.

Por último, una causa que promueve la transformación digital de las compañías es la atracción y retención de talento, los profesionales buscan empresas que emplean

nuevos métodos digitales y que tienen grandes posibilidades en los mercados (Deloitte y Sloan, 2015).

1.3 Cómo afecta la digitalización a las empresas de moda

En términos generales podemos decir que la digitalización afecta en todas las áreas de la empresa.

Respecto a la financiación, la digitalización supone una mejora en los canales para obtener financiación externa y la forma en la que nos relacionamos con estas partes involucradas en dicho proceso de financiación.

El trabajo administrativo y contable se ha facilitado gracias a la digitalización de las compañías ya que las diversas herramientas que ofrece como aplicaciones, dispositivos móviles o portátiles y el almacenamiento en la nube entre otros, brindan comodidad a los trabajadores y a los clientes, además estas tecnologías permiten acceder a datos o modificarlos y trabajar con los mismos desde cualquier punto del mundo.

Los recursos humanos también se han visto afectados por la transformación digital de las compañías, por una parte, los procesos de selección se pueden realizar a través de canales digitales, así como la gestión de las nóminas, jornadas o la comunicación interna.

El Big Data permite analizar grandes patrones dentro de la investigación de mercados y permite acceder a información útil sobre los consumidores y las empresas de la competencia, a mayores los procesos de almacenamiento de datos son mucho mayores y fáciles.

La relación con el cliente también se ha visto afectada ya que la transformación digital coloca al cliente en el centro de todas las decisiones, adaptando los productos a las necesidades de este. A mayores la digitalización cambia la en profundidad la publicidad, existen nuevos canales por los que se difunde y viraliza, influencers, etc. También influye en la planificación y el control de las diferentes acciones, ya que ofrece herramientas y diferentes dispositivos de control.

Sin embargo, existen áreas específicas en las que la digitalización ha tenido un gran impacto específicamente en las empresas de moda, el marketing digital, la cadena de suministro y las tiendas y almacenes, por lo que se desarrollan a continuación de manera individual.

1.3.1 Influencia de la digitalización en el marketing digital

Se puede afirmar que el marketing digital es una de las herramientas que más rápido ha evolucionado y una de las que más impacto tienen dentro de la comunicación empresarial.

La línea entre offline y online ha desaparecido y se debe mantener una buena experiencia del cliente, tanto en las tiendas físicas como en el mundo virtual, y es aquí donde la estrategia digital debe estar alineada con la estrategia de comunicación y debe definirse el alcance del marketing como herramienta estratégica de la empresa.

El marketing debe estar orientado al cliente y si los clientes avanzan tecnológicamente el marketing también debe de hacerlo. Kotler (1999) se enfoca en el abandono de las viejas ideas del marketing, lo que el mismo denomina “el viejo marketing” el cual se entiende con la comparación del marketing con las ventas o en captar nuevos clientes pero que no responde a las necesidades actuales de los mismos. Ya no es suficiente con captar nuevos clientes o conseguir una fidelización inmediata, sino que es necesario, crear valor para el cliente (Del Olmo, 2014).

Existen diferentes tendencias en el marketing digital dentro del mundo de la moda, a continuación, se detallan algunas de las más significativas.

1. **E-Commerce:** las tasas de ventas de las empresas cada vez están más ocupadas por las compras online, las cuales aumentan día a día significativamente. No es algo novedoso las ventas online, sin embargo, está cobrando gran relevancia la venta a través de smartphones, por lo que desarrollar una App competitiva es primordial.
2. **Marketing de influencers:** la mayor inversión de la estrategia de marketing y comunicación es la influencia, pero cada día resalta más la figura del microinfluencer, se trata de un influencer todavía más cercano con un público más pequeño, pero más comprometido.
3. **El video:** es el formato con mayor alcance; tutoriales, entrevistas, making off, live o streaming se han convertido en la tendencia por excelencia.
4. **Inbound marketing:** a través de sus diferentes vías, las marcas consiguen información sobre sus clientes, difusión y visibilidad.
5. **Social media:** Ya es común que las empresas apuesten por las redes sociales, sin embargo, observamos diferentes tendencias como la omnicanalidad, muchas más plataformas fuera de Instagram, Facebook, etc.... y el social E-Commerce, que permite montar tu propia tienda dentro de las plataformas.

6. **Valores corporativos:** los consumidores cada vez están más comprometidos con fidelizar marcas con una serie de valores éticos, la trazabilidad y la transparencia de las compañías son fundamentales.
7. **Optimización de la comunicación interna:** es necesario medir los datos de las redes sociales muy de cerca y comprobar el nivel de engagement conseguido, el alcance, las plataformas más útiles, etc...
8. **Eventos híbridos:** experiencias “phygital” término formado por físico y digital, estos eventos permiten estar preparados contra cualquier contratiempo y además las personas que no puedan acudir físicamente podrán seguir el evento de manera digital.
9. **Realidad virtual y metaverso:** A partir de que Facebook anunciase el lanzamiento del universo meta, las marcas comenzaron a concentrar su esfuerzos y estrategias en este nuevo mundo, sumado a la realidad virtual que viene pisando fuerte en el mundo de la moda.

1.3.2 Influencia de la digitalización en la cadena de suministro

La industria de la moda en concreto “fast fashion”, se caracterizan por ser volátiles y de rápido movimiento de mercancías, por lo que para conseguir mostrar en una tienda física dos veces por semana nuevas colecciones, es imprescindible tener una cadena de suministro sólida y eficaz. Esto es posible gracias a las nuevas tecnologías ya que para ser competitivo en el mercado frente a las demás compañías es vital estar a la última en los nuevos procesos tecnológicos y aplicarlos de manera eficaz a la cadena de suministro, para conseguir el objetivo final de mostrar las mercancías en su correcto tiempo, en el correcto lugar y de la manera correcta.

La búsqueda de mayor alcance geográfico, la competencia en costes, la flexibilidad y rapidez, son fundamentales en la industria de la moda. Diferentes tecnologías se han ido aplicando a lo largo de los años para conseguir estos objetivos finales, sin embargo, la IA, el Big Data y el RFID, han sido claves en los últimos años para lograrlo. Estas tendencias están arrasando el mundo del negocio de la moda y las empresas apuestan por seguir innovando en las mismas.

El RFID ha permitido el control absoluto de cada una de las prendas en todas las fases de la cadena de suministro hasta su puesta en tienda y un seguimiento en la misma. Por otro lado, se prevé que la inteligencia artificial y el Big Data sufra un crecimiento anual del 34% durante el periodo de 2019-2027, según la Red Internacional Fashion United. “La IA permite llegar al centro de la cuestión con datos sobre qué productos almacenar y que precio ponerles (que es la parte más importante de la venta minorista), ahí es donde realmente la IA cobra mayor importancia” (Watts, 2019).

Los gestores de las cadenas de suministro deben hacer frente a la gran velocidad de cambio y globalización, y tienen que alcanzar un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta, además de mantener una buena competitividad en costes (Barco, 2016).

En los últimos años las empresas globalizadas muestran dos respuestas generalizadas en sus cadenas de suministro (Barco, 2016):

1. Flexibilización en el aprovisionamiento, mayor subcontratación en todos los niveles de la cadena de suministro lo que ha creado “redes” que proporcionan mayor competitividad en costes, mayor alcance y rapidez de respuesta.
2. Mejoras en los procesos, la integración de nuevas tecnologías ha creado una cadena de valor extendida, optimizando costes y sincronizando operaciones.

Si bien se entendía que el éxito de la digitalización en la cadena de suministro radicaba en términos de respuesta al mercado para volúmenes ya existentes y la capacidad de simulación y optimización, ahora se enfoca en reducir el tiempo al mercado para los nuevos lanzamientos. Además de la gran importancia del control absoluto de la mercancía en toda la cadena de suministro a tiempo real, lo cual ha sido posible en gran medida con la implantación del RFID.

Rida Temcamani señalaba tres beneficios principales en la transformación digital de las cadenas de suministro (Barco,2016):

1. Proporciona la comunicación y colaboración de las empresas con clientes, proveedores, procesos de negocio y analítica integrados.
2. Mayor flexibilidad, innovaciones en los procesos, rapidez en la implantación de nuevos proyectos, procesos escalables y versión integrada de las herramientas de la red de valor extendida.
3. Optimización de operaciones y eficiencia de costes.

Según el estudio de moda.es (2017), ya no es suficiente con estar a la última en tecnología, si no que va mucho más allá, y la innovación en los procesos es esencial, las mejores cadenas de suministro han incorporado soluciones como sensores del Internet de las Cosas, con servicios en la nube y analítica avanzada

La digitalización en la cadena de suministro es el pilar que ha conseguido grandes ventajas en las empresas con un alto grado de digitalización; menos pérdidas de productos; control absoluto de los stocks; menos costes de almacenamiento y, por lo tanto, en general, una cadena de suministro más eficiente (Intralogística, 2022).

1.3.3 Influencia de la digitalización en las tiendas y almacenes

La gestión integrada de inventarios de la tienda física y online ha sido el factor clave del impulso de ventas por internet, la cual no habría sido posible sin una previa digitalización de las compañías, por lo tanto, en términos de venta online, la transformación digital ha sido la única vía que ha hecho posible las ventas online, sin ella no podríamos estar hablando de “venta online”.

Por otro lado, la digitalización de las tiendas físicas y almacenes se podría estudiar desde dos perspectivas diferentes, los integrantes de la compañía, y los clientes.

Los empleados y las organizaciones han logrado gracias a la digitalización de las tiendas físicas y almacenes una manera más eficiente de trabajo. Las diferentes tecnologías han conseguido que a día de hoy todo sea más sencillo, desde los antiguos inventarios hechos a mano con papel y bolígrafo, los cuales son realizados con una PDA y el RFID, hasta los sistemas operativos de las cajas, los controles de stock, la afluencia de los clientes en tienda y los diferentes sistemas ERP, que brindan de manera fácil y sencilla diferentes rankings, estudios de venta, control de existencias y comparativas.

Por parte de los clientes cuando se acude a un punto de venta con un alto nivel de digitalización la experiencia es mucho más positiva, las tallas que los clientes buscan están disponibles o se gestionan prácticamente de manera inmediata, los pagos son seguros y fáciles, la rapidez y capacidad de respuesta por parte de los empleados es lo más competente posible, lo que se refleja en la satisfacción de los consumidores. Las nuevas herramientas tecnológicas brindan una máxima seguridad, optimizan los recursos y mejoran la experiencia del cliente potenciando la omnicanalidad.

Con respecto al impacto de la digitalización en las compras de los canales offline, la influencia digital, que es el porcentaje de compras en las tiendas físicas que han sido influidas directa o indirectamente por el uso de dispositivos digitales, experimenta un crecimiento notable en todos los países, dentro de cada país los rangos de edad entre 18 y 24 años son los más influidos digitalmente y los mayores de 55 los que menos (Rey-García, Lirola y Mato, 2017).

Numerosos expertos señalan la muerte de las tiendas físicas pero esta idea es errónea ya que las tiendas físicas no están desapareciendo, si no que están experimentando una transformación digital. La digitalización de las tiendas está incorporando nuevos sistemas y procesos continuamente, aunque, desde 2014 las empresas de distribución brick and mortar de Estados Unidos, ya han ofrecido servicios de compra online y recoger en tienda (click and collect). Los consumidores siguen valorando en alto grado los atributos digitales en las tiendas físicas (Rey-García, Lirola y Mato, 2017).

Actualmente nuevas tecnologías disruptivas digitalizan las tiendas físicas, entre las que se destacan las siguientes (Rey-García, Lirola y Mato, 2017):

- **Sensores biométricos:** miden las reacciones de los visitantes a los establecimientos en tiempo real.
- **RFID:** controla cada una de las prendas en tiempo real a través de toda la cadena de suministro, así como, su control y ubicación en la tienda física.
- **PDA's:** tabletas digitales que gestionan la información interna de los establecimientos.
- **Beacons:** permiten aumentar las conversiones y la fidelidad ya que son dispositivos de hardware que interactúan con el móvil del consumidor, realizando acciones "one to one".
- **Maniqués virtuales:** se comunican con los clientes enviándoles información sobre las prendas.
- **Señalización digital:** son pantallas conectadas a internet que muestran diferentes contenidos.
- **Sistemas de pago móvil:** herramientas en los smartphones que facilitan los pagos en tienda a través de aplicaciones.
- **Realidad aumentada y realidad virtual:** tecnologías que muestran diferentes imágenes generadas virtualmente sobre imágenes del mundo real.
- **Probadores virtuales:** por un lado, permiten a las compañías adquirir información sobre las preferencias y patrones de los clientes y por otro lado, permiten a los clientes probarse las prendas de manera virtual.
- **Comunicación de campo cercano (NFC):** permite intercambiar datos en distancias cortas, lo que afecta en los pagos y en diferentes procesos de compra, ya que pueden leer información a través de pegatinas o tags.
- **Escaparates interactivos:** se pueden ver los catálogos, los productos y diferente información de las prendas.
- **Impresión 3D:** diseñan artículos tridimensionales por medio de distintos programas y escáneres 3D.

Como conclusión podemos decir que la integración de los canales online y offline del mundo digital y físico, es la gran tendencia actual en el mundo de la moda. El cliente actual busca una experiencia omnicanal, tanto para buscar información como para comparar o comprar (Llorente & Cuenca, 2016).

Si hablamos del impacto de la digitalización en los almacenes de las tiendas físicas, todas las tecnologías anteriormente mencionadas, han facilitado en gran medida el trabajo de los empleados. Las recepciones de mercancía son más ágiles y eficientes, y el control de las prendas es exacto, esto se traduce en menos costes de inventarios y almacenamiento, y por supuesto en la satisfacción de los clientes, ya que las prendas solicitadas están disponibles rápidamente.

1.4 Evolución del E-Commerce, consecuencia de la digitalización

El E-Commerce ha supuesto un cambio total para las empresas de moda. A nivel externo de las empresas ha supuesto un estrechamiento entre la relación del cliente y las compañías ya que optan por este canal como la manera más sencilla de acceder a información, buscar o comprar productos. A nivel interno de las compañías ha supuesto un cambio total en las estructuras de las empresas, ya que, para poder integrar el E-Commerce se deben desarrollar diferentes recursos humanos, tecnológicos y, por lo tanto, también económicos.

El canal online es ya el favorito de la mayor parte de las compañías ya que une de manera estrecha su relación con los consumidores, pero esta vía está en constante cambio, y los consumidores necesitan quedarse con el sentimiento de haber tenido una buena experiencia de compra o búsqueda, para que repitan estas acciones. Para ello, las páginas web y las Apps deben resultar fáciles para los consumidores, además tienen que sentirse cómodos y seguros. Las empresas tienen el desafío de conseguir esta confianza por parte de los clientes y cada día se esfuerzan más por renovar este canal.

Las compañías más pioneras desarrollan webs y Apps muy competitivas en las que la búsqueda es fácil ya que dispone de diferentes filtros y chatbots para ayudar al cliente en cualquier momento del proceso de compra, además para dar al cliente la seguridad esperada, se detalla transparentemente la política de privacidad, las condiciones de compra y tanto los tiempos de entrega como de devoluciones de las prendas. El objetivo es que el consumidor sienta la misma confianza que cuando acude a una tienda física.

Las empresas han ganado una gran ventaja competitiva con la venta online, los clientes valoran cada día más los esfuerzos de las compañías sobre este canal por lo que los diseños de las webs y las Apps, la facilidad y la imagen de estas, así como, la seguridad en los procesos de pago, son tareas que las compañías deben ir mejorando continuamente, ya que de lo contrario sus Apps y webs quedarían obsoletas.

A partir del estudio de iab Spain de este mismo año, se puede apreciar una subida desde el año 2021 al 2022, ya que en 2021 los compradores online en España de 16 a 70 años ascendían a 23,8 millones de personas y en este año ascienden a 24,7 millones de personas, se muestra en la siguiente tabla:

Figura 1: Compradores online 2021 vs. 2022 en España

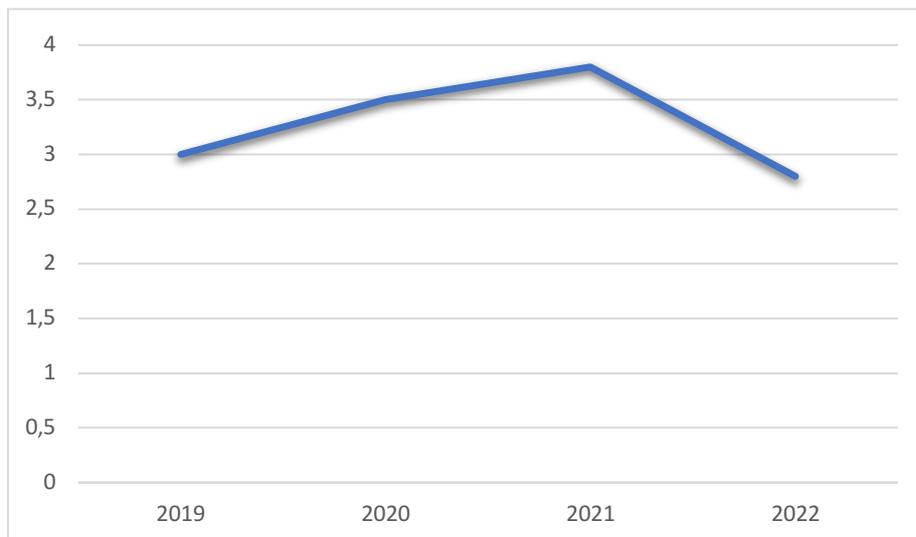
| | 2021 | 2022 | VAR |
|---|---------------------------|---------------------------|-----|
| Compradores online en España de 16 a 70 años | 76% | 77% | 1% |
| | 23,8 millones de personas | 24,7 millones de personas | 4% |

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de iab Spain (2021-2022).

Por lo tanto, se produce una variación del 4% del número de personas en España que compran online este año con respecto al año anterior. Si lo observamos en porcentaje se produce una variación del 1% ya que pasa de un 76% en el año 2021 a un 77% en el año 2022.

Sin embargo, si se analizan los datos del número de veces que compran online los consumidores en España, desde el año 2019 se observa lo siguiente:

Figura 2: Evolución del número de veces al mes que se compra vía online en España 2019 – 2022



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de iab Spain (2019-2022).

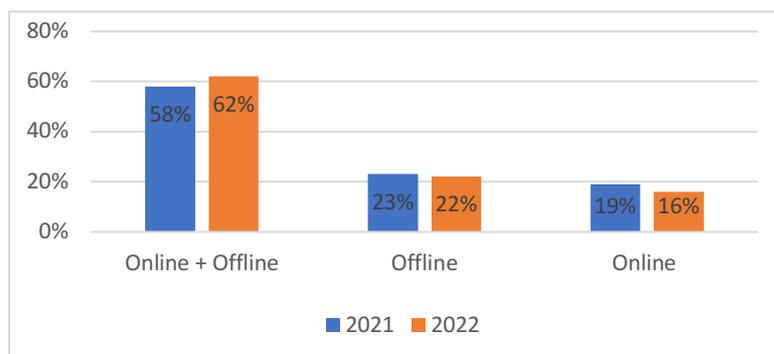
Como se puede observar del año 2019 al 2020, se produjo un disparo en las ventas online, con un incremento de 3 a 3,5 veces al mes (un 17%), debido a la pandemia. La variación correspondiente del año 2020 al 2021 asciende a una subida del 9%, esto es debido a que ya comenzaban a abrir las tiendas físicas y los consumidores empezaban a acudir a las mismas, sin embargo, aun con miedo. Es en la variación del año 2021 al 2022 donde se disminuyen las veces que compran al mes online, con una disminución del -26%, a causa de que los consumidores ya no tienen miedo y acuden mucho más a las tiendas físicas.

En una visión hacia el futuro, el E-Commerce y el 5G son una combinación clave desde el 2022 y en los próximos años, la gran velocidad del 5G permitirá una publicidad más conectada, ganancias en los negocios y en el E-Commerce. La seguridad también se verá afectada, ya que el 5G permite incorporar medidas que garantizan aún más la seguridad de las transacciones, lo que será muy beneficioso tanto para el E-Commerce como para el retail en general (iab Spain, 2022). Otra novedad es el E-Commerce sobre el contenido audiovisual, especialmente en la Smart-TV, esto permite que los usuarios puedan adquirir un producto que están viendo en ese momento en las pantallas sin salir de la plataforma.

Sin embargo, este crecimiento del e-Commerce está causando una gran preocupación medioambiental por la gran cantidad de residuos de packaging, y para la sociedad en general y en concreto para la generación Z, el factor entrega y producción “verde” está ocupando gran parte en la toma de sus decisiones de compra, por lo tanto, las empresas deberán ir incorporando medidas que hagan que sus ventas y devoluciones online sean lo más respetuosas posibles con el medioambiente (iab Spain, 2022).

Hablando de los dispositivos, el estudio de E-Commerce 2021 publicado por IAB Spain, reconoce que el ordenador continúa ocupando un 79% del total, pero va perdiendo ocupación frente a los smartphones que cada vez se usan más para la compra online, ya que en 2020 ocupaba un 55% y en 2021 asciende al 59% (iab Spain, 2022). Por otra parte, el estudio también nos muestra la diferencia del año 2021 al 2022 en el canal de compra por parte del cliente, que se muestra en la siguiente figura:

Figura 3: Diferencia en el canal de compra del año 2021 y 2022 en España



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de iab Spain (2021-2022).

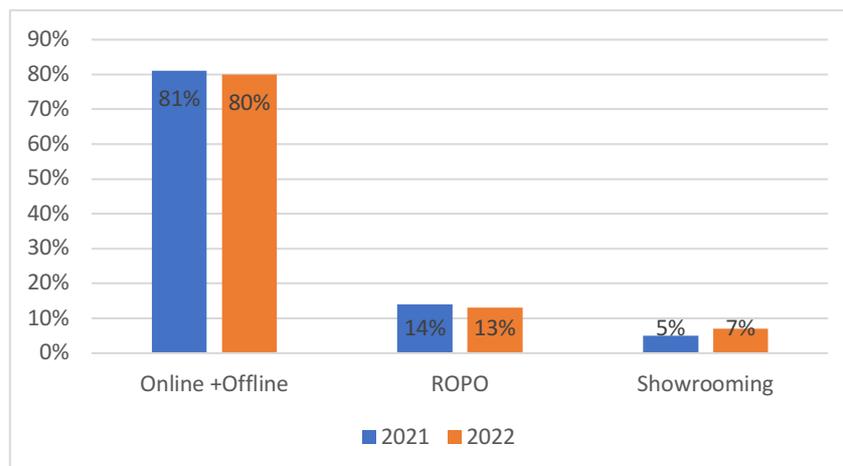
Como podemos observar este año existe un aumento del porcentaje de personas que usan ambos canales con una variación de un 4%, ya que las compras que usaban solo un canal, online o en tienda, han disminuido. En tienda ha disminuido un 1% y el consumidor que solo compra vía online también ha disminuido un 3%, por lo que aumenta el tipo de consumidor que usa ambos canales.

1.5 El consumidor digital de moda

Ya es un hecho la clara integración entre los canales online y offline, pero en este mundo tan cambiante el consumidor reta a los empresarios a renovarse continuamente. El consumidor busca una experiencia de compra totalmente omnicanal, donde puedan comprar lo que quieran, donde quieran y cuando quieran, con una propuesta de valor de acuerdo con sus necesidades. Además, buscan experiencias de compra en tiendas físicas y en los medios digitales, y la interacción con la marca, por lo que la omnicanalidad y la integración total de todos los canales es el reto principal para las compañías de moda a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores digitales. La innovación, la eficiencia y la constante renovación de las herramientas digitales, son clave para ofrecer la mejor experiencia omnicanal a los consumidores, ellos esperan que las marcas conecten con ellos generando experiencias únicas de compra, creando conexiones duraderas entre los mismos (Llorente & Cuenca, 2016).

Se entienden los consumidores omnicanales como aquellos que combinan canales físicos y diferentes canales digitales, con la idea de generar experiencias de compra continuas y sin interrupciones. Buscan usar los diferentes canales digitales de forma intercambiable tanto para la compra como para la búsqueda de información sobre los productos o tendencias (Gutiérrez, 2018). En relación con el proceso de compra de los clientes, a partir de los estudios de la venta E-Commerce en España del año 2021 y 2022, publicados por iab Spain, podemos observar lo siguiente:

Figura 4: Proceso de compra de los consumidores en España 2021 vs. 2022



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de iab Spain (2021-2022).

Como se muestra en el gráfico el proceso de compra de los clientes en España ha experimentado una ligera varianza, los clientes que usan ambos canales ha disminuido con una varianza del -1%, los clientes que miran online y compran en tienda (ROPO) también ha disminuido con una varianza del -1%, sin embargo, los clientes que miran en tienda y compran online (Showrooming) ha experimentado un aumento del 2%, esto puede ser a causa de que los clientes con el aumento de la compra online a partir de la pandemia, se acostumbraron a comprar online y muchos de ellos acuden a las tiendas a mirar, sin embargo si ven demasiada gente en las colas para comprar, un gran porcentaje deciden comprarlo desde sus casas y no esperar. La respuesta por parte de las compañías se ha visto a lo largo de este año 2022 en tiendas como Zara, donde se han habilitado cajas diferentes para las compras y las devoluciones, de esta manera los clientes que quieren comprar en tienda no tienen que esperar largas colas para realizar sus compras.

Cada vez existen mayor cantidad de canales y diferentes dispositivos, por lo tanto, los consumidores pueden utilizar diferentes o varios dispositivos de forma intercambiable, simultanea y consistente, por lo que las compañías deben aplicar con rapidez las últimas tecnologías para poder cumplir estas necesidades de los clientes de una manera eficaz. Los nuevos consumidores digitales son mucho más exigentes que los convencionales, además muestran un horizonte de compra más largo (Gutiérrez ,2018).

La literatura en la investigación omnicanal se ha centrado en el análisis de la selección de canales de compra, migración, elección del canal y características de los consumidores, pero es necesario tener una visión profunda de las emociones, experiencias y actitudes que tienen los consumidores en estas experiencias omnicanales. Ya en el año 2016 un estudio de Richard And Chebat analizaba la secuencia emoción-cognición en el mundo online y confirmaron que las emociones que surgen en las compras online tienen su influencia en las evaluaciones por los clientes de las tiendas en las que compran (Gutiérrez ,2018).

En la actualidad las compañías trabajan para que todos los puntos de contacto tengan las máximas probabilidades en terminar en una compra. Por ello, se observa el aumento en las inversiones E-Commerce, por ejemplo, Google shopping ofrece cada vez más opciones de compra y el social media va estrechamente unido al social commerce ya que los distintos influencers influyen en las compras en las mismas plataformas, (Instagram, TikTok, etc....). En 2022 estas plataformas se integrarán con la nueva tecnología que aporta el blockchain, los metaversos o las NFTs (iab Spain, 2022).

Cabe destacar la imagen de los clientes como los embajadores de una marca, ya que la credibilidad que aportan a los otros consumidores es única. Las compañías confían en sus propios clientes como embajadores de las marcas y les ofrecen productos, formaciones y compensaciones económicas a cambio de publicitar en las distintas plataformas los productos (iab Spain, 2022).

En conclusión, enfocar a toda la compañía a brindar una experiencia positiva en el consumidor será clave para tener oportunidades de crecimiento. La opinión de los

consumidores sobre las marcas viene definida por los sentimientos que les produce cuando interactúan con la misma, pero la experiencia del cliente es de naturaleza holística y no se enfoca solo en una interacción, si no que tiene en cuenta la suma de todas las interacciones con la marca, y esta “customer experience” puede ser clave en la diferenciación competitiva de las compañías (The Deloitte, 2016).

El entorno cambiante característico del mundo de la moda es una oportunidad para las compañías, ya que manteniéndose enfocadas en las últimas herramientas digitales y aplicándolas a todos los canales, pueden permanecer conectadas con los consumidores de diferentes formas, creando valor al diferenciar su marca de las otras, y no solo en los productos, si no también, en las experiencias que ofrecen a los clientes.

1.6 Puntos clave para iniciar la digitalización

La digitalización influye en todos los procedimientos y procesos que engloban a las compañías, suministros, producción, administración, comunicación, estrategias... Por lo tanto, desde que las compañías deciden integrar e implantar nuevas tecnologías en las diferentes áreas, se está produciendo una transformación digital.

Esta transformación digital proporciona una nueva relación entre los clientes y las compañías, pero no es una tarea sencilla iniciar la digitalización de toda una compañía, pero si se consigue realizarla de manera eficaz, proporcionara un gran valor añadido a las empresas además de impulsar en gran medida las ventas de estas.

Para que esta transformación resulte de manera eficaz es necesario conocer firmemente el funcionamiento total de la compañía, tanto los resultados financieros, como el funcionamiento de todos y cada uno de los departamentos, desde la obtención de las materias primas, hasta los servicios postventa. Es necesario la implantación de una cultura corporativa digital en todas las áreas de las empresas.

Tan importante es este conocimiento de la compañía como el diseño de una buena estrategia de implantación, algunas veces es buena idea subcontratar a empresas especialistas en transformación digital para que ayuden a elaborar la estrategia. Cuando la estrategia está bien definida y correctamente planificada la compañía goza de una seguridad ante este nuevo reto. El objetivo también debe ser claro, debe existir una meta común y un enfoque general en todas las áreas sobre lo que se pretende alcanzar.

Es estrictamente necesario conocer en profundidad el mercado que nos rodea, tanto los consumidores del mercado objetivo, como las compañías que operan en este mismo mercado. Estar al tanto de las herramientas que usan el resto de las compañías, así como su nivel de digitalización es clave para asegurarnos ser competitivos en el mercado. Por el lado de los consumidores es también muy importante conocer el nivel tecnológico de los mismos y tener en cuenta sus necesidades y aptitudes frente a este desafío, ya que hay que ofrecer lo que ellos necesitan, cuando y como lo necesitan.

Se conocen siete puntos clave para tener en cuenta en un proceso de transformación digital.

Como punto de partida deben existir unos objetivos claros para lograr una estrategia bien definida, para ello se necesitarán diferentes factores (Ametic, 2017):

1. Liderazgo, concienciación y asunción de la cultura digital: El proyecto debe ser liderado directamente por el CEO y los órganos de administración, y debe implantarse de arriba hacia abajo.

2. Visualizar las posibilidades de la transformación: realizar una reflexión estratégica y definir el nuevo rol de la compañía en el enfoque digital.

3. Será necesaria la identificación, captación, retención y capacidad para crear talento digital: Es imprescindible el capital humano de calidad para los nuevos retos que se presentaran en el proceso de transformación digital de la compañía.

4. Valorar las capacidades que posee la compañía: Muchas compañías no dispondrán de los recursos suficientes para enfrentar este reto, por lo que necesitaran ayuda externa, de este modo es completamente necesario ser conscientes de las propias capacidades de la empresa e identificar las diferentes necesidades.

5. Definición de las iniciativas de digitalización:

- Implantar los facilitadores necesarios; (soluciones en la nube, información digital, automatizar los procesos, acceso al cliente digital, extensión de la identidad digital, conectividad).
- CRM
- Plan de captación y fidelización digital.
- Transformar digitalmente los puntos de contacto con el cliente.
- Nueva oferta digital.
- Iniciativas relacionadas con el empleado.
- Adoptar diferentes nuevos modelos de negocio que nos brinda la tecnología digital (micropagos, suscripción, publicidad insertada, *pay per use*,...).
- Disponer de un plan de reputación digital e identidad (RRSS, web, canales digitales...).
- Implantación de plan de seguridad y privacidad de los datos.

6. Creación de diferentes cargos digitales: (CDO, CIO, Digital Manager...)

7. Asignación de un presupuesto para el proyecto, elaborado de manera individual separándolo de los costes operativos y considerarlo como inversión de capital.

1.7 Obstáculos y Beneficios

La digitalización de una empresa no es un proceso sencillo, ya que debe hacerse de arriba hacia abajo e implica todos los niveles de la organización, por lo tanto, existen diferentes obstáculos que pueden hacer prácticamente imposible la transformación digital de una empresa.

Por un lado, el factor económico, si una compañía no goza de una buena situación financiera, difícilmente podrá realizar una buena inversión en tecnología por lo que no será capaz de ser competente a nivel tecnológico.

La falta de una buena estrategia o liderazgo puede ser un obstáculo que lleve al fracaso la digitalización de la compañía, es necesaria la implantación de unos objetivos claros y una estrategia a seguir. Cabe destacar que la compañía debe tener un cliente con un alto nivel de digitalización ya que si no es así esta transformación digital no será percibida como una gran ventaja por el cliente.

A pesar de los diferentes obstáculos que pueden presentarse para la digitalización de las empresas los beneficios son mucho mayores para la toma de esta decisión, la transformación digital se materializa en (Ametic, 2017):

- Un aumento de los ingresos y un ahorro de los costes; gracias al aumento de la oferta en los diferentes canales, la ampliación del catálogo de productos o la aportación de un mayor valor causado por la incorporación de las nuevas tecnologías. Los ahorros en costes pueden ser notables desde la adquisición de materias primas hasta el servicio de postventa.
- Aumento de satisfacción de los empleados, mayor conciliación laboral (acceso desde cualquier posición) y la rapidez en la toma de decisiones.

Pero sin duda la gran ventaja de la digitalización general del mercado es la democratización de los accesos, ya que ha abierto posibilidades a los emprendedores para acceder a los mercados. La tecnología también ha hecho posible el acceso a capital por parte de los emprendedores por medio de plataformas de crowdfunding, un tipo de financiación colectiva. Las nuevas tecnologías han reducido las barreras de entrada para los emprendedores y ha facilitado el acceso a información sobre diferentes mercados (Llorente & Cuenca, 2016)

Las compañías también han logrado gracias a la transformación digital la aportación de un valor añadido a todos sus productos, ya que este valor se aplica durante todo el proceso productivo a lo largo de toda la cadena de valor. Todo esto hace favorecer a su vez la economía del país donde se desarrollan estas compañías ya que aumenta el desarrollo económico y aporta dinamismo. Por supuesto las empresas también han obtenido ventajas logísticas ya que han optimizado la gestión de stocks y automatizado los sistemas.

Por último, el consumidor también experimenta ventajas ya que se han facilitado los procesos de compra y pueden adquirirlas de manera sencilla y rápida, esta simplificación de los procesos también genera una relación cada vez más cercana entre las compañías y los clientes.

CAPÍTULO 2

Estudio del caso Inditex

2.1 Introducción e Historia

En el siguiente estudio de caso, se analizará de manera exhaustiva la compañía Inditex, en el ambiente general y de la digitalización, ya que es todo un referente en la misma, se ha adaptado a los cambios del entorno de una forma ejemplar y sus continuas inversiones en I+D, especialmente desde el 2012, la han llevado a ser pionera en transformación digital.

Haciendo un repaso a la historia de Inditex desde sus inicios, podríamos partir del año 1963, bajo el nombre de “Confecciones Goa”. El negocio comenzó sus primeros pasos en A Coruña, en un modesto taller que cosía vestidos y batas para mujer, 10 años más tarde Goa paso a estar formada por 500 empleados. En 1975 se abre la primera tienda Zara en A Coruña y dos años después se establecen las fábricas Goa y Samlor en la actual sede en Arteixo (A Coruña).

A partir de 1983 Zara comienza a extenderse por la península y empieza a abrir tiendas en las zonas más concurridas de las principales ciudades españolas, así mismo en 1984 se abre el primer centro logístico, también en Arteixo. Y es justo un año después en 1985 cuando se funda Inditex como la empresa holding del grupo. Inditex forja un sistema de distribución que le permite adaptarse a los rápidos ritmos de crecimiento del sector de la moda, cumpliendo con las altas exigencias que las compañías de moda requieren.

En 1988, se da un salto internacional abriendo el primer Zara en Oporto (Portugal) y tras su éxito se decide cruzar el charco un año después, abriendo Zara en Manhattan y la compañía continúa extendiéndose por Europa. Desde aquí Inditex sigue creciendo año a año por el resto del mundo, abriendo tiendas en los distintos continentes.

En 1991 nace Pull & Bear con sede en Narón (Ferrol, España) y Massimo Dutti con sede en Tordera (Barcelona, España). En 1988 se lanza Bershka y en 1999 Stradivarius. Oysho aparece en el año 2001, seguido de “For & From” en 2002 para personas con discapacidad, y en 2003 Zara Home convirtiéndose en la primera tienda Online en 2007, por último, en 2008 nace Uterqüe.

Se construyen las nuevas oficinas de Inditex en el año 2000, en Arteixo y es en 2001 cuando sale a bolsa. En 2009 la compañía sigue creciendo en China y a partir de 2010 Zara comienza a vender online.

En 2011 se nombra a Pablo Isla como presidente de la compañía y tras diversos planes de sostenibilidad, apertura de tiendas ecoeficientes y un nuevo centro logístico en Cabanillas (Guadalajara, España), en 2016 Inditex recibe el reconocimiento internacional en materia de sostenibilidad.

En 2017, se continua trabajando sobre un modelo integrado de tiendas y online, apostando por la digitalización en cada una de las partes de la compañía, este modelo lleva en 2018 a la ampliación de la sede central y a tener venta en más de 200 mercados, así mismo, ya en 2019 se impulsa la transformación digital y sostenible de la compañía,

el mayor reto estratégico fijado en los últimos años y que ha llevado a la renovación casi completa de la superficie comercial y a la incorporación de la tecnología más puntera.

En el año 2020 la pandemia del covid-19 marca un claro avance en la transformación digital puesta en marcha en el año 2012, a través de la plataforma integrada de tiendas y online. Las 8 marcas están ya operando vía online en 216 mercados del todo el mundo y en 91 de ellos ya existe una plataforma integrada de tienda y online, lo que ha llevado a la compañía a responder de una manera más que eficiente ante la crisis.

En 2021 se nombra a Óscar García Maceiras consejero delegado y este mismo año en 2022, a Marta Ortega Pérez como presidenta de Inditex. Y con este último nombramiento se culmina el proceso de relevo generacional iniciado en 2011 con la sustitución de Amancio Ortega por Pablo Isla en la presidencia (Inditex, 2022).

Hoy en día Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo con 8 marcas diferentes y más de 7.000 tiendas en los cinco continentes. Integrado por más de 150.000 profesionales y su cultura corporativa se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de autoexigencia.

2.2 Misión, Visión y Valores de la marca

La misión de Inditex consiste en mantenerse como líder del sector textil, adelantándose a la moda y creando diseños nuevos, mediante su estrategia de integración vertical, ofreciendo productos con un precio acorde a la calidad.

La visión se enfoca en ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona del mundo donde existan clientes, para que puedan obtener los diferentes productos.

Inditex se rige por una serie de valores específicos; orientación al resultado, superación, implicación, honestidad y trabajo en equipo. Además, los valores son las propias características de las empresas que definen sus pautas de comportamiento y estrategia, derivando en la consecución de resultados de manera eficiente, respondiendo rápidamente a los cambios y anticipándose a cualquier circunstancia.

Estos principios también rigen la actividad de sus centros logísticos, incluido Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos.

El eficiente sistema logístico de Inditex hace posible que los clientes reciban la moda en los distintos puntos de los cinco continentes dos días a la semana, lo que permite cumplir el objetivo de ofrecer moda de calidad de manera continua a sus clientes.

Detrás de la integración de la sostenibilidad en la cadena de suministro y la política medioambiental, está siempre presente el compromiso con el cliente.

2.3 Análisis DAFO

Se considera de relevante importancia el análisis DAFO de la compañía para valorar la necesidad de la digitalización en la misma, ya que, “el análisis DAFO es aquel que permite detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la empresa, además de elaborar un resumen con las principales conclusiones obtenidas a partir de dicho análisis” (Guerras & Navas ,2015).

Se analizará cada DAFO de la compañía, y se enfocaran las soluciones digitales que puedan ayudar, resolver o proporcionar mejoras en los diferentes puntos.

- **Debilidades:**

- La publicidad de Inditex es mínima, por lo que en diferentes situaciones es difícil establecer una relación con el cliente. Ya que el mínimo gasto en publicidad también da lugar a una reducción de costes, podrían aprovecharse estos ahorros de costes en inversión de nuevas y diferentes herramientas digitales para innovar en una nueva forma de publicidad, que, sin ser agresiva, establezca un vínculo con los consumidores.
- En la actualidad en el mercado en el que opera la empresa existe una saturación, ya que podemos encontrar productos muy similares con calidad y precio también similares, por lo que la diferenciación está siendo mínima. Gracias a las nuevas herramientas digitales, podrían innovarse ciertas características en los productos que aumentarían de manera significativa la diferenciación de estos.
- Existe una debilidad en los recursos humanos de la compañía, ya que experimentan cierta dificultad a la hora de captar, formar y retener talento, las nuevas tecnologías son claves en este proceso, ya que pueden ayudar a los trabajadores de recursos humanos a obtener datos sobre miembros de la empresa que puedan aportar talento dentro de la compañía, también pueden proporcionar diferentes formas de formación para que los empleados puedan aprender y formarse dentro de diferentes ámbitos de la empresa, desarrollando diferentes habilidades que los lleven a ser más productivos y funcionales.
- Insatisfacción de los proveedores con respecto a la formación y a los recursos humanos, así como, desde el punto de vista tecnológico. El capital humano todavía cuenta, en el ámbito de la información y la comunicación, con herramientas digitales básicas, renovar este aspecto reforzaría la capacidad de la compañía para formar y tener capital humano competente que pueda brindar estas soluciones a los proveedores.
- Existe un canibalismo entre las marcas, entre las ocho marcas de Inditex se observa una competencia entre las mismas.

- La distribución está centralizada en España, tiene una parte positiva ya que controla todo desde la sede en Arteixo, sin embargo, puede suponer una debilidad en la expansión internacional, ya que supondrá más costes y una lentitud en la distribución del producto. Sin ir más lejos existe una baja penetración en el mercado estadounidense. Las nuevas tecnologías pueden ayudar mucho en esta debilidad, ya que se podría centralizar la distribución del continente estadounidense en una ubicación más próxima.

- **Amenazas:**
 - Sector altamente competitivo, el mundo de moda es un mundo muy competitivo, pero en el caso de Inditex existen muchas marcas competidoras, por lo que como se ha mencionado anteriormente, las herramientas digitales y las novedades tecnológicas que pueden aplicarse a los productos, ofreciendo diferentes cualidades a los mismos y que los consumidores valoraran, podrán crear una diferenciación entre los productos y que los sitúen por encima de los productos rivales.

 - Existen diferentes normas y leyes dependiendo del país o comunidad en la que opera la compañía, por lo que es imprescindible estar al tanto de las mismas y aplicarlas de manera efectiva en cada destino.

 - El reciente aumento de las tiendas online es una gran amenaza, ya que los consumidores pueden acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar, por lo que la inversión de capital en la venta online de las tiendas de Inditex es clave. Cuanto más competentes sean las webs y Apps, su facilidad y funcionamiento, ganarán más visitas que se traducirán en más compras y ganancias.

 - La diversa climatología en los diferentes países donde opera la compañía es una clara amenaza, ya que es crucial enviar los productos indicados dependiendo del diferente clima que se esté produciendo en ese momento en el país de destino. El Big Data y las nuevas tecnologías son de gran ayuda en este campo, ya que pueden ayudar a los trabajadores encargados de la distribución a obtener y cotejar muchos y diferentes datos, sobre las preferencias y necesidades de los clientes en ese momento, alineándolos con la climatología de cada país, enviando los productos más adecuados en cada momento.

 - La exigencia por parte de los consumidores cada vez es más alta y es necesario estar a la última, no solo en tecnología, si no en todos los aspectos para poder innovar continuamente y ofrecer lo que el cliente necesita.

 - La actual crisis económica que ha desembocado la pandemia es una de las fuertes amenazas que sufre la compañía, ya que los clientes gastan de promedio menos que antes de la pandemia en prendas de vestir. Obviamente las

tecnologías pueden influir de manera muy positiva en este aspecto, ya que, aunque las inversiones en tecnología sean millonarias, a la larga, suponen un ahorro en costes en la mayoría de los procesos, desde los productivos hasta los postventa.

- **Fortalezas:**

- Inditex goza de una integración vertical en la totalidad de la compañía, lo que engloba toda la cadena de valor, y desemboca en una menor subcontratación. Esta acción es posible en su totalidad gracias a la tecnología, que permite simplificar los procesos y las conexiones entre las diferentes áreas y departamentos.
- Posee una fuerte política de responsabilidad social corporativa con el cuidado del medio ambiente, lo que hace que la compañía transmita un fuerte compromiso con el mismo, además de una transparencia en sus procesos.
- Hoy en día Inditex posee un alto grado de digitalización, lo que hace de la multinacional una muestra de que están en continua evolución e innovación, adaptándose a las novedades y a las tecnologías más punteras que hacen que se mantenga pionera en el mercado.
- Producción Just in time, que hace que la producción sea justamente la de las prendas que se van a vender y una rápida y efectiva distribución, gracias a una cadena logística impecable. Esto permite una reducción de costes en logística y almacenamiento ya que hay una alta rotación de producto y bajos costes de almacenamiento. La correcta implantación de las tecnologías durante toda la cadena de suministro hace posible esta acción. Además, tecnologías como el Big Data y el Internet de las Cosas, permiten reunir datos suficientes sobre el mercado y los clientes que hacen posible una correcta predicción de la demanda para que se produzca solo lo necesario para venderse.
- Gran despliegue de infraestructuras. Además, las tiendas en las principales ciudades de cada país gozan de una localización en edificios emblemáticos en las mejores y más transitadas calles de cada ciudad.
- Estructura financiera sólida, las ventas y el margen bruto continúan creciendo después de la crisis del c19, ya que el margen bruto del año 2020 fue de 11.390 millones de euros y en 2021 fue de 15.814 millones de euros, por lo tanto, ha incrementado un 39% de un año otro (Inditex, 2022).
- El servicio postventa, ya que esta caracterizado por su gran calidad y flexibilidad. En este punto cobra gran relevancia la tecnología, ya que la calidad de este servicio, la rapidez en los sistemas de devolución o las facilidades en las mismas, no serían posibles sin el desarrollo tecnológico adecuado.

- Presencia en redes sociales. Todas las marcas del grupo tienen presencia en las redes sociales, de esta manera mantienen contacto directo con los consumidores, además de promocionar los productos. La digitalización de la compañía ha hecho posible esta presencia en el mundo online.
- Modelo de negocio con una estrategia omnicanal. La transformación tecnológica de Inditex ha permitido que las barreras entre el canal online y offline prácticamente no existan, uniendo de manera efectiva todos los puntos de contacto entre el cliente y las marcas.
- La rotación de mercancía es muy rápida. Las marcas que forman Inditex consiguen que se muestre en tienda dos veces por semana diferentes colecciones, lo que hace que los consumidores no se aburran y cada semana descubran nuevas tendencias y deseos, además al estar adaptado a los gustos y el clima del momento, evita que las prendas queden obsoletas o no se vendan. Esto también desemboca en una cultura de compra rápida, ya que los clientes saben que si algo les gusta tienen que comprarlo al momento o probablemente se queden sin la prenda. La digitalización de los procesos y sistemas a lo largo de toda la cadena de suministro hacen posible esta rápida rotación de mercancías.
- Presencia internacional. Son más de 70 los países en los que la compañía tiene presencia y continúa creciendo anualmente. La gestión y el control de las tiendas en todos los países esta centralizada en su sede en Arteixo, lo que no sería viable sin los últimos avances tecnológicos.
- Segmentación de las marcas. Aunque exista cierta rivalidad entre algunas de las marcas como se detalla en las debilidades, las 8 marcas que componen Inditex están orientadas a diferentes públicos objetivos, lo que hace que puedan llegar a diferentes tipos de consumidores.
- Imagen única. El grupo posee una política y una estrategia sólida, lo que se traslada a todas las marcas y se refleja en una imagen global y única del grupo, proporcionando un gran reconocimiento de marca.
- Servicio postventa de gran calidad. Los plazos de devolución son muy amplios lo que provoca en el pensamiento de los clientes la idea de poder comprar las prendas y pensárselo en sus hogares y a la vez favorece la compra inmediata de los artículos. El almacenamiento de datos que debe tener cada una de las marcas en el registro de compras para poder realizar una devolución pasados 30 días, son inmensos y gracias al BigData es mucho más sencillo almacenar y recopilar dichos datos.
- Digitalización total de la compañía, Inditex posee un alto grado de digitalización, lo que hace posible muchas de las fortalezas anteriormente señaladas.

- **Oportunidades:**

- Ropa para animales. Como hemos visto ya desde 2021 es una gran tendencia la ropa para animales, lo cual Zara no ha dudado en aprovechar esta oportunidad y ya la temporada pasada creó una colección para perros, probablemente Inditex siga explotando esta gran tendencia en 2022 y 2023.
- Aumento de la preocupación por la imagen personal. Cada día la imagen personal está más valorada por los consumidores, lo que lleva a un gasto promedio más elevado en prendas de vestir.
- Incremento de plataformas para ofrecer productos y servicios. Los avances tecnológicos hacen del mundo online una verdadera oportunidad para estar presente en diferentes y diversas plataformas.
- Inditex resulta beneficiado en las economías de escala, lo que es una gran oportunidad ya que este beneficio puede ir aumentando considerablemente al verse mejorados los costes la logística y muchos de los conocimientos, sin ninguna duda gracias a los avances tecnológicos.
- Aumento en el volumen de negocio, ya que las ventas en 2020 ascendían a 20.402 millones de euros y pasaron a ser en 2021, 27.716 millones de euros por lo que el volumen de negocio se incrementó un 36% (Inditex, 2022).
- Creación de nuevos modelos de negocio.
- Creciente interés por el mundo de la moda, sobre todo en los segmentos más jóvenes, lo que el crecimiento de la población favorece en gran medida.
- Nuevas tiendas outlets. Se aprovecha la oportunidad de vender prendas de otras temporadas a precios más bajos, como es el caso de las tiendas de Inditex "For & From".
- Aumento de la esperanza de vida y envejecimiento de la población, lo que genera más clientes en segmentos más maduros que tienen un poder adquisitivo mayor.
- Avances tecnológicos. Los avances tecnológicos generan inmensas oportunidades para la compañía, la información hacia los clientes es mucho más amplia, internet hace posible que los productos puedan llegar a cualquier parte del mundo y los medios para ofrecer los diferentes productos o servicios son mucho más amplios.

Conclusiones análisis DAFO:

Se pueden analizar diferentes conclusiones en este análisis DAFO, pero nos centraremos en lo que a digitalización se refiere. Como hemos visto estar a la última en tecnología, aplicar y desarrollar correctamente las herramientas digitales y obtener un alto grado de digitalización de la compañía, puede ayudar en muchas de las debilidades y las amenazas anteriormente detalladas, así mismo, puede seguir brindando diferentes oportunidades y generando grandes fortalezas dentro de la empresa. Por lo tanto, aunque no es una obligación, la digitalización de la compañía es estrictamente necesaria y no basta con aplicar herramientas tecnológicas en el momento, sino que hay que mantenerse al día de las novedades digitales y renovarse continuamente, ya que el universo tecnológico está en constante cambio.

2.4 Estrategia de la transformación digital de Inditex

Existen diferentes factores que han llevado a Inditex a una completa y profunda transformación digital, a pesar de ser pioneros en materia digital a lo largo de su historia es en el año 2007 cuando la compañía comienza su andadura por el mundo digital. Zara Home comienza a vender online, desde este punto de partida la compañía continúa incorporando nuevas tecnologías año tras año, sin embargo, el año 2012 marca un antes y un después.

El cliente es el centro en el mundo de Inditex, y cada paso que realiza la compañía está orientado a la satisfacción de este, lo que incluye diferentes ámbitos, sociales, económicos y, medioambientales. La compañía llega a la conclusión que la integración de las tiendas físicas y la venta online brindarán la mejor experiencia al cliente, llegando al punto de borrar las barreras entre los diferentes “touch points” a los que accede el cliente, desde un smartphone, ordenador, iPad o cualquier tipo de dispositivo, hasta el control absoluto de las prendas y su disponibilidad dentro de las tiendas. Este gran reto sería imposible de lograr sin una profunda transformación digital en todos los niveles de la compañía.

Además de esto, el cliente cada vez está más comprometido con el medio ambiente, por lo que lograr ser pionera en materia de sostenibilidad, no solo ayudará a una mejor relación con el medioambiente y a cuidar el planeta, si no que los clientes entienden la empresa comprometida con el medio y valoran cada día más estas cualidades en las compañías.

La compañía cuenta con un centro tecnológico de 4.000 metros cuadrados situado en su sede en Arteixo, desde aquí se administra toda la información. En la primera planta podemos encontrar un “showroom” dedicado a la tecnología, a la distribución y a la innovación de los sistemas y procesos, aquí se realizan todas las pruebas necesarias que luego serán aplicadas a las diferentes tiendas. La segunda planta se encuentra la “Sala de Operaciones” desde aquí se gestionan las incidencias tecnológicas ocurridas, en esta

planta también se sitúa el “Data Center” donde se encuentran los servidores (Mantilla, 2015).

Como se menciona anteriormente existen una serie de pilares de la estrategia de Inditex marcados en el año 2012 (Inditex, 2016).

- I. **Integración de tiendas y online:** integrar los canales online y offline, logrando borrar las barreras entre los mismos, permitiendo una satisfactoria experiencia de compra y navegación por parte de los clientes, así como la facilidad y sencillez de acceder a o información o realizar compras.
- II. **Implantación diferencial del sistema RFID:** Implantación del RFID en tiendas y almacenes, sistema que acelera la gestión de stocks y que permite que se pueda dedicar más tiempo en atención al cliente. La compañía pretende que en el año 2020 el RFID esté instalado en todas las tiendas de la compañía.
- III. **Incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas orientadas a la mejora de la experiencia del cliente:** Se desarrollan diferentes avances tecnológicos que favorecen la experiencia al cliente como el caso de Massimo Dutti en Barcelona, independientemente de que la tienda se presente abierta o cerrada, los clientes pueden acceder al “escaparate comprable” y pueden ver la geolocalización de los productos en tienda y comprarlos. Se desarrolla “In Wallet” aplicación mediante la cual los clientes pueden comprar directamente desde ella y tener el acceso directo a todos los tickets de compras y devoluciones.
- IV. **Tiendas con mayor superficie comercial y mayor profundidad de colecciones:** Se pone en marcha la reforma de los espacios comerciales, ampliando sus dimensiones y permitiendo una mayor capacidad para la exposición de colecciones.
- V. **Desarrollo de la red integrada de tiendas y online entre 2019 y 2020:** Más de 2.500 millones de euros en inversión tecnológica y la ampliación y renovación del espacio comercial.

Después de la estrategia del año 2012 se crea el plan “Horizonte 2022”, el cual se empezó a elaborar en el 2012, se modificó en el 2017 y actualmente es pilar de la transformación digital de la compañía. En él se pautan los puntos clave para la estrategia 2020-2022, nos centraremos en los relacionados con la digitalización en diferentes ámbitos (Inditex, 2012):

- **Inversión de 2.700 millones de euros, 1.000 específicos para online:**
1.700 millones de euros destinados la actualización de la plataforma integrada de tiendas con la incorporación de herramientas tecnológicamente avanzadas.

- **Desarrollo de la “Inditex open platform”, el sistema operativo digital propio:**
La Inditex Open Platform (IOP) es la base del sistema operativo online, sobre el que funcionan todas las operaciones digitales integradas vinculadas al comercio electrónico.
- **Se pauta que las ventas online supondrán más del 25% del total en 2022.**
- **Avances tecnológicos para la experiencia del cliente:**
 1. **Experiencia de compra única. El ‘Modo Tienda’:** El ‘Modo tienda’ permite que los clientes consulten en tiempo real el stock de un artículo en tienda, para su compra online y recogida inmediata, usando tanto la web como la APP. La APP les permite acceder a la reserva de probadores cuando lo necesitan y localizar de forma precisa dónde se encuentra una prenda dentro de una tienda. En detalle, estas ventajas son:
 2. **Fast Sint:** El cliente selecciona en su aplicación una tienda concreta, a cuya coordinación específica accede, donde puede comprar online y recoger el pedido en el mismo día.
 3. **Click&Find:** Geolocalización precisa de artículos en la tienda a través de la aplicación móvil del cliente.
 4. **Click&Try:** Reserva de probadores a través de la aplicación. Cuando el probador está libre, se notifica al cliente por correo electrónico, que el mismo ha facilitado.
 5. **Entrega de pedidos QR:** Recogida de pedidos en tienda entregando únicamente el código QR generado durante la compra online.
 6. **Compra directa en la tienda:** A través de la aplicación, el cliente puede decidir una compra directa de una prenda en la tienda, para acudir después directamente a una zona de desalarmado.
 7. **Click&Go:** Recogida de pedidos online en silos automatizados tras recibir un mensaje en su móvil.
- **Otros avances tecnológicos vinculados a la IOP son:**
 1. **Seguimiento en tiempo real de los movimientos de artículos:**
 - Lector RFID para el inventario en tiendas y almacenes con elevados volúmenes de artículos.
 - Sistema de gestión del reparto del stock integrado mixto (paquetería y prenda colgada).
 - Optimización del transporte.
 -

2. Disponibilidad de artículos:

- Modelos de 'machine learning' para determinar el stock oportuno.
- Motor analítico, para estimar la distribución de nuevos productos.

- **Experiencia individualizada de relación con la moda:**
 - El 'Modo tienda', que permite visualizar las prendas y su ubicación geográfica en la tienda.
 - Compra a través de códigos QR.
 - Compra inmediata en redes sociales.
 - Nuevos servicios y canales de atención al cliente.
 - 170 millones de seguidores en redes sociales.
 - Ampliación de las capacidades de impulso al comercio online en todas las cadenas.
 - Nuevos estudios audiovisuales de 64.000 metros cuadrados Zara.com.

- **Red comercial integrada, flexible, ligera, sostenible y digital**
 - Red 100% integrada de 6.700-6.900 tiendas y "stockrooms" online' en 96 mercados.
 - Disponibilidad global online de todas las marcas.
 - Incorporación de tecnología diferencial en toda la red comercial.
 - Excelencia en la generación de experiencia de compra.
 - Cada tienda es en la práctica una plataforma de distribución integrada al servicio del cliente.
 - Ubicaciones privilegiadas en las mejores calles comerciales del mundo.
 - Red ágil, sostenible, integrada y digital.

- **Compromiso con ambiciosos objetivos de sostenibilidad.**

- **Apuesta por el talento interno**
 - Nuevos perfiles de alto valor añadido para la ejecución digital y de sostenibilidad: Ingeniero de datos, ingeniero de software, comprador online / diseñador online, especialistas en biodiversidad, especialista en control de emisiones.

- **Crecimiento sostenible del resultado**

Todas las acciones anteriormente mencionadas del plan "Horizonte 2022" han hecho viable el crecimiento tecnológico de la compañía. Si seguimos la línea temporal desde el año 2011 en el que se cierra la facturación con un aumento de las ventas del 16% y un beneficio neto que aumentó en un 22% comparado con el año anterior (Inditex,2013).

Figura 5: Estudio económico de Inditex periodo 2011-2022

| Cifras en millones de euros | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ventas | 13.793 | 15.946 | 16.724 | 18.116 | 20.900 | 23.311 | 25.336 | 26.145 | 28.286 | 20.402 | 27.716 |
| Margen bruto | 8.180 | 9.529 | 9.923 | 10.569 | 12.089 | 13.279 | 14.260 | 14.816 | 15.806 | 11.390 | 15.814 |
| % Margen bruto sobre ventas | 59% | 60% | 59% | 58% | 58% | 57% | 56% | 57% | 56% | 56% | 57% |
| Resultado operativo (EBITDA) | 3.258 | 3.913 | 3.926 | 4.103 | 4.699 | 5.083 | 5.277 | 5.457 | 7.598 | 4.552 | 7.183 |
| % EBITDA sobre ventas | 24% | 25% | 23% | 23% | 22% | 22% | 21% | 21% | 27% | 22% | 26% |
| Resultado de explotación (EBIT) | 2.522 | 3.117 | 3.071 | 3.198 | 3.677 | 4.021 | 4.314 | 4.357 | 4.772 | 1.507 | 4.282 |
| % EBIT sobre ventas | 18% | 20% | 18% | 18% | 18% | 17% | 17% | 17% | 17% | 7% | 15% |
| Resultado neto del ejercicio | 1.946 | 2.367 | 2.382 | 2.510 | 2.882 | 3.161 | 3.372 | 3.448 | 3.647 | 1.104 | 3.250 |

Fuente: Elaboración propia, a partir de informes de Inditex (2011-2022).

Como podemos observar en la tabla si se comparan las ventas del año 2011 con el año 2021, el aumento ha sido de un 101%, el EBITDA ha aumentado un 120%, el EBIT un 70% y el resultado del ejercicio un 67%.

El crecimiento medio anual de las ventas del periodo 2011-2021 fue del 7% y el del resultado del ejercicio un 5%. Tras la pandemia del covid-19 en el año 2020, la facturación se situó en valores parecidos al 2019 y el margen bruto fue incluso ligeramente mayor, lo que no habría sido posible sin la transformación tecnológica que la compañía llevaba años asentando y gracias a la cual logró sufragar la crisis.

El año 2019 fue el mejor en cifras de todos los años del periodo analizado. Por otro lado, la solidez de la compañía se observa en todo el periodo de estudio ya que el margen bruto sobre las ventas supera el 50% todos los años, incluido el 2020. El EBITDA sobre las ventas se encuentra siempre por encima del 20% y el porcentaje de EBIT sobre las ventas oscila entre el 15% y el 20%, excepto el año de la pandemia (2020), que disminuyó hasta el 7%.

Con los datos anteriormente señalados podemos ver y afirmar la transformación digital ha sido clave en el crecimiento de la compañía y que gracias a ella también ha permitido a la misma recuperarse notablemente durante y después de la crisis del covid-19, de lo cual hablaremos en profundidad posteriormente.

2.5 Digitalización en la cadena de suministro

Las demandas del mercado de la industria de la moda son muy exigentes, los departamentos de logística y cadena de suministro deben ser capaces de incrementar la rapidez, fiabilidad y flexibilidad y con ello disminuir los plazos de entrega de las mercancías, ser capaces de un continuo seguimiento de los productos, del estado de estos y un ágil tratamiento de las entregas o devoluciones de mercancías.

Para conseguir todo ello deben ser capaces de un uso eficiente de las nuevas tecnologías como el RFID, transacciones online, Internet de las Cosas, Big data o Blockchain. Deben ser capaces de integrar los canales online y offline incluso en un mismo proceso de venta, a lo que llamamos “omnicanalidad”, además de procurar las entregas prácticamente inmediatas.

Todos estos retos son para las compañías la oportunidad de lograr una logística 4.0 con el fin de reinventar las cadenas de suministro (Círculo de empresarios, 2019).

La transformación digital de la cadena de suministro de Inditex ha sido continua, primero, existen una serie de objetivos clave que persigue la cadena de suministro de Inditex;

1. Primeramente, busca minimizar el reabastecimiento para ello se busca la completa integración de todas las partes de la cadena de suministro, logrando así, el control total de las existencias en tiempo real.
2. Un sistema de aprovisionamiento de proximidad, la. Mitad de la producción de Zara se realiza en países cercanos.
3. La reducción de los costes de producción, para ello es necesario utilizar una economía de escala con los proveedores.

El éxito de la cadena de suministro de Inditex es que puede vender en tiempo récord lo que está demandando el cliente, ajustándose perfectamente al concepto de “moda rápida” y “producción just in time”, es decir producir lo que se va a vender de la manera más ajustada y en un tiempo récord.

Producciones cortas de tal forma que las colecciones se van renovando continuamente, lo que es posible gracias al sistema centralizado y al control total de la compra y distribución. Inditex posee 10 centros logísticos en las proximidades de las sedes de las diferentes marcas de la compañía. Gracias a este sistema las tiendas cambian continuamente sus colecciones y a la vez no acumulan grandes cantidades en sus almacenes por lo que se reducen los costos de inventario.

Inditex cuenta con la tecnología más puntera en su cadena de suministro, dispone de los softwares más avanzados, y áreas “multishuttle”, que permiten el aumento de la eficiencia, una mayor precisión en los tiempos de envío y una mayor velocidad de almacenamiento y recogida (Inditex, 2020).

La logística de salida de la compañía se basa en la realización de envíos continuos a las tiendas desde los centros de distribución y la logística esta centralizada para cada marca. El primer centro logístico fue el de Arteixo en A Coruña y posteriormente se fueron creando otros diferentes en Zaragoza, Madrid, León y Alcalá Meco. Inditex ha invertido muchos esfuerzos en destinar grandes inversiones para que todos los centros logísticos dispongan de la más avanzada tecnología, sistemas integrados de redes de comunicación, máquinas automatizadas y avanzados softwares que permiten la

comunicación en tiempo real de datos y ventas que permite ajustar al máximo la distribución.

Por último, hay que destacar la parte más influenciada por la digitalización, la trazabilidad de los productos, es el control total de las prendas en cada momento y su localización, adecuando la calidad de fabricación, sus estándares de calidad y las condiciones en que esta ha sido fabricada y distribuida la prenda.

“En Inditex desarrollamos herramientas que permiten asegurar la trazabilidad de los pedidos, garantizando que cada artículo sea elaborado con el máximo cumplimiento de las legislaciones (...). Las fábricas utilizadas por los proveedores forman parte de nuestra cadena de suministro y están sujetas a todos nuestros programas y estándares de calidad, (...) establecidos en el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex” (Inditex, 2022).

2.6 E-Commerce y digitalización en la venta online

Si analizamos cómo ha evolucionado la estrategia e-Commerce de Inditex, no ha sido muy diferente a su estrategia general a lo largo del tiempo, se podría decir que Inditex, llegó algo tarde a la venta online, pero con paso firme y sin errores.

En el 2007, comenzó el comercio electrónico con Zara Home y se utilizó de prueba durante los siguientes tres años para los posteriores lanzamientos al mercado online de las diferentes marcas.

En 2010, siguió Zara, empezando a operar online en septiembre y cerrando el año operando en 16 mercados por el continente europeo. Es en el 2011 cuando se incorporan al mercado online Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho y Uterqüe. A partir de aquí la expansión electrónica del grupo es imparable y Zara comienza la venta online en Japón y EE. UU.

En 2012 se abre el mercado e-Commerce en China, un mercado emergente que no para de crecer. En 2013 Zara abre en Canadá la tienda por Internet y estrena en Rusia su propio e-Commerce con el objetivo de reforzar su estrategia multicanal, ganar potencial de venta y difusión. En ese momento Zara cuenta ya con 25 tiendas online.

El gran éxito continuo de la venta online lleva al grupo a continuar con los planes de expansión, marcando en el año 2020 el plan estratégico “Horizonte 2022”, en el que se invierten más de 1.000 millones de euros desde 2020 hasta 2022, para el impulso de la actividad online, además de 1.700 millones para la actualización de la plataforma integrada de las tiendas, incorporando la más avanzada tecnología (Rois, 2022). E-Commerce con gran similitud a las tiendas físicas, estéticas minimalistas e integración de los canales online y offline por medio de las más pioneras tecnologías.

Durante la andadura de Inditex en el E-Commerce, se puede afirmar que ha crecido mejorando y optimizando el canal online. Las Apps y páginas webs de las compañías del grupo, permiten a los usuarios interactuar de una forma estrecha con los productos, desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento, además la sencillez y facilidad de las Apps, facilitan que los consumidores se encuentren completamente cómodos a la hora de utilizarlas. En ellas pueden visualizar las colecciones de las marcas, videos, fotos, precio, disponibilidad, características técnicas, etc., lo que hace de las Apps una fuerte fuente de información para los consumidores. Pueden también añadir en las mismas Apps sus formas de pago y reunir todos los tickets en las mismas, sin necesidad de tener que pagar con su tarjeta directamente o tener que guardar diferentes tickets en sus carteras, lo que proporciona a los clientes comodidad en los pagos y devoluciones.

Zara o Bershka han personalizado aún más los procesos de compra mediante las Apps. Zara da la opción al cliente de realizar búsquedas mediante voz, chats online, o imágenes, y Bershka ha incluido chatbots mediante Facebook Messenger, donde pueden realizar sus consultas sobre cualquier prenda. Estas acciones generan una relación mucho más estrecha entre el cliente y la marca (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2020).

La venta online ha supuesto una ventaja competitiva para Inditex, pero deben seguir trabajando diariamente en el desarrollo de webs y Apps, ya que los clientes cada vez están más digitalizados y son mucho más exigentes.

La venta online creció un 67% en el primer trimestre de 2021, con respecto al mismo trimestre del año anterior. Este fuerte incremento no ha podido ser superado en el primer trimestre del 2022, la vuelta a la normalidad hizo que la venta online fuese un 6% inferior en comparación con el primer trimestre de 2022. Inditex espera que la venta online supere el 30% del total de ventas en el año 2024 (Inditex, 2022).

Podemos concluir que Inditex no fue pionera en venta online, pero su estrategia ha sido firme, comenzaron probando con una firma y cuando resultó el éxito, las demás continuaron su andadura, al igual que ha pasado con las tiendas físicas, estrategia la cual ha funcionado a lo largo de la historia de la compañía.

2.7 Digitalización de las tiendas físicas de Inditex

En el capítulo 1 se hacía referencia a como afectaba la digitalización a las tiendas físicas y almacenes, por lo tanto, veremos en profundidad como se ha desarrollado y se continúa desarrollando la transformación digital en las tiendas del grupo Inditex.

Inditex ha aplicado las herramientas de transformación digital a sus tiendas desde el comienzo de su andadura, sin embargo, con el plan "Horizonte 2022" incluyó las más punteras tecnologías para ofrecer al cliente la mejor experiencia en sus tiendas físicas. Desde la implantación del RFID con el que ganó agilidad y ahorro de tiempo en

inventarios y diferentes acciones que restaban tiempo en la atención al cliente, hasta los últimos avances en la experiencia del cliente en tienda.

Siempre se ha valorado el crecimiento con las aperturas de las tiendas físicas, sin embargo, el covid-19 ha acelerado el proceso de digitalización de Inditex, en el cual se incluía la digitalización de las tiendas y para ello el cierre de muchas de ellas. En los ejercicios de 2014 y 2015 la compañía contaba con 7.013 establecimientos, en el 2018 con 7.490 y al cierre del año fiscal 2020 se absorben 751 tiendas comando con 6.829, año donde se produjo el mayor recorte. Los cierres de dichos establecimientos derivaron de la estrategia del 2020-2022, “Horizonte 2022” donde se pautaba la estrategia de digitalización de las tiendas físicas. En él se invertían 1.000 millones de euros en el canal online y 1.700 millones de euros en inversión para las tiendas tecnológicamente integradas. El plan incluía una mayor superficie comercial con más metros cuadrados lo que implicaba la absorción y el cierre de tiendas de superficies más pequeñas (14% en el mundo y el 17% en España) (Tobar,2021). En el año 2021 culminó este proceso y se absorbieron 400 tiendas, en España se cerraron 114 tiendas y se reubicó a los empleados de estas.

El concepto de las nuevas tiendas apuesta por tiendas más grandes, con una gran integración digital y por supuesto, mucho más sostenibles. En ellas además el canal online es utilizado como una herramienta de la compra en las tiendas físicas, es muy común que los empleados de las tiendas de Inditex cuando no tienen disponible un artículo ofrezcan al cliente comprarlo online. De esta forma se borran las barreras entre el canal online y offline, ofreciendo una mejor experiencia al cliente. En definitiva, con esta medida de cierres y aperturas de tiendas, se lograron superficies con mayor exposición de artículos, más sostenibles e integradas tecnológicamente con el canal online.

Los procesos de la integración tecnológica conllevan que los artículos estén disponibles en tienda lo antes posible ya que el stock y el proceso logístico se encuentra totalmente integrado. Además, se incluyó en las tiendas la posibilidad de realizar allí mismo los pedidos online, con el sistema de gestión integrada (SINT), mediante el cual se envían diferentes ordenes de pedidos a diferentes tiendas y estas se encargan de prepararlos, de esta manera se reducen los tiempos y costes de envío, y su vez se reducen los inventarios en las tiendas donde se realizan los pedidos. Este sistema está disponible en 5.777 y en 2020 permitió cerrar en tienda 46 millones de pedidos online superando los 1.155 millones de euros (Marchal, 2021). Para la correcta disponibilidad de los artículos se logra una unificación de los inventarios y sus movimientos que permiten su visibilidad global en tiempo real gracias a la tecnología del Internet de las Cosas (IoT) y en las tiendas y almacenes mediante la tecnología (RFID).

Los procesos de compra en las tiendas físicas también se han digitalizado facilitando en gran medida el proceso de compra, que es uno de los factores que más influyen en los consumidores. Los productos se coordinan en la tienda y se expone su geolocalización en el canal online, el cliente accede por la App al “modo tienda” y ya no tiene que buscar a un empleado para preguntarle por un artículo, sino que es la misma App la que le

muestra donde se encuentra el artículo. Los clientes que no quieran utilizar la App les preguntan a los empleados donde se encuentra, y estos por medio de iPods pueden decirle su ubicación al momento, este proceso se denomina “Click&Find”.

También cabe destacar que la digitalización de las tiendas físicas ha minimizado los tiempos de espera en probadores ya que pueden reservarlo en la misma App con el “Click & Try”. Las experiencias en los pagos y devoluciones se han facilitado también de manera considerable ya que con “In Wallet” pueden pagar directamente desde la aplicación o devolver los artículos, disponiendo de todos los tickets en la misma aplicación, acción que también contribuye a la sostenibilidad de las tiendas ya que se ahorra papel en estos procesos. En este año 2022 también se han diferenciado cajas para compras y devoluciones, ahorrando tiempo de espera a los clientes y facilitando los procesos.

2.8 Comunicación

Es bien conocido que Inditex no invierte prácticamente nada en publicidad, no encontramos banners publicitarios de las marcas de la compañía por las calles, tampoco en prensa o televisión, por lo que toda su estrategia de marketing se basa en las tiendas, *flagships* o buques insignia, tiendas de grandes dimensiones situadas en los mejores emplazamientos de cada ciudad importante (Quinta Avenida en Nueva York, Oxford Street en Londres, calle Serrano en Madrid, Campos Elíseos en París ...) con tiendas de menores dimensiones abiertas en centros y calles comerciales. La expansión internacional es desde hace mucho la principal estrategia de crecimiento de Inditex.

La compañía gana publicidad mediante otros métodos, por ejemplo; Oysho participa en diferentes eventos deportivos como carreras del día de la mujer o contra el cáncer, Bershka ha participado en diferentes festivales de música sacando colecciones especiales para la misma, Pull & Bear ha sido patrocinador oficial del evento deportivo de surf Pantin Clasic en Ferrol (A Coruña) y estos son algunos de los métodos con los que las firmas del grupo ganan gran publicidad.

Cabe destacar la repercusión que tienen en la publicidad y comunicación de la compañía las redes sociales. Todas las marcas de la compañía tienen sus perfiles en redes sociales, en los cuales tienen un inmenso alcance. Zara, por ejemplo, acumula 53,1 millones de seguidores en Instagram y 30 millones en Facebook. Si analizamos las publicaciones de las marcas están completamente alineadas con la imagen que proyecta en sus tiendas físicas, publicaciones sencillas y limpias, todas son fotos de looks o prendas de nuevas campañas, con apenas un texto de entrada y solo un par de hashtags que como mucho muestran el nombre de la compañía, del fotógrafo que realizó la campaña, o la colaboración con cierta modelo o persona de influencia. Además, las marcas siempre contestan a los usuarios, llamándolos por su nombre y respondiendo de una manera correcta y en caso de ser necesario rediriéndolos a su página de atención al cliente.

Podemos concluir que Inditex, sí invierte en comunicación, pero de sus propios medios tanto online como offline y sin duda la digitalización de la compañía y la integración de los canales ha favorecido en gran medida la publicidad de las marcas, mostrando su esencia tanto en las tiendas físicas como en sus canales online.

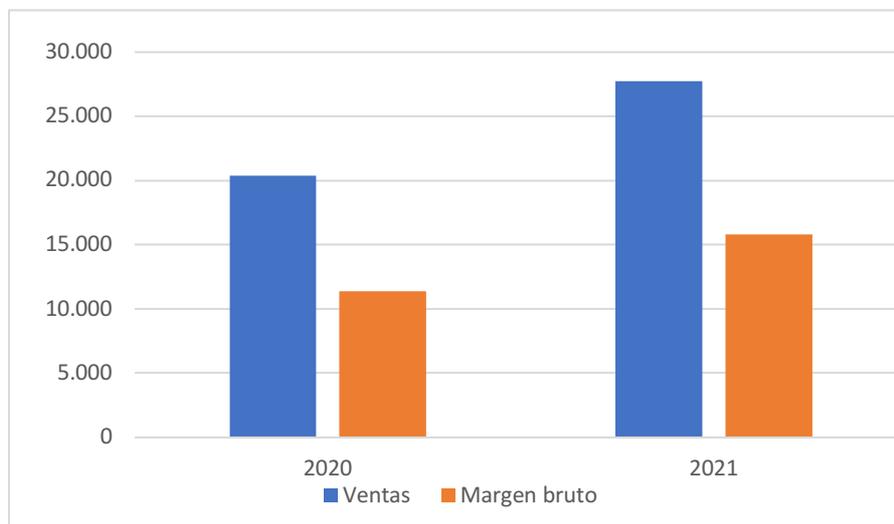
2.9 Influencia de la pandemia en la digitalización de la compañía

El año 2020 marcó un antes y un después en el mundo de la moda, incluido Inditex, compañía la cual por primera vez en su historia registro pérdidas durante el primer semestre. A pesar de ello, aun con el 5% de sus tiendas cerradas, diferentes restricciones en aforo y horario, las ventas online siguieron creciendo de manera continua llegando al 75% interanual durante los primeros 9 meses y el 76% el tercer trimestre.

Al inicio de la pandemia del covid-19 registro pérdidas por más de 400 millones de euros, por lo que la capacidad de adaptación de la venta online ante esta situación ha sido lograda de una manera excelente, lo cual no habría sido posible sin la continua estrategia de digitalización de la compañía e integración de canales online y offline.

El confinamiento disparó la demanda online, así las ventas totales del grupo pasaron de 20.402 millones de euros en 2020 a 27.716 millones de euros en 2021, es decir, supuso un incremento del 36%. El margen bruto aumentó un 39% en 2021 respecto al año anterior alcanzando los 15.814 millones de euros (Inditex, 2021).

Figura 6: Ventas y margen bruto de Inditex, año 2020 vs. 2021.

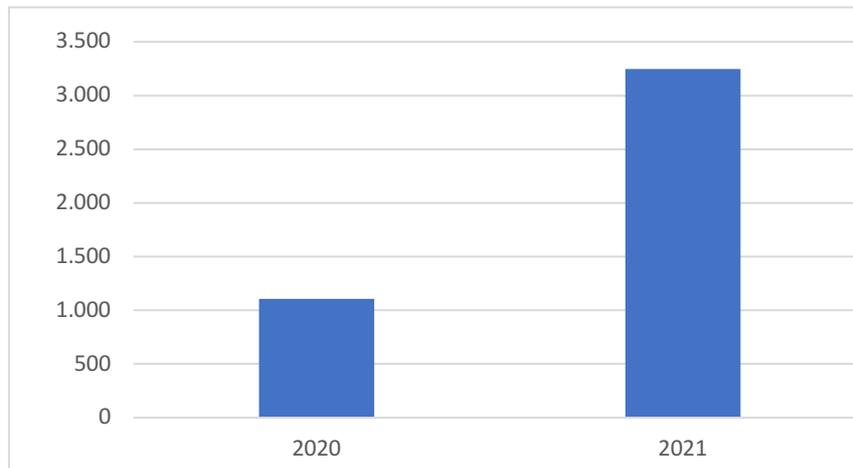


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Inditex (2020 y 2021).

La recuperación tras la pandemia en los resultados del grupo empresarial se observa también en los diferentes resultados. Así el resultado operativo EBITDA se incrementó en el año 2021 un 58%, alcanzando los 7.183 millones de euros. El resultado de

explotación EBIT, aún sufrió un incremento mayor, concretamente un 184% (4.282 millones de euros). El resultado neto del ejercicio prácticamente se triplicó en el año 2021 con respecto al 2020, pasando de los 1.104 millones de euros a los 3.250 millones de euros (Inditex, 2021).

Figura 7: Resultado neto del ejercicio de Inditex, año 2020 vs. 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Inditex (2020 y 2021).

Esto tampoco habría sido posible sin la eficiencia consolidada de su cadena de suministro llegando a reducir su inventario en un 19% en la primera mitad del 2020.

Las claves de la impecable recuperación de Inditex durante y tras la pandemia, sin duda es que han recogido los frutos de lo que llevaban años sembrando, la digitalización. El plan de transformación digital de Inditex, en el que se integraban las tiendas físicas y online ha sido clave. La impanación de SINT anteriormente descrito permitió que las tiendas pudieran realizar pedidos online, y durante la pandemia mientras las tiendas estaban cerradas, un número limitado de empleados y por rotación, acudían a las mismas y realizaban los pedidos online de las ordenes que recibía el SINT de sus tiendas, esto permitió que continuaran reduciendo los stocks de sus almacenes y sacando las prendas al mercado lo que produjo una mayor velocidad en la entrega de pedidos online y la satisfacción de los clientes, que a pesar de estar en sus casas y de estar las tiendas cerradas, podían seguir realizando sus compras y pedidos, manteniéndose de esta manera en un contacto continuo con la marca durante la pandemia.

La recuperación tras la crisis del covid-19 se consolida en el grupo Inditex con los datos del primer trimestre de 2022. Las tres prioridades estratégicas de Inditex (integración de los canales offline y online, sostenibilidad y digitalización) siguen su curso. En este primer trimestre de 2022 la cifra de negocios alcanzó los 6.742 millones de euros, lo que supone un 36% más sobre el primer trimestre del año anterior. Las ventas en el canal offline han aumentado de manera significativa, pero se espera que la venta a través del canal online supere el 30% de toda la facturación en el año 2024. Inditex también ha

incrementado el margen bruto en este primer trimestre, alcanzando los 4.054 millones de euros, un 37% más que en el mismo periodo del año anterior. Además, el margen bruto supuso un 60% del total de las ventas, que es el dato más elevado en la última década. Por último, en este primer trimestre de 2022 el beneficio neto del grupo llegó a los 760 millones de euros lo que supone un crecimiento del 80% (Inditex, 2022).

2.10 La Digitalización en el futuro de compañía; el Metaverso y resto de acciones previstas

¿Qué es el Metaverso?, es un mundo virtual en 3D conectado a internet, donde los usuarios ingresan a través de sus avatares digitales en tiempo real para comprar, socializar, aprender, entretenerse, trabajar ... Este espacio llega a parecerse al mundo en el que vivimos llegando a interactuar de las mismas formas a las reales y permite a las personas reproducir las acciones del mundo físico.

El metaverso se encuentra todavía en proceso, pero una de las acciones que se puede llevar a cabo en él es la compra, lo que conlleva unas implicaciones legales, porque, aunque esta acción se desarrolle en el mundo virtual, los compradores y vendedores tienen que estar sujetos a la normativa regulada de la compra online. Pero tendrán que regularse nuevas necesidades que traerá consigo esta nueva realidad.

Este mismo mes de marzo de 2022, Zara lanza la primera campaña en solitario en el metaverso "Lime Glam" y la colección puede adquirirse de forma física y virtual, se trata de prendas con colores muy llamativos. Pero este no es el inicio de la compañía dentro de este nuevo mundo, sino que ya en el mes de diciembre de 2021 iniciaba su andadura de la mano de Ader Error. Ambas colecciones están protagonizadas por avatares.



Fuente: Zara.com

Pull & Bear está caracterizada por sus propuestas en el ámbito digital y de la innovación y ha sido la segunda compañía del grupo en unirse al mundo del metaverso. En el Scrapworld de Madrid (festival de streetwear y cultura urbana), la marca presentó un stand dedicado al metaverso. En él se mostraban iniciativas como un probador de outfits, showrooms virtuales o juegos de surf. La marca señaló que esta inmersión en el mundo virtual estará disponible para los consumidores con gafas de realidad virtual “Meta Quest 2”, también a través de una adaptación web. En este proyecto Pull & Bear ha digitalizado 6 looks de sus colecciones y este desarrollo tecnológico se ha llevado a cabo con “La Frontera VR” y “Meta Creative Shop”.

Por otra parte, una vez consolidado el plan “Horizonte 2022” Inditex no ha publicado un nuevo plan sobre las nuevas acciones de digitalización de la compañía. Sin embargo, por un lado, tenemos su gran apuesta por el Metaverso anteriormente mencionada y por otro, podemos ver sus grandes esfuerzos en inversión tecnológica para el ámbito de la sostenibilidad.

Son pioneros en el uso de fibras recicladas como Infinna y financian investigaciones para descubrir nuevos métodos de reciclaje que permitan reducir los residuos. Su última colaboración es con el MIT (una de las instituciones científicas más destacadas del mundo), además de su inversión en la start-up CIRC, que ha aplicado la última tecnología disruptiva que permite reciclar prendas de poliéster y algodón a escala industrial (Inditex, 2022).

Además, el objetivo de mantener la flexibilidad en la cadena de suministro hace que exista un refuerzo continuo de la base de proveedores, ya que las nuevas tecnologías permiten una visión holística de la base de proveedores y una perfecta integración de los criterios de sostenibilidad (Inditex, 2022).

Se mantiene el impulso de la digitalización como herramienta de crecimiento en la venta online, tanto en canales online como en tiendas físicas, esto mejora de manera considerable la disponibilidad de los datos y la rápida acción en la toma de decisiones, dando como resultado un inventario más eficiente y una mejora continua en los servicios a los clientes (Inditex, 2022).

CAPÍTULO 3

3.1 Conclusiones

Para finalizar el presente proyecto, estableceré las conclusiones a las que he llegado durante su realización, así como las contribuciones del tutor y las ampliaciones del trabajo de fin de grado. Además de establecer el vínculo entre las lecciones aprendidas en el mismo, con las competencias de la titulación en el grado en Gestión Industrial de Moda. Para una mayor claridad se dividirán las conclusiones en los dos capítulos teóricos del proyecto.

En primer lugar, en lo referente a la digitalización en las empresas de moda en general.

1. La digitalización de una compañía no es un proceso sencillo, ya que la investigación concluye en que la profunda transformación digital de las compañías ya no es algo opcional, si no que, si se pretende ser competitivo en el mercado, es ya una necesidad y requiere de la implicación de todas las áreas de las compañías, así como de todos sus empleados. El tutor sugiere una investigación más profunda de este capítulo, donde abarque todas las áreas a las que afecta la digitalización de la compañía.
2. Como resultado de la ampliación de este capítulo, se concluye que el marketing digital se ha visto fuertemente afectado debido a las nuevas tecnologías, apareciendo nuevos canales y formas de interactuar con los consumidores. Así mismo, tanto la cadena de suministro como las tiendas y almacenes se han visto influenciadas por la digitalización en gran medida, ya que la correcta implantación de las nuevas tecnologías ha resultado en cadenas de suministro más rápidas y eficientes, y las tiendas y almacenes han adquirido grandes beneficios, tanto para las compañías como para los consumidores.
3. Por último, la digitalización además de implicar numerosos beneficios, también se compone de diferentes obstáculos para su aplicación, ya que una correcta estrategia, modelo de gestión bien planificado, y recursos económicos, son claves fundamentales para su correcta implantación.

En segundo lugar, y de una manera más práctica, lo referente al estudio del caso Inditex.

1. Después de plasmar la historia, misión, visión y valores de la compañía, el análisis DAFO ha dado como conclusión que la digitalización de la compañía era la clave para resolver las situaciones de Inditex y mantenerse líder en el sector. Las importantes y continuas inversiones de la compañía en innovación tecnológica han sido indispensables.
2. Como se desarrolla en el capítulo uno es importante una correcta estrategia. En el caso de Inditex el plan establecido en 2012, "Horizonte 2022", ha sido clave en la estrategia de transformación digital de la compañía. Gracias al mismo y su correcta implantación ha resultado en una cadena de suministro sólida, rápida, eficiente y segura. Las tiendas y almacenes han estado continuamente en una transformación digital que ha incorporado los últimos avances tecnológicos, dando como resultado tiendas y almacenes más sostenibles y eficientes,

brindando una gran experiencia de compra a los consumidores, tanto en las tiendas físicas como a través de los canales online. Gracias a dichas inversiones existe un modelo de negocio completamente integrado entre los canales offline y online, de esta manera han logrado una gran ventaja competitiva y un valor añadido al cliente.

3. Como resultado de la correcta implantación del plan “Horizonte 2022”, cuando llega la pandemia del covid-19, la compañía es capaz de seguir operando de manera eficiente, llegando al final de la pandemia a cifras similares a las alcanzadas antes de la misma, lo que sin una correcta transformación digital a lo largo de los años no habría sido posible. La compañía gracias a los esfuerzos de los años anteriores estaba bien preparada para hacer frente a esta crisis.
4. A pesar de los cierres de las tiendas en el año 2020 y 2021 por la transformación digital de los espacios y la creación de tiendas más sostenibles, y del fuerte crecimiento de la venta online, se llega a la conclusión de que el cierre de las tiendas físicas en un futuro próximo no es viable. Después de la pandemia del covid-19, a pesar de que muchos clientes se acostumbraron a comprar online, el mayor grueso de venta de la compañía sigue siendo las tiendas físicas.
5. Por último, la compañía sigue invirtiendo en grandes avances tecnológicos, como el mundo del metaverso. Además, cara a 2023 se sigue invirtiendo en fibras más ecológicas y sostenibles gracias a los avances tecnológicos en los procesos. El futuro de Inditex apuesta por un modelo de negocio totalmente integrado con la venta online como protagonista, llegando de esta manera a diferentes mercados y continuar siendo líder en el sector.

El capítulo uno ha sido clave para responder a preguntas tales como: ¿de qué manera ha afectado al marketing?, ¿cómo ha afectado a las cadenas de suministro de las compañías textiles?, ¿y a las tiendas y almacenes?, ¿cómo ha evolucionado el E-Commerce?, ¿cómo ha evolucionado el consumidor? y además ha dado respuesta a como se ha de iniciar un proceso de transformación digital y sus obstáculos y beneficios. Por lo tanto, ha resuelto los objetivos principales de la investigación, además de vincularse con muchas de las competencias de la titulación, como el módulo de management y gestión empresarial, y el de ingeniería, procesos y sistemas de información.

El capítulo dos ha resuelto los objetivos del caso de estudio de Inditex dando respuesta a las preguntas referentes al mismo: ¿cómo ha sido el proceso de digitalización de Inditex?, ¿cómo se ha implantado en su cadena de suministro?, ¿de qué manera ha afectado a la venta online?, ¿y a sus tiendas? Así mismo, ha resuelto como la compañía se ha recompuesto de la pandemia y las acciones que toma hacia el 2023. Dicho capítulo se ha vinculado con todos los módulos del grado, ya que además de basarse en la gestión empresarial y los procesos, también es clave la responsabilidad social, y los valores de la compañía, así como los diseños y la estética que caracterizan al grupo.

3.2 Referencias Bibliográficas

1. AMETIC. (2017). Transformación digital: Una Visión y propuesta de AMETIC. <https://ametic.es/sites/default/files//TDVision%20y%20Propuesta.%20AMETIC.pdf>
2. Barco, J. A. (2016). La transformación digital. La palanca para una cadena de suministro adaptable, ágil y flexible. Boletín de estudios económicos. (Vol. 71, no219). p. 483 – 504. https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_219
3. Belzunce, M. d., & Aguirre, D. (2018). Una transformación digital aun incompleta. Un reto para los CEO y CIO. 1er Estudio sobre la realidad de la transformación digital. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas. https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/10/ResumenEjecutivo_Estudio_CIO-s-copia.pdf
4. Círculo de Empresarios. (febrero de 2019). Alcance e implicaciones de la transformación digital. Procesos operativos. <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/2019/02/Transformaci%3%b3n-Digital-Procesos-Operativos-principal-C%3%adrculo-de-Empresarios.pdf>
5. Deloitte (2016). The Deloitte Consumer Review. CX marks the spot: Rethinking the customer experience to win. Informe online. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-customer-experience.pdf>
6. Del Olmo, J., y Fondevila Gascón, J. (2014). Marketing digital en la moda. https://books.google.es/books?id=aDaPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (2020, marzo). ¿CÓMO AFECTA LA DIGITALIZACIÓN EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS TEXTILES? (Clave: 201608366). Comillas, Universidad Pontificia.

8. Guerras, M. L. & Navas L. J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas.
9. Gutiérrez, J. A. T., Casielles, R. V., Alonso, E. E., Mieres, C. G., & Fundación Ramón Areces. (2018). Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial. KRK Ediciones.
10. iab Spain. (2022). Top Tendencias Digitales 2022.
11. Inditex (2012), Memoria grupo Inditex 2012.
12. Inditex (2013), Memoria grupo Inditex 2013.
13. Inditex (2014), Memoria grupo Inditex 2014.
14. Inditex (2015), Memoria grupo Inditex 2015.
15. Inditex (2016), Memoria grupo Inditex 2016.
16. Inditex (2017), Memoria grupo Inditex 2017.
17. Inditex (2018), Memoria grupo Inditex 2018.
18. Inditex (2019), Memoria grupo Inditex 2019.
19. Inditex (2020), Memoria grupo Inditex 2020.
20. Inditex (2021), Memoria grupo Inditex 2021.
21. Llorente & Cuenca. (2016). La transformación digital. Uno. (24).
<https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>

22. M. (2018, 18 mayo). Cómo afecta la digitalización a las diferentes áreas de la empresa. Hablemos de empresas. <https://hablemosdeempresas.com/empresa/digitalizacion-areas-empresa/>
23. Rey-Garcia, M., Lirola-Walton, E. & Mato-Santiso, V. (2017). “La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal”. En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (eds.): Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo. pp. 297-320.

3.3 Webgrafía

1. Barcelo, J. C. (18 de enero de 2017). Recursos humanos y desarrollo profesional: el caso Zara/Inditex. IMF Business School. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/>
2. Chain, R. E. S. (2021, 23 abril). El éxito de la cadena de suministro de Zara. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-exito-de-la-cadena-de-suministro-de-zara/#Que_objetivos_persigue_la_cadena_de_suministro_de_Zara
3. Deloitte y MIT Sloan. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategy-not-technology-drives-digital-transformation.html>
4. The Deloitte Consumer Review CX marks the spot: Rethinking the customer experience to win. (2016, noviembre). Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-customer-experience.pdf>

5. Guía del CEO para la Digitalización: Causas de la Transformación Digital. (2022).
<https://www.wegetit.eu/blog/causas-de-la-transformacion-digital>

6. I. (2022, 7 abril). 15 Tendencias en Marketing Digital de Moda. iTREND.
<https://itrend.es/tendencias-marketing-digital-moda/>

7. Inditex. (2012). Comentarios al Ejercicio 2012.
http://static.inditex.com/annual_report/es/Desempeno/ComentariosalEjercicio2012.html

8. Inditex. (28 de octubre de 2016). Massimo Dutti inaugura nueva flagship en uno de los edificios históricos más emblemáticos del Paseo de Gracia barcelonés. Inditex.
<https://www.inditex.com/es/article?articleId=269935&title=Massimo+Dutti+inaugura+nueva+flagship+en+uno+de+los+edificios+hist%C3%B3ricos+m%C3%A1s+emblem%C3%A1ticos+del+Paseo+de+Gracia+barcelon%C3%A9s>

9. Inditex. (2018). Inditex en cifras, principales indicadores.
https://static.inditex.com/annual_report_2017/inditex-en-cifras

10. Inditex. (14 de marzo de 2018). Las ventas de Inditex aumentan un 9% en 2017, hasta 25.336 millones de euros. Inditex.
<https://www.inditex.com/es/article?articleId=552792>

11. Inditex. (2020). Horizonte 2022. Recuperado de:
https://www.inditex.com/documents/10279/304402/Horizonte+2022_esp.pdf/78987714-803d-72d2-c04a-c850c0e98896

12. Inditex. (2020). Resultados consolidados primer trimestre 2020.
<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/1T+2020+Resultados.doc.pdf/c80e32d4-35c3-e040-3a3f-146c94c65c83>

13. Inditex. (2020) Resultados consolidados 9 meses 2020.
<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/INDITEX-Resultados+9M2020.pdf/45ceb1f4-80d3-f802-975c-813b17da14f1>

14. Inditex. (2022). Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>

15. La industria de la moda utiliza las megatendencias en logística | intralogística. (2022). BITO-Lagertechnik. <https://www.bitto.com/es-es/experiencia/artikel/tendencias-futuras-en-la-logistica-de-la-moda/>

16. M. (2017, 26 septiembre). Inditex, bronce entre las mejores cadenas de suministro del mundo. Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/inditex-bronce-entre-las-mejores-cadenas-de-suministro-del-mundo>

17. M. (2018a, mayo 18). Cómo afecta la digitalización a las diferentes áreas de la empresa. Hablemos de empresas. <https://hablemosdeempresas.com/empresa/digitalizacion-areas-empresa/>

18. Marchal, L. (2021, 28 mayo). La transformación digital de Inditex borra la barrera entre sus tiendas y su canal «online». elEconomista.es.
<https://www.economista.es/empresa-global/noticias/11229552/05/21/La->

transformacion-digital-de-Inditex-borra-la-barrera-entre-sus-tiendas-y-su-canal-online.html

19. Matilla, A. T. (7 de junio de 2015). Inditex desarrolla un centro tecnológico “único” en el mundo. Madrid: Agencia EFE. <https://www.efe.com/efe/espana/economia/inditex-desarrolla-un-centro- tecnologico-unico-en-el-mundo/10003-2632919>
20. Rois, S. (2022, 18 julio). Historia de Inditex online: estrategia eCommerce del gigante de la moda. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-inditex-online-ecommerce-moda/>
21. Roland Berger y Siemens. (2016). España 4.0 El reto de la transformación digital de la economía. https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/PublicacionesInteres/10.Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf
22. Tobar, S. (2021, 11 marzo). Inditex cierra 751 tiendas con su plan digital en un año y borra un lustro de crecimiento a golpe de aperturas físicas. El Español. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210311/inditex-cierra-tiendas-digital-crecimiento-aperturas-fisicas/564944963_0.html

