



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

Omnicanalidad como Estrategia Competitiva de
Diferenciación y Conexión con el Cliente en el Mercado
Internacional. Casos de Estudio: Zara y H&M

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Grado de Licenciada en Estudios Internacionales**

Autora:

María Emilia Vintimilla Vázquez

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

**Cuenca – Ecuador
2026**

DEDICATORIA

Para Lorena Abad Crespo, quien fue como mi hermana mayor, ella estuvo siempre presente en mi vida siendo guía, ejemplo e impulso permanente. Desde el lugar de luz en el que te encuentres, espero compartas este logro de estudios y con tu alegría de siempre me sigas acompañando.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial a mi madre, Priscila Vázquez Abad quien ha sido el pilar fundamental de mi vida y el motor que me ha impulsado en cada uno de mis logros. Su amor incondicional, fortaleza y entrega han sido mi mayor inspiración.

A mis abuelos Eliana y Leonardo, por su presencia constante en cada paso de mi vida. Su amor, apoyo y ejemplo ha construido una parte esencial de quien soy hoy.

A toda mi familia, por acompañarme en cada desafío y celebrar mis logros.

A mis amigas, por estar presentes tanto en los momentos difíciles como en los de felicidad. Su cercanía ha sido fundamental en todo este proceso.

A mi tutor, Xavier Ortega Vásquez por entregarme sus conocimientos y ser un guía muy especial a lo largo de mi carrera universitaria y de forma puntual, en el desarrollo de este trabajo de titulación.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras, Tablas y Anexos	v
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	v
Índice de Anexos	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	1
1.1 Marco Teórico	1
1.1.1 Introducción al Marco Teórico	1
1.1.2 Definición de Omnicanalidad	1
1.1.3 Entorno Empresarial	2
1.1.4 Teoría de la Ventaja Competitiva (Michael Porter)	3
1.1.5 Estrategia de Diferenciación	4
1.1.6 Posicionamiento de Marca	5
1.1.7 Retail Omnicanal	6
1.2 Estado del Arte	7
1.2.1 Introducción al Estado del Arte	7
1.2.2 Relación entre la Omnicanalidad y el Sector Textil	7
1.2.3 Adaptación de la Omnicanalidad Dentro del Sector Textil	8
1.2.4 Adaptación de la Omnicanalidad en Uniqlo	9
1.2.5 Adaptación de la Omnicanalidad en GAP	10
CAPÍTULO 2 IDENTIFICACIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE OMNICALIDAD PARA LOGRAR UNA CONEXIÓN CON EL CLIENTE Y DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL MEDIANTE CASOS DE ESTUDIO (ZARA Y H&M)	11
2.1 Caso de Estudio Zara	11
2.1.1 Integración Vertical	12
2.1.2 Internacionalización	13
2.1.3 Punto de Venta Físico	14
2.1.4 Producción	14
2.1.5 Cadena de Suministro	15
2.1.6 Gestión de inventario	16
2.1.7 Rotación de Productos	17
2.1.8 Optimización de Tiempos de Entrega	17
2.1.9 Plataforma Digital	18

2.1.10 CRM	19
2.1.11 Marketing Digital y Redes Sociales	20
2.1.12 Experiencia del Cliente en el Punto de Venta Físico	20
2.1.13 Sostenibilidad	21
2.2 Caso de Estudio H&M	22
2.2.1 Integración Vertical	23
2.2.2 Internacionalización	24
2.2.3 Punto de Venta Físico	25
2.2.4 Producción.....	25
2.2.5 Cadena de Suministro.....	26
2.2.6 Gestión de Inventario	27
2.2.7 Rotación de Productos.....	28
2.2.8 Optimización de Tiempos de Entrega	28
2.2.9 Plataforma Digital	29
2.2.10 CRM	30
2.2.11 Marketing Digital y Redes Sociales	30
2.2.12 Experiencia del Cliente en el Punto de Venta Físico	31
2.2.13 Sostenibilidad	32
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN OMNICANAL DE LAS EMPRESAS ZARA y H&M.....	34
3.1 Similitudes en los Modelos de Gestión Omnicanal de Zara y H&M	35
3.2 Diferencias en los Modelos de Gestión Omnicanal de Zara y H&M.....	38
CAPÍTULO 4 IMPACTO DE LA OMNICANALIDAD DE ZARA Y H&M EN RELACIÓN A LA CONEXIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE SUS CLIENTES EN UN CONTEXTO GLOBAL.....	43
4.1 Cuestionario Entrevistas Semiestructuradas	43
4.2 Resultados y Análisis	45
4.2.1 Experiencia de Compra en el Canal Físico	46
4.2.2 Experiencia de Compra en los Canales Digitales.....	47
4.2.3 Integración de Canales	51
4.2.4 Presencia en Redes Sociales.....	52
4.2.5 Percepción de Valor	54
4.2.6 Diferenciación	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	70

Índice de Figuras, Tablas y Anexos

Índice de Figuras

Figura 1 Similitudes y Diferencias en las Estrategias Competitivas Omnicanales de Zara y H&M	34
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1 Nivel de Implementación de Estrategias Competitivas Omnicanales en Zara y H&M	33
Tabla 2 Comparación de las Percepciones de los Consumidores sobre Zara y H&M Según Categorías de Análisis	57

Índice de Anexos

Anexo A Número de Entrevistados por Rango de Edad	70
Anexo B Número de Entrevistados por Ciudad	70
Anexo C Número de Entrevistados por Frecuencia de Compra en Zara y H&M	70
Anexo D Experiencia de compra en la Tienda de Zara.....	71
Anexo E Experiencia de compra en la Tienda de H&M.....	72
Anexo F Influencia del Diseño, Organización y Ambiente de las tiendas físicas	73
Anexo G Disponibilidad de Productos y Tallas en Zara.....	74
Anexo H Disponibilidad de Productos y Tallas en H&M	74
Anexo I Atención al Cliente en Zara.....	75
Anexo J Atención al Cliente en H&M.....	75
Anexo K Compra de la Marcas mediante sus Páginas Web	75
Anexo L Información en las Páginas Web.....	76
Anexo M Funciones Más Útiles de las Páginas Web	76
Anexo N Uso de Atención en Línea.....	77
Anexo O Experiencia en los Canales de Atención Digital	77
Anexo P Experiencia Comprando en Línea (Zara)	77
Anexo Q Experiencia Comprando en Línea (H&M)	78
Anexo R Tiempo de Entrega (Zara).....	78
Anexo S Tiempo de Entrega (H&M)	79
Anexo T Uso de las Aplicaciones Móviles	79
Anexo U Diferencias entre las Aplicaciones Móviles de Zara y H&M.....	79
Anexo V Funciones Más Útiles de las Aplicaciones Móviles	80
Anexo W Uso de los Canales Digitales antes de Comprar en las Tiendas Físicas	80
Anexo X Experiencia después de la Compra (Zara)	81
Anexo Y Experiencia después de la Compra (H&M).....	81
Anexo Z Combinación de los Canales Físicos y Digitales	82
Anexo AA Contenidos en Redes Sociales (Zara y H&M).....	82
Anexo BB Influencia del Contenido en Redes Sociales (Interés y Conexión con las Marcas)	83
Anexo CC Relación entre Precio y Calidad (Zara).....	83
Anexo DD Relación entre Precio y Calidad (H&M)	84
Anexo EE Influencia de la rotación de Productos o Colecciones.....	84
Anexo FF Elección entre Zara y H&M	85
Anexo GG Marca que Integra Mejor sus Canales	85
Anexo HH Aspectos que Diferencia a Zara y H&M de otras Marcas de Moda.....	86

Omnicanalidad como Estrategia Competitiva de Diferenciación y Conexión con el Cliente en el Mercado Internacional. Casos de Estudio: Zara y H&M

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo, analizar el sector textil, específicamente los casos de Zara y H&M. Esto se da con el fin de poder determinar de qué manera la omnicanalidad se ha consolidado como una estrategia competitiva orientada a la diferenciación y conexión con el cliente dentro del mercado internacional. Metodológicamente este trabajo de titulación se desarrolla por medio de un enfoque cualitativo, el cual tiene inmerso el análisis de los casos de estudio y la aplicación de 20 entrevistas semiestructuradas a consumidores de estas dos marcas. Los hallazgos, evidencian que ambas empresas implementan estrategias omnicanales, aunque con enfoques diferentes. De igual manera, se identifican similitudes en base a ciertas estrategias competitivas de omnicanalidad aplicadas dentro del entorno empresarial de cada una de las compañías. Finalmente, se indica que la omnicanalidad si tiene relación e influencia en la conexión y diferenciación del cliente; sin embargo, su impacto depende tanto de las empresas como el nivel de aplicabilidad por parte de los consumidores, evidenciando así una brecha relevante que está presente entre dicha estrategia y su función en la práctica real.

Palabras clave: comportamiento del consumidor, comercio electrónico, diferenciación, industrial textil, integración de canales, omnicanalidad, posicionamiento.

Omnichannel as a Competitive Strategy for Differentiation and Customer Connection in the International Market. Case Studies: Zara and H&M

ABSTRACT

The present research aims to analyze the textile sector, specifically the cases of Zara and H&M. This is carried out in order to determine how omnichannel has been consolidated as a competitive strategy oriented toward differentiation and customer connection within the international market. Methodologically, this study is developed through a qualitative approach, which includes the analysis of case studies and the application of 20 semi-structured interviews with consumers of these two brands. The findings indicate that both companies implement omnichannel strategies, although with different approaches. In the same way, similarities are identified based on certain competitive omnichannel strategies applied within the business environment of each company. Finally, it is concluded that omnichannel does have a relationship and influence on customer connection and differentiation; however, its impact depends both on the companies and on the level of adoption by consumers, thus evidencing a relevant gap between this strategy and its function in practice.

Keywords: channel integration, consumer behavior, differentiation, e-commerce, omnichannel, positioning, textile industry.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización y el avance de los procesos de digitalización han transformado de manera significativa la dinámica empresarial del sector textil, caracterizado por un alto nivel de competitividad y necesidad de innovación constante. Estos cambios han generado nuevas formas de consumo, donde los clientes demandan experiencias de compra más rápidas, integradas y personalizadas; aspectos que hacen que las empresas tengan la necesidad de replantear sus estrategias comerciales, para así poder adaptarse a un entorno que cada vez está más digitalizado.

Bajo este contexto, la omnicanalidad ha adquirido un rol relevante, ya que se la percibe como una estrategia que permite la integración de canales físicos y digitales, con el fin de poder ofrecer una mejor experiencia de compra a los consumidores. A diferencia de modelos tradicionales, este enfoque no se limita a la presencia en múltiples canales, sino que busca la conexión entre estos, facilitando la interacción continua del cliente con la marca.

Dentro del sector textil, empresas como Zara y H&M han incorporado estrategias omnicanales en sus modelos de negocio, consolidándose como referentes dentro del mercado internacional. No obstante, a pesar de que estas se desenvuelven en un entorno competitivo similar, ambas compañías presentan diferencias en la manera en que implementan sus estrategias, aspecto que influye directamente en la percepción del consumidor, el nivel de conexión con la marca y los elementos que generan diferenciación y valor agregado.

A partir de esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar de qué manera la omnicanalidad se ha consolidado como una estrategia competitiva orientada a la diferenciación y conexión con el cliente en el ámbito global, tomando como casos de estudio a Zara y H&M. Metodológicamente, este trabajo de titulación se desarrolla mediante un enfoque cualitativo, basado en fuentes secundarias y en la aplicación de 20 entrevistas semiestructuradas a consumidores de ambas empresas residentes de la ciudad de Cuenca, Ecuador, quienes han tenido experiencia de compra tanto en tiendas físicas como en canales digitales. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la facilidad de acceso y el cumplimiento de los criterios establecidos para la investigación. Posteriormente, las respuestas obtenidas fueron tabuladas y organizadas en categorías de análisis, permitiendo interpretar las percepciones y experiencias de los consumidores frente a las estrategias omnicanales implementadas por ambas marcas.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Introducción al Marco Teórico

Para el marco teórico de este trabajo de titulación, nos enfocaremos en establecer los conceptos y fundamentos que sustentan a la pregunta de investigación, aquí también se analizarán las teorías fundamentales sobre la ventaja competitiva según Michael Porter que está directamente relacionado y algunos aportes de otros autores relevantes como es el caso de Al Ries y Jack Trout; esto con el fin de comprender la relación de todas las variables y componentes con la dinámica empresarial.

1.1.2 Definición de Omnicanalidad

Según Roldán Sepúlveda et al. (2022), la omnicanalidad es considerada como la evolución del enfoque multicanal ya que permite que las empresas se conecten directamente con el consumidor donde su objetivo es dar una experiencia unificada para así poder generar fidelización. Los autores expresan que, desde un punto de vista competitivo, esta estrategia genera mayores ventajas sostenibles que optimizan recursos y aumentan la eficiencia operativa. En este artículo destacan que entre los elementos más relevantes dentro de una estrategia omnicanal se debe considerar a la diversificación de medios de entrega desde la paquetería tradicional, integración de inventarios y el uso de herramientas tecnológicas especializadas ya que permiten automatizar los procesos, lo cual genera una mejor trazabilidad de los productos y se sincronizan los canales físicos y digitales. Además, los autores destacan la necesidad de contar con un stock omnicanal, un PIM (Product Information Management) para el manejo del catálogo y también tener en cuenta que se debe contar con un integrador de couriers para que optimicen los envíos. Por medio de este estudio, podemos evidenciar los sistemas fundamentales como las herramientas de optimización de rotación de inventarios que se deben tener en consideración al momento de aplicar esta estrategia. Según los resultados demostrados, podemos ver que se considera a la omnicanalidad como estrategia rentable que ayuda a la eficiencia de las operaciones dentro de una empresa y logra una significativa reducción de costos para la misma.

Por su parte, en el *Libro Blanco de Omnicanalidad* de la Asociación Mexicana de Venta Online, Blaise (2020) destaca la importancia de tener en cuenta a la transformación

digital, como lo dice el autor, esta ha provocado un notorio cambio en el comercio la cual ha sido caracterizado por una mayor densidad digital que afecta tanto a las transacciones que se realizan de manera online como a las tradicionales y también según Delgado Fernández (2020) este es un cambio paradigmático cultural donde su enfoque principal es la experiencia y compromiso del cliente, los principios fundamentales son la hiperconectividad y los nuevos modelos de negocio. En este contexto se recalca que la experiencia de todos los consumidores debe ser transparente y personalizada sin importar el canal. Aunque las tiendas físicas no van a desaparecer debido a que los consumidores aún valoran su dimensión cinestésica que les ofrece inmediatez en sus compras e interacción con las personas dentro del local, estas deben buscar la manera de adaptarse al mundo digital que está en crecimiento dentro de la sociedad actual. El comercio electrónico está evolucionando rápidamente a New Retail, en los últimos años la omnicanalidad se ha tenido un significado mucho más significativo en el comercio debido a su impacto en distintas áreas, el avance de países desarrollados como es el caso de China mediante sus plataformas ejemplifica al alcance que tiene esta estrategia lo cual puede servir como referente para los minoristas de todo el mundo.

1.1.3 Entorno Empresarial

En el ámbito empresarial, comprender el entorno en el que operan las organizaciones es fundamental para su buen desempeño, sin importar el sector o el tamaño. Es importante tener en cuenta que el entorno empresarial está cambiando constantemente, debido a distintos factores que pueden influenciar en las operaciones de la empresa ya sea que estos se den de manera interna o externa. Comprender este entorno, permite identificar oportunidades de crecimiento, anticipar amenazas potenciales y ajustar estrategias comerciales en consecuencia. Desde la entrada de nuevos competidores hasta los cambios de preferencias de los consumidores, cada aspecto del entorno empresarial puede tener un impacto significativo en el desempeño y la viabilidad dentro de las organizaciones (Nsor, 2008).

Según lo que se expresa en la *Revista de Ciencias Sociales* de la Universidad del Zulia, el entorno empresarial también se ve influenciado por políticas públicas, implementadas por los distintos países. Estas pueden generar un impacto directo dentro del desarrollo empresarial. Debido a este aspecto, cada una de las organizaciones debe mantener un control constante al entorno en el cual se desarrollan, con el objetivo de determinar la toma de decisiones. De igual manera, en una sociedad que se caracteriza por la globalización, los acontecimientos que sucedan ya sean dentro de cada país o socios comerciales pueden

significar ciertos efectos que se transmiten a las empresas y su dinámica empresarial (Hernández Fernández, 2016).

1.1.4 Teoría de la Ventaja Competitiva (Michael Porter)

En 1980, a través del libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* de Michael Porter, el autor propone que la estructura de la industria en la cual opera una empresa determina su nivel de rentabilidad y su capacidad para mantenerse competitivas. Bajo este enfoque teórico, Porter desarrolla su modelo conocido como las cinco fuerzas competitivas:

1. Rivalidad entre los competidores existentes.
2. Amenaza de nuevos entrantes.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los compradores.

Estas fuerzas condicionan el grado de atracción al mercado y la posición estratégica que deben tener las empresas, el autor sostiene que si lo que se desea es llegar a tener éxito competitivo se debe tener la capacidad para fortalecer estas estrategias y que mantenga una posición sostenible frente a los rivales (Porter, 1980).

Posteriormente, en 1985, Porter amplía este enfoque mediante su libro titulado *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. En este libro, el autor hace un análisis más extenso y profundiza el concepto de ventaja competitiva como una herramienta esencial para el éxito empresarial. Además, sostiene que esta ventaja se da cuando una empresa logra crear valor para sus consumidores, enfocándose en la diferencia entre el precio que los compradores están dispuestos a pagar y el costo del producir el bien o servicio, la cual se desarrolla a partir de la forma en la cual las compañías organizan y gestionan sus actividades estratégicas, la sostenibilidad de dicha ventaja está relacionada con la capacidad que tengan cada una de las organizaciones para innovar y poder adaptarse a los cambios del entorno. Se dice que aquellas empresas que logren integrar estos aspectos, tendrán diferenciación frente a sus competidores. Bajo este contexto, la ventaja competitiva se entiende como un proceso dinámico donde las empresas deben evaluar constantemente sus decisiones para así poder lograr conservar el valor añadido y anticiparse a las transformaciones que se den en el mercado. Mediante esta obra también se introduce el

concepto de cadena de valor, un modelo analítico donde se identifican las actividades internas de una organización que contribuyen a la generación de valor (Porter, 1985).

Por otro lado, Porter (1980) plantea que las empresas pueden llegar a tener ventaja competitiva mediante 3 estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En contraste, el estudio realizado por Islami et al. (2020) muestra que estas estrategias tienen una relación directa con el rendimiento empresarial, aunque con diferentes grados de impacto. Mediante este estudio, los autores explican que, aunque las estrategias que propone Porter contribuyen al desempeño organizacional; la estrategia de diferenciación es la cual evidencia mayor impacto ya que representa alrededor el 43.9% del rendimiento empresarial. Según los autores, estas cifras se dan ya que esta estrategia permite que las empresas puedan ofrecer productos o servicios con características únicas que incrementan el valor percibido por los consumidores, fortaleciendo su posicionamiento dentro del mercado. Por su parte, el liderazgo en costos, aunque si bien se usa para fortalecer la eficiencia y efectividad de las compañías, dentro del análisis, destacan que cuando se mantiene por periodos extensos, puede llegar a fomentar un quiebre en la industria ya que se podría dar una rivalidad alta en cuanto a los precios. En relación con este estudio, se observa que las estrategias genéricas que fueron planteadas por Michael Porter aún se mantienen como referente para comprender la adaptabilidad de la ventaja competitiva dentro de las empresas y su desempeño en los entornos empresariales que cada vez se vuelven más dinámicos y globalizados.

1.1.5 Estrategia de Diferenciación

Según Carrió y Segura (2006), al hablar de diferenciación se hace referencia a una estrategia que da a los productos o servicios de características únicas con el fin de hacerlos ver de manera distinta y más valiosa frente a los otros que se ofertan en el mercado. Los autores sostienen que para que un atributo diferenciador sea eficaz debe generar importancia y mostrarse como perceptible para los consumidores.

Sin embargo, Sharp y Dawes (2001) nos dan otra visión de este tema ya que en este artículo los autores explican que esta estrategia debe enfocarse también en que las marcas reduzcan la sensibilidad del consumidor mediante otros atributos como el precio con el fin de disminuir la competencia directa. Los autores afirman que al momento en el cual la diferenciación es efectiva la empresa podrá optimizar costos ya que tendrá la necesidad de igualar todas las características de sus consumidores. Mediante este artículo, los autores nos reflejan algo de suma importancia ya que demuestran que la diferenciación no solo depende de los rasgos funcionales que tienen los productos que se ofertan al mercado, sino también

pueden obtenerlo mediante elementos como la distribución y el reconocimiento de la marca ya que estos componentes tienen un alto grado de influencia en la preferencia de quienes lo van a consumir lo cual genera ventajas competitivas que son sostenibles dentro del mercado.

1.1.6 Posicionamiento de Marca

El valor de una marca no solo está ligada a sus atributos tangibles, sino también a su capacidad para ocupar un lugar exclusivo y sobre todo positivo dentro de la mente de los consumidores. Como concepto, el posicionamiento de marca es un proceso de estudio, definición e implementación de una oferta que necesariamente tendrá que ser diferenciada ya que esto dará una mejor posición en el entorno externo. En cuanto a su origen, los autores no señalan una fecha exacta, pero se dice que adquiere relevancia en la década de los 70 por aportes de Al Ries y Jack Trout quienes por medio de su reconocido artículo lanzan esta perspectiva. El posicionamiento surge como respuesta al exceso de productos y mensajes publicitarios de la época, desde ese entonces el concepto ha evolucionado por medio de la publicidad y la comunicación con aportes de más autores que surgen conforme el tiempo. Los autores identifican dos aspectos que son claves: 1. posicionamiento perceptual, enfocado en la manera en la cual los consumidores perciben la marca en el mercado y 2. posicionamiento organizacional, el cual se vincula a la estrategia competitiva de la empresa con el propósito de definir el lugar en el cual se encuentra la organización (Serralvo & Furrier, 2005).

Como es evidente a lo largo del tiempo han surgido más necesidades dentro del entorno empresarial, sin embargo, autores más recientes expresan que el posicionamiento sigue siendo un activo intangible necesario para conseguir competitividad como se lo demostraba anteriormente pero no podemos dejar de lado al entorno que se vive mediante las redes sociales ya que esta herramienta permite una interacción directa y constante con los consumidores que cada vez están más digitalizados. Según el estudio realizado a una empresa peruana llamada IPEX, se evidencia la alta relación entre el posicionamiento de marca y el nivel de compra que se llega a tener mediante redes sociales lo cual demuestra que hoy en día a mayor nivel de posicionamiento que se logre tener será más alta la intención de compra que se obtenga de manera digital ya que este es un medio altamente reconocido y utilizado por los clientes, de esta manera una marca logra tener un mejor alcance donde por medio de las distintas plataformas se puede llegar a tener un fortalecimiento en la lealtad y percepción positiva frente a una marca determinada (Urrutia-Ramírez & Napán-Yactayo, 2021).

1.1.7 Retail Omnicanal

El retail omnicanal hace referencia a un modelo estratégico que integra canales de venta y comunicación dentro de las empresas ya sea que estos se realicen de manera digital o física, este tiene el objetivo de brindar una experiencia personalizada al cliente lo cual lo diferencia del modelo multicanal ya que en este los canales son independientes. Según los autores, este enfoque no solo se usa como medio para comercializar por múltiples vías, sino que también conecta datos y procesos que se requieren dentro de la logística, por medio de estos aspectos se logra tener una mejor anticipación a la demanda. La omnicanalidad en este sector se ha convertido en un factor altamente determinante ya que se usa como una forma de que las empresas tengan la apertura de responder con mayor agilidad al mercado (Phipps Sam, 2025).

Por otro lado, Brynjolfsson et al. (2013) evidencian la importancia de tener en cuenta que el retail omnicanal se desempeña en un entorno donde los avances tecnológicos cada vez están eliminando las fronteras existentes entre el comercio físico y digital. Los autores destacan que estas innovaciones permiten a los consumidores acceder de una manera más eficiente a información relevante acerca de los productos como precios, disponibilidad de productos o incluso reseñas de quienes han dado su testimonio sobre la compra, todo esto se puede dar incluso cuando el consumidor se encuentre dentro de la tienda física. Como consecuencia de estos aspectos, las personas pueden combinar de manera simultánea los recursos digitales que generan un entorno de compra integrado.

De acuerdo con lo fundamentado con el autor anterior, H. Li y Wu (2022) expresan el mismo concepto, sin embargo, añaden 3 estrategias que incluyen opciones que combinan el aspecto físico y digital como, por ejemplo, BOPS que hace referencia a la opción de comprar en línea y retirar en la tienda. Los autores señalan que se debe tomar en cuenta que por medio de una buena gestión de inventario y políticas de precio se puede mejorar la rentabilidad y el tiempo de respuesta a los consumidores. Por otro lado, también se destaca la importancia de coordinar los procesos logísticos entre los canales ya que de esta manera se podrá fortalecer el sistema tanto interno como externo dentro del entorno en el cual se desempeñe la empresa. De acuerdo con, Thaichon et al. (2022), dentro de su análisis destaca que herramientas como los sistemas de gestión de inventario y el uso de plataformas digitales, aportan para el manejo de un análisis de datos adecuados. Este aspecto es de ayuda al momento de relacionar todas las operaciones que se realicen dentro de las tiendas ya sean

estas físicas, digitales o incluso en puntos de distribución; con el objetivo de contar con una visualización del stock para así sincronizar las operaciones.

1.2 Estado del Arte

1.2.1 Introducción al Estado del Arte

Con el paso del tiempo la omnicanalidad ha ido mostrándose como una estrategia fundamental para conseguir diferenciación, al poder integrar distintos canales que facilitan y mejoran la experiencia del cliente, las empresas pueden abrir su campo para lograr un objetivo muy deseado como es la fidelización. Mediante el estado del arte se busca definir los avances y estudios actualizados que se relacionan directamente con esta estrategia dentro del sector textil analizando empresas afines a las cuales se usarán como caso de estudio en los capítulos siguientes. Por medio de fuentes secundarias, se estudian los principales factores que permiten entender la forma en la cual la omnicanalidad se ha convertido en una herramienta indispensable dentro del sector textil.

1.2.2 Relación entre la Omnicanalidad y el Sector Textil

El sector de la moda está en una transformación constante que se debe a la digitalización y a las necesidades de los consumidores. Según los autores de este artículo, la omnicanalidad se percibe como un modelo empresarial donde el cliente puede tener una experiencia distinta. El estudio, analiza a empresas españolas donde evidencian que la omnicanalidad no solo sintetiza los canales de venta sino que coloca al consumidor en un espacio donde se le da mayor participación mediante distintas herramientas digitales como las plataformas digitales, esto ayuda a que se genere una mayor cercanía y comodidad ya que se genera una mayor comunicación entre la empresa y sus consumidores lo cual posiciona de mejor manera a la marca. En cuanto a los resultados de este estudio, podemos evidenciar que la integración de los canales evita las barreras que existían comúnmente. El estudio también destaca la importancia que tienen las redes sociales actualmente donde los consumidores pasan a ser participantes activos lo cual se debe tener en cuenta (Lorenzo-Romero et al., 2020).

Es importante destacar el rol que tienen los teléfonos inteligentes para los seres humanos dentro del contexto actual, este ha logrado convertirse en un elemento fundamental dentro del entorno físico y digital dentro de la moda. Como señala Chimborazo Azogue (2022) los teléfonos se consideran como un instrumento de conexión, estos artefactos son indispensables en cada fase inmersa en el proceso de compra que engloba desde la búsqueda

de información sobre un producto determinado hasta el momento de realizar la transacción o el pago de la compra, esto hace que se vuelva un elemento esencial que sostiene a la estrategia omnicanal.

1.2.3 Adaptación de la Omnicanalidad Dentro del Sector Textil

En el ámbito de los estudios que se han realizado sobre la omnicanalidad en el sector textil, es importante tener en cuenta la investigación realizada por Fernández-Sabiote et al. (2020), los autores analizan nueve empresas principales que destacan en España en cuanto a productos deportivos, como es el caso de Decathlon España SAU, Nike Barcelona Merchandising SL, Foot Locker Spain SL, Decimas SLU, entre otras. Este artículo inicia con una revisión sobre la relevancia del mercado dentro de la economía española, donde se analiza mediante una tabla la facturación del año 2017 y 2018 de cada uno de los casos que están siendo estudiados donde se expresa también su nivel de crecimiento. Posteriormente se analizan las tendencias los consumidores, destacando que estos cada vez tienen mayores exigencias relacionadas con la experiencia de compra deseada, es por esto que según los autores se ha dado paso a nuevos comportamientos donde se envuelve a las tiendas físicas y virtuales con el objetivo de mantener un estilo de compra que permita hacerlo a cualquier hora y desde el lugar en donde se encuentre. En cuanto a la estrategia omnicanal se destaca a la conectividad, integración, consistencia, flexibilidad y personalización como dimensiones clave que demuestran los desafíos a los cuales se enfrentan las marcas que anhelan una estrategia exitosa.

Los resultados de este estudio evidencian que la omnicanalidad se muestra como un pilar fundamental para alcanzar una ventaja competitiva estratégica, según el análisis el éxito de este enfoque no se relaciona con el tamaño de la organización sino que se verá reflejado a la solidez que se tenga dentro del modelo organizativo y la relación entre los diferentes agentes de cadena de valor (franquiciados y asociados). En este caso Decathlon es la empresa que destaca como referente en el sector evaluado debido a sus niveles de integración y flexibilidad frente a sus competidores. Esta investigación subraya que aún existe una brecha entre la omnicanalidad demandada por los consumidores y la que realmente se ofrece por parte de las empresas, lo cual según los autores se requiere una mayor inversión en el ámbito tecnológico y logístico para así poder alcanzar una relación adecuada de los canales que oferten a los clientes una experiencia diferenciada dentro del medio.

1.2.4 Adaptación de la Omnicanalidad en Uniqlo

Uniqlo es una marca de ropa de origen japonés donde su identidad se basa en el concepto de crear prendas que sean esenciales, funcionales y accesibles para la vida cotidiana. Según su publicación realizada en *LifeWear Magazine*, los objetivos de la marca han sido desarrollados de acuerdo al contexto social y geográfico de Japón, lo cual claramente ha sido pilar fundamental para enfocar su diseño según necesidades (UNIQLO, 2021).

Esta marca ha sido un referente dentro de la omnicanalidad en el sector, Li (2024) hace un análisis a este caso de estudio donde recalca que la marca tiene una extensa red de tiendas físicas que cuentan con plataformas digitales desarrolladas donde se destaca el uso de WeChat, el cual es utilizado como herramienta para conectar al entorno online con el físico. Por medio de esta herramienta digital los consumidores pueden realizar compras, consultar el catálogo de la marca o incluso acceder a información sobre productos que están en promoción. Por medio del estudio realizado por el autor se evidencia que Uniqlo ha logrado consolidar un sistema unificado donde la integración de inventarios, sistemas y datos entre canales se desarrolla de manera exitosa. Por otro lado, en este artículo también resaltan las prácticas omnicanales que están a disposición de los clientes de la marca.

Por otro lado, desde un enfoque estratégico y operativo, Kumar y Majumdarr (2022) abordan este caso, como un ejemplo dentro del sector textil debido a su posición de liderazgo global dentro del segmento de ropa casual. Mediante este artículo, los autores estudian la trayectoria de la empresa, su cadena de valor y a sus principales competidores. El estudio revela que la marca opera en base al modelo, *specialty store retailer of private-label apparel* (SPA), lo cual es de suma importancia para mantener un control integral tanto en la etapa de diseño como producción y ventas. En cuanto al componente de ventas, los autores resaltan que Uniqlo cuenta con una integración de canales online y offline que no muy convencional ya que dentro de esta empresa los dos se refuerzan mutuamente. Esta integración está apoyada en base a la innovación tecnológica que se da principalmente mediante su aplicación móvil, lo cual genera una experiencia digital amplia a la cual puede acceder el cliente pero también impulsa por medio de promociones exclusivas que se visiten las tiendas físicas. En síntesis, dentro de este artículo los autores recalcan que la combinación de los aspectos mencionados son los que han permitido que la marca consiga diferenciación y una ventaja competitiva sólida frente a sus competidores directos.

1.2.5 Adaptación de la Omnicanalidad en GAP

Gap es una empresa que nace en 1969 en Estados Unidos con el objetivo de facilitar el acceso de las personas distintos segmentos a prendas básicas como sus distinguidos jeans. Conforme el paso del tiempo, la empresa ha ido evolucionando y actualmente operan en múltiples mercados lo cual ha estado marcado por la adaptación constante a los cambios que se han ido dando dentro del entorno donde sus estrategias competitivas han tenido que tomar un enfoque orientado al cliente (Gap inc., n.d.).

Para el 2018, Gap priorizó las necesidades y demandas de sus clientes utilizando un enfoque centrado en la personalización del marketing, donde se integró la información generada por los consumidores tanto mediante las tiendas físicas, plataformas digitales y programas de fidelización, esto se dio con el fin de entender de una mejor manera el comportamiento y las preferencias. Gracias a esta orientación la empresa pudo ir desarrollando un mejor enfoque en el cliente y mejorando el rendimiento comercial (Sonsey, 2018).

De acuerdo con el estudio realizado posteriormente por Harrison et al. (2022), la empresa enfrentó un entorno marcado por inestabilidad provocado por la pandemia de Covid-19 y la creciente presión por parte de sus competidores dentro de la industria de la moda. A raíz de este contexto, Gap implementó cambios significativos en cuanto a su propósito corporativo y modelo de negocio, como resultado adoptaron el principio de “inclusive by design” como eje central para el desarrollo de sus estrategias con el apoyo del plan trianual para el crecimiento de marca denominado “Power Plan 2023”, esto incorpora el concepto omnicanal donde la integración de canales es primordial. Los autores también señalan que esto fue significativo para la orientación en cuanto a innovación y uso de tecnologías digitales que según los resultados aportó para la recuperación financiera de la empresa donde existió un aumento significativo en sus ingresos en relación al año de análisis.

CAPÍTULO 2

IDENTIFICACIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE OMNICANALIDAD PARA LOGRAR UNA CONEXIÓN CON EL CLIENTE Y DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL MEDIANTE CASOS DE ESTUDIO (ZARA Y H&M)

2.1 Caso de Estudio Zara

Según la información de la página oficial del grupo Inditex, Zara se origina en 1975 por Amancio Ortega en Coruña. Mediante el libro de David Martínez podemos evidenciar la trayectoria del señor Ortega quien, sin estudios universitarios, pero con una capacidad de observación y asimilación inigualable ha logrado posicionarse en el mercado. Según lo expresa Martínez en este libro, Zara logra integrar su diseño, la producción y la distribución por medio de un sistema que tiene como base la rapidez para atender a la demanda del mercado (Inditex, 2025; Martinez David, 2012).

El estudio realizado por Nueno y Ghemawat (2006) muestra que desde inicios del año 200 ya contaba con más de 500 tiendas alrededor del mundo y representaba una alta cifra para las ventas y beneficios del grupo Inditex, desde sus inicios Zara desarrolló un modelo de negocio único que le generaba la capacidad para responder rápidamente a las tendencias y demandas del mercado lo cual hace que la empresa sea capaz de presentar nuevos diseños en tan solo cuatro o cinco semanas, esto se dio gracias a que producen internamente la mayor parte de sus prendas y han podido mantener una integración vertical que aporta mucho valor en cuanto al proceso de producción. En base a lo que el autor presenta en este documento, podemos evidenciar el crecimiento y estrategias que se han ido generando por parte de esta empresa, aquí se exponen aspectos clave como sus mercados y clientes, competidores principales, su sistema de negocio, entre otros.

Para inicios de septiembre del 2010, Zara lanzó su primera tienda virtual, Zara.com, con su colección otoño – invierno en España, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal lo cual se consideró como un referente estratégico para el grupo Inditex. Para esta época la empresa adopta el modelo *clicks and mortar* que se trata de combinar lo físico y lo virtual para así poder alcanzar una conexión más directa y efectiva con cada uno de sus consumidores. Según la autora de este artículo, la estrategia es clave para fortalecer aspectos muy importantes dentro de la empresa como es la modernidad y la presencia en la mente del consumidor (Caraballo, 2011).

A partir de este breve análisis en cuanto a la evolución histórica y el desarrollo del modelo de negocio de Zara, es evidente la manera en la cual conforme el paso del tiempo la empresa ha formado un enfoque estratégico que se orienta a la adaptación constante a los cambios en el entorno. A continuación, se analizan las estrategias competitivas de omnicanalidad, considerando sus aspectos y la relevancia que tiene cada una de ellas para el desarrollo de la empresa.

2.1.1 Integración Vertical

Martínez Barreiro (2007) sostiene que esta estrategia en el caso de Zara, constituye la base estructural en cuanto a su modelo empresarial y su ventaja competitiva dentro del sector textil. El autor expresa que la empresa conecta el diseño, la producción, la logística y la comercialización que son sus fases principales dentro de su cadena de valor. En base a este estudio, podemos ver que Zara realiza internamente alrededor del 40% de su producción y aproximadamente el 92% de las tiendas son de propiedad directa, lo cual evidencia el alto nivel de control que tienen en relación a sus operaciones. Por otro lado, también podemos destacar que el 15% de la colección generalmente está finalizada al iniciar la temporada, esto permite que se tenga la facilidad de realizar cambios según comportamiento del mercado.

Desde un enfoque en la cadena de suministro, Aftab et al. (2018) exponen que la integración vertical de Zara cuenta con control directo de actividades como los procesos de manufactura donde se incluye el corte y teñido y los centros de distribución. El estudio expone que la empresa no sigue los lineamientos del sector ya que únicamente comprometen un pequeño porcentaje de producción antes de la temporada, este aspecto ayuda a que se logre vender casi el 85% de sus productos al precio marcado desde lanzamiento. Además, los autores también destacan la coordinación de los sistemas con apoyo tecnológico, lo cual tiene como objetivo un mayor flujo de información desde tienda hacia las áreas tanto de diseño como producción.

Por otro lado, Pavlidou y Tsami (2025) identifican a Zara como un ejemplo que se destaca en integración vertical en su cadena de suministro. Dentro de su análisis podemos ver que la empresa usa un sistema denominado, *just in time*, donde se manejan con inventarios de lotes pequeños para evitar excedentes. También señalan que la empresa logra despachar nuevos productos a las tiendas en menos de dos semanas, por lo cual están renovando sus colecciones constantemente.

2.1.2 Internacionalización

Como se menciona anteriormente, Zara es una empresa de larga trayectoria, en cuanto a su proceso de internacionalización, esta empresa se ha caracterizado por su orientación global llevada a cabo desde las primeras etapas de su desarrollo. La internacionalización de Zara se desarrolló como una estrategia que supo responder tanto a factores internos como externos. El principal motivo por el cual la organización decide expandirse es debido a la limitación de la capacidad de absorción del mercado español durante la década de los años ochenta, razón por la cual vieron la necesidad de buscar oportunidades de crecimiento fuera de su país de origen. Este proceso se fue dando en base a etapas donde iniciaron con mercados que les generaba ventaja ya sea geográfica o cultural. La empresa utilizó distintos modos de entrada a los diferentes destinos dependiendo de sus características y exigencias. A raíz de este enfoque, permitió que la empresa pueda equilibrar el control y riesgo en cuanto a su crecimiento internacional (Lopez & Fan, 2009).

De acuerdo con Yin (2022), la marca es considerada como una empresa *born-global* ya que su expansión internacional no fue una etapa posterior al origen nacional. El autor señala que Zara fue evolucionando y teniendo presencia mediante una progresiva apertura de tiendas físicas en múltiples mercados y posterior la apertura de su tienda virtual disponible a nivel global. Por otro lado, destaca también que la estrategia de internacionalización se basa en el intercambio constante de información entre las tiendas y la sede principal, esto permite que se adapte la oferta a los distintos mercados considerando cada una de las preferencias en relación con sus consumidores.

A su vez, Zhu (2022) recalca que la empresa ha logrado consolidar su crecimiento debido al sistema integral que manejan, este facilita la introducción de productos en diferentes mercados. Este análisis destaca también que Zara mantiene el control en cuanto a su cadena de valor, lo que permite que se pueda responder con rapidez a las tendencias emergentes de los distintos países en donde operan.

Esta organización se ha destacado debido a su planificación de selección de mercados y los modos de entrada, utilizando distintos mecanismos de expansión internacional ya sean estas franquicias, tiendas propias o alianzas estratégicas dependiendo de país a donde quieren ingresar. Al tener la centralización logística en España, han podido mantener una coherencia relevante en cuanto a la gestión internacional, lo cual aporta para poder garantizar eficiencia en el abastecimiento de productos a sus tiendas alrededor del mundo (João et al., 2010).

Cabe destacar que Zara forma parte del Grupo Inditex, el cual cuenta con una presencia internacional significativa mediante su red global de tiendas físicas. De acuerdo con el informe de resultados del grupo, hasta el 31 de julio del 2025, Zara contaba con 1.534 tiendas físicas a nivel mundial, valores que la posicionan como la marca con mayor presencia de acuerdo con las otras del grupo. En conjunto, Inditex registró en este periodo un total de 5.528 locales que incluyen a marcas como Zara, Zara Home, Lefties, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho. De igual manera, este informe revela que Inditex opera en mercados como Asia, América, Europa y España que se lo muestra como un mercado individual, reflejando el alcance internacional del grupo (Inditex, 2025).

2.1.3 Punto de Venta Físico

El punto de venta de Zara va más allá de su función netamente comercial, la empresa trata de que cada uno de sus establecimientos pueda representar a un espacio donde el consumidor tenga experiencias que influyan tanto en su percepción, como en sus emociones y comportamiento de compra. Para lograr este objetivo, los locales de esta marca cuentan con gran amplitud, iluminación en tonos neutros y un estilo arquitectónico con un alto impacto visual. Por otro lado, dentro de estos puntos de venta también se encuentran reflejados ciertos estímulos sensoriales como la fragancia característica de la marca, música de acuerdo el público objetivo y la posibilidad de que el consumidor pueda sentir la calidad de las prendas, elementos que fortalecen la identidad de la empresa y a su vez la experiencia del consumidor (Marín Dueñas & Gómez Carmona, 2021).

Por otro lado, Jiménez Morales y Corral Avitia (2018) mediante su análisis a las tiendas del Grupo Inditex, destacan que el punto de venta de Zara se estructura para dirigir correctamente al consumidor dentro del establecimiento; esto se evidencia mediante la distribución que tienen en relación a los puntos de pago y probadores. El autor también destaca la importancia de la señalización por departamentos, aspecto que facilita la identificación de las distintas secciones que le permite tener una experiencia de compra ordenada y precisa.

2.1.4 Producción

La producción de Zara se basa en una estructura operativa que se centra en maximizar la capacidad de respuesta frente a la variabilidad en el mercado internacional. De acuerdo con lo que argumenta Ji (2025), la empresa está presente mayormente en España y Portugal, donde las prendas son orientadas a moda de alta fluctuación de demanda. También cuentan

con una cadena eficiente en Asia la cual está destinada a fabricación de productos básicos enfocados en una demanda relativamente estable. Al dividir la producción por categoría, permite que la empresa adopte los niveles necesarios de flexibilidad y control según requiera el producto, lo que abre paso a que se reduzcan tiempos en el proceso y facilitando la reposición frecuente en tienda. En base a este sistema productivo, el stock no será limitado según estaciones o temporadas sino que se podrá responder con agilidad la demanda del mercado, lo cual consolida una ventaja competitiva relacionada directamente con la rapidez operativa y la adaptación continua a la demanda.

Desde un punto de vista práctico, es relevante tener en cuenta que el modelo productivo de Zara prioriza la capacidad de reacción frente a los sistemas tradicionales. Esta empresa produce en volúmenes relativamente pequeños, esto permite analizar el desempeño de cada producto dentro del mercado para posteriormente decidir ampliar o no su fabricación, esto ayudará a reducir el riesgo de tener exceso de inventario y se vuelve fundamental para la rotación constante de productos (Ferdows et al., 2004).

Por otro lado, Ramírez Barredo y Guerrero González-Valerio (2025) mediante su artículo señalan que se debe considerar que la rapidez en la comercialización se respalda también por su base de datos que están alimentadas por la información proveniente de las tiendas físicas y las plataformas digitales de la marca. Al tener esta relación, es posible llevar una disponibilidad real sobre la existencia del producto, evitando así inconsistencias entre el inventario online y físico. Es por este motivo que los autores recalcan que a la producción se la debe tomar como un soporte que fortalece la coherencia entre aspectos de suma importancia como la experiencia del cliente y la diferenciación en el mercado internacional.

Es de suma importancia tener en cuenta que en el caso de Zara, su estructura productiva se maneja por medio de la red industrial del grupo Inditex, la cual cuenta con instalaciones productivas propias, encargadas de etapas estratégicas de este proceso como es el caso del diseño, corte de tejidos, control de calidad y preparación logística de las prendas. En cuanto a las actividades relacionadas con actividades como mano de obra, confección o ensamblaje, se externalizan a taller ubicados en regiones cercanas a España, como por ejemplo, Marruecos y Turquía (Escalona Orcao & Ramos Pérez, 2014).

2.1.5 Cadena de Suministro

La cadena de suministro de Zara tiene como característica la capacidad de respuesta rápida y alta rotación de inventario donde la coordinación entre diseño, producción y

distribución son factores elementales. Mediante el modelo de fast fashion que maneja la empresa, este sistema permite que se reduzcan los tiempos de proceso que culmina en la llegada de los distintos productos al punto de venta. En este sector, los ciclos de producción son generalmente cortos y se manejan por medio de una gestión logística enfocada en la flexibilidad productiva y control de inventario (Arimany Serrat et al., 2025).

En cuanto a la parte operativa, Zara estructura su cadena por medio de tres niveles: proveedores y fabricantes (upstream), distribuidores y tiendas (midstream) y consumidores finales (downstream). Además, se aplica la estrategia denominada delayed design, en la cual la empresa adquiere telas para posteriormente teñir y confeccionar, en base a la demanda del mercado. Debemos considerar que en el ámbito logístico, todos los productos deben enviarse a la sede principal en España para su clasificación y posterior distribución ya sea por medio de transporte terrestre o marítimo, en un tiempo aproximado de 48 horas (R. Li et al., 2024).

También cabe destacar que Zara es una empresa capaz de llevar un producto desde la fase de diseño hasta la tienda en un tiempo aproximado de veinticinco días, esto le permite tener la oportunidad de lanzar alrededor de 24 colecciones por año y más de quinientos diseños a la semana. Al tener una producción reducida y cuidadosa, la empresa está en la capacidad de ajustar sus productos conforme la demanda, mediante esto se pueden tener niveles bajos de inventario y una rotación constante de productos (Ahmad, 2024).

2.1.6 Gestión de inventario

Zara basa su gestión de inventario en el uso de sistemas tecnológicos que permiten minimizar el riesgo de un exceso de stock o desbalances en el inventario. La empresa utiliza una tecnología denominada como POS (point of sale), este es un sistema destinado a la organización y registro de las transacciones que se realizan a diario, información que es recopilada de manera detallada sobre los productos vendidos. En función a los datos obtenidos se envía a un sistema central y posteriormente a la sede principal en España. Por otro lado, también hacen uso de RFID (radio frequency identification) que consiste en la aplicación de etiquetas electrónicas para las prendas, las cuales sirven para rastrear los productos de forma individual, esto facilita el control del inventario y ventas en tiempo real. Por medio de estas herramientas, la empresa tiene información precisa sobre cada unidad de producto, las cuales están diferenciadas según modelo, talla o color (Parashar, 2021).

Chan (2016), señala que el uso de etiquetas RFID permite una reducir errores humanos en cuanto al conteo y acelera los procesos de actualización de inventario ya que esta

tecnología no requiere un contacto visual directo y permite que se hagan lecturas de distintos productos a la vez. Al tener esta capacidad de automatización de datos, la empresa puede tener un control entre tiendas y los centros de distribución. En complemento, Zhang (2025) destaca que la adaptación de tecnologías digitales en el sector textil, permite que empresas como Zara no se limiten solo al control de existencias, sino que la información reportada se pueda utilizar de manera estratégica. Al contar con visibilidad en tiempo real del inventario la empresa tiene la capacidad de mejorar los ciclos en cuanto reposición y adaptación, lo cual contribuye para mantener competitividad de la empresa ya que cuentan con mayor sincronización entre oferta y demanda.

2.1.7 Rotación de Productos

La rotación de productos dentro de Zara se muestra como un componente determinante dentro de su modelo de negocio. La empresa es capaz de lanzar nuevos diseños al mercado en un periodo aproximado de dos a tres semanas lo que supera a algunos de sus competidores que se rigen a los seis meses del modelo tradicional que se aplica en el sector. Con este tiempo de rotación la empresa dispone de la facilidad de renovar constantemente su portafolio, aspecto que permite también que se disminuya la permanencia prolongada de los productos en tienda y una mejor dinámica en cuanto a la entrada y salida de mercadería. Esta capacidad se complementa en base a su sistema de distribución que garantiza el envío de nuevos productos dos veces por semana a las tiendas (Ji, 2025; Sajith et al., 2025).

Es de suma importancia considerar que al tener rapidez en la introducción de nuevos productos y disponibilidad limitada que caracteriza al modelo fast fashion, generan efectos en cuanto al comportamiento de los consumidores. Al tener poca probabilidad de rebajas al fin de la temporada y enfrentar el riesgo de que el producto deseado se agote, disminuye la denominada compra estratégica (strategic purchasing) que hace referencia a la decisión de postergar la compra, a la espera de un descuento futuro. En este contexto, el consumidor tiende a realizar las compras de inmediato, lo que acelera la salida de productos de las tiendas y consolida la rotación como un elemento de suma relevancia dentro del desempeño empresarial (Cachon & Swinney, 2010).

2.1.8 Optimización de Tiempos de Entrega

Zara fabrica, diseña, distribuye y coloca nuevas prendas en tiendas en un periodo de tiempo aproximado de quince días. Un elemento fundamental que le permite a la empresa cumplir con estos tiempos de entrega está en el envío de los productos terminados a su centro

logístico principal ubicado en España; aquí cada prenda se clasifica, empaca y está lista para despacho en un tiempo máximo de ocho horas. En cuanto a sus tiendas a nivel internacional, Europa recibe mercadería con un tiempo de entrega de 24 horas, Estados Unidos cuarenta y ocho horas y países como China o Japón en setenta y dos horas. Estos tiempos de entrega son posibles ya que se combina de manera estratégica el uso del transporte aéreo, las distintas redes logísticas propias de la empresa y sus sistemas tecnológicos que generan información en tiempo real (Melisa & Ellitan, 2024).

Por otro lado, Yang (2025) señala que la empresa ha invertido alrededor de 100 millones de euros para la construcción de una red logística, esta es subterránea y cuanta con aproximadamente doscientos kilómetros que conectan a la sede principal con las fábricas y el centro de distribución; acelerando así el traslado de los productos una vez terminada su producción. Es de suma importancia tener en cuenta que, Zara logra alcanzar una tasa de precisión del 98,9% en relación con sus envíos debido a su sistema logístico que también cuenta con herramientas altamente innovadoras y procesos que permiten acelerar los plazos de entrega.

2.1.9 Plataforma Digital

Merino-Cajaraville et al. (2022) analizan la estrategia que usa Zara en relación con su página web y examinan aspectos relevantes como su usabilidad y la experiencia de navegación del usuario. En base a este estudio señalan que este sitio web tiene inmerso distintos recursos audiovisuales y visuales que permiten que se facilite la interacción con el contenido. Dentro de esta plataforma se emplean mecanismos de navegación como la identificación de enlaces, posibilidad de regresar a la página anterior y la redirección automática a la página de inicio cuando se accede a enlaces incorrectos; aspectos los cuales son de suma ayuda en el manejo del sitio por parte del cliente. Bajo este contexto, los autores evalúan también el proyecto de la marca denominado *AZ Collection*, una colección vinculada con el entorno del metaverso por medio de la plataforma Zepeto y en colaboración con el grupo creativo Ader Error. En esta página se puede observar un video introductorio del proyecto y posteriormente el contenido se organiza mediante bloques informativos que contienen información descriptiva y looks digitales que se presentan con avatares, los cuales visten las prendas de lanzamiento, cada uno cuenta con un enlace directo a la tienda online para acceder y comprar estos productos. El diseño visual destaca en este sitio ya que se usan principalmente los colores negro y azul, asociados con la identidad de Zara y Ader Error

pero también está presente el blanco para legibilidad del texto debido a que su fondo es oscuro.

Por otro lado, Tóké, (2022) aborda a la página web de Zara como uno de los canales principales que facilitan la comunicación digital de la marca. De acuerdo con la autora, este sitio web se refleja como un punto de contacto de suma relevancia entre la empresa y sus consumidores, donde permite el acceso a distintos contenidos que combinan textos, imágenes, sonidos y otros recursos que pueden ser exploradas por cada usuario. En este aspecto, la plataforma digital desempeña un rol relevante en la experiencia digital de la compañía, ya que la primera impresión de los clientes sobre Zara suele generarse a partir de la interacción dentro de su entorno digital.

En relación con la innovación tecnológica dentro de la plataforma digital de esta marca, Quinde-Pullutasig et al. (2025) destacan que Zara ha incorporado probadores virtuales, lo que permite a sus consumidores visualizar distintas prendas y acceder a funciones como la reserva de probadores, mejorado así la experiencia del cliente dentro del entorno digital de la marca. De la misma manera, Musty et al. (2025) indican que esta compañía cuenta con plataformas de comercio electrónico y aplicaciones móviles donde los clientes pueden tener una experiencia de compra accesible en todo momento y lugar que se encuentre. Zara integra dentro de estas, herramientas para atención digital como chatbots y sistemas de chat en línea, los cuales están directamente conectados con bases de datos y responden de manera inmediata cualquier pregunta o asistencia que requieran las personas.

2.1.10 CRM

Zara utiliza su sistema de CRM como una estrategia fundamental para gestionar la información de sus clientes, con el objetivo de así poder ofrecer experiencias personalizadas para cada uno de ellos. La empresa segmenta a los consumidores según su historial de compras, ubicación, entre otros; a quienes posteriormente les envía promociones específicas y recomendaciones ya sea por medio de correo electrónico o notificaciones dentro de su aplicación móvil. Este sistema da una mayor facilidad a quienes se encargan del área de atención al cliente, lo cuales cuentan la información necesaria para brindar asistencia ya sea en línea o de manera física (Akujuo, 2024).

Según lo que expresa Shen y Chen (2024), la empresa utiliza estos datos con el fin de comprender comportamientos de compra y preferencias, esta recopilación de información donde están inmersos aspectos como las ventas diarias, productos más vendidos y las

devoluciones; hacen que Zara pueda identificar patrones de consumo y ajustar sus decisiones futuras en función a la reacción de la demanda en tiempo real.

2.1.11 Marketing Digital y Redes Sociales

En el ámbito del marketing digital, las redes sociales son percibidas como canal estratégico dentro del sector de la moda, ya que estas permiten que se establezca una comunicación efectiva con los consumidores y fomenta su participación. Según el estudio de Alonso González (2015), Zara destaca por su amplia presencia en plataformas digitales y cantidad de seguidores, relación con las otras empresas que se analizan dentro del estudio. De acuerdo con la autora, esta empresa por medio de sus plataformas difunde contenidos en relación con colecciones o novedades de la marca, lo cual permite atraer a su público objetivo y fortalece la visibilidad a dentro del mercado.

Adicionalmente, el análisis que realiza Barbero Carabias y Antolínez Merchán (2020) señala que la presencia digital de Zara demuestra mayor fortaleza en plataformas como Instagram, donde hasta 2020 la cuenta oficial de esta marca tenía alrededor de 40,5 millones de seguidores, superando a las otras del grupo Inditex analizadas en este estudio. De igual manera, los autores evidencian que esta marca mantiene una organización relevante en relación al contenido que publica, ya que por ejemplo, cuando presenta nuevas colecciones o productos suelen tener un aproximado de 353 mil interacciones por cada publicación, aspecto que demuestra el alcance que mantiene Zara dentro de este entorno.

Bajo el mismo concepto, Cristófol et al. (2018) habla acerca de la comunicación que aplica Zara en Facebook, plataforma en la cual esta marca también mantiene actividad constantemente. Durante el periodo de julio-agosto del 2018 que analizan los autores, la compañía alcanzó un total de 82 publicaciones, donde predomina el uso de recursos fotográficos y videos que se relacionan con los productos de la organización. Por otro lado, el estudio también revela que una gran parte de su contenido incluye enlaces que redirigen a páginas externas, aspecto que demuestra el peso que tienen las redes sociales en distintos espacios digitales de la empresa.

2.1.12 Experiencia del Cliente en el Punto de Venta Físico

En este contexto, el estudio realizado por López de la Cruz y Clemente Mediavilla (2023), analiza esta experiencia mediante una investigación aplicada específicamente en dos tiendas físicas de Zara en Madrid. Como resultado de este análisis podemos evidenciar que si bien la mayoría de los consumidores de Zara están satisfechos con su experiencia de

compra, existen factores negativos que afectan a la experiencia que se maneja dentro de tienda. Entre los principales problemas que identifican los autores, se encuentran los tiempos de espera extensos tanto en caja como en los probadores, los cuales generan incomodidad y afectan la fluidez al momento de comprar, de igual manera, expresan su insatisfacción en cuanto al personal, quienes en ciertos casos son considerados poco amables. En cuanto a establecimiento, señalan los problemas que existen en temporadas con mayor demanda, donde se puede ver mayor desorden, escasez de espejos y no cuentan con la limpieza adecuada de los probadores. Además, existe también una percepción de incremento de precios que no se relaciona con la calidad ni mejora de los productos. Por otro lado, en cuanto a los aspectos positivos, destacan la iluminación adecuada del establecimiento e incorporación de herramientas como el denominado, modo tienda, que se encuentra dentro de la aplicación móvil.

Zara no fundamenta su posicionamiento en el marketing al cual se acostumbra habitualmente en el sector, Fondevila-Gascón et al. (2024) sustentan que la empresa utiliza neuromarketing y marketing experiencial, donde buscan abarcar los sentidos para así poder generar un vínculo con el consumidor. Mediante este estudio, los autores revelan el canal físico continua teniendo mejor acogida frente al digital ya que, permite interactuar directamente con los productos y vivir una experiencia multisensorial.

De manera complementaria, el estudio realizado por Tho (2022) analiza la calidad del servicio que se brinda a los consumidores en la tienda física de Zara ubicadas en Vietnam, el autor para este estudio utiliza el modelo *Retail Service Quality Scale (RSQS)*. Como resultado de este análisis, se evidencia que los consumidores mantienen una percepción positiva frente al servicio, destacando aspectos como las condiciones físicas del establecimiento, políticas de la tienda y la capacidad de respuesta ante problemas. No obstante, este estudio también refleja que existen debilidades dentro de la experiencia en tienda, en especial en la interacción con el personal de la misma, lo cual no demostró una relación significativa de acuerdo a la satisfacción del cliente, esto sugiere que se fortalezca la capacitación y servicio al cliente en relación con este aspecto.

2.1.13 Sostenibilidad

Según la información que se evidencia en el apartado Join Life de la plataforma digital de Zara Zara (n.d.), la empresa mantiene su estrategia de sostenibilidad con un enfoque orientado en transformar de forma progresiva su modelo productivo y reducir el impacto ambiental que se genera por sus operaciones dentro de la industria. Bajo este contexto, la

compañía ha establecido varios compromisos ambientales que se relacionan con la mitigación del cambio climático, la gestión de recursos y la implementación de modelos productivos más responsables. Dentro de estas metas, podemos ver que pretenden reducir el 53% de sus emisiones para el año 2030 y se espera que en 2040 alcancen un cero emisiones netas, esto implica una reducción de al menos el 90% de su huella de carbono respecto a los niveles de registro en 2018. De igual manera, dentro de estos compromisos Zara plantea que para el 2030 el 100% de sus fibras textiles tengan un impacto menor, lo que incluye fibras recicladas, de nueva generación o provenientes de agricultura orgánica o regenerativa. Por otro lado, dentro de esta estrategia también incluyen un enfoque en las personas inmersas en su cadena de suministro, reconociendo el valor que tiene el garantizarles condiciones laborales adecuadas y promover el bienestar de sus colaboradores, buscando conseguir un impacto positivo a más de 3 millones de ellos. Finalmente, otro aspecto relevante que se destaca es que la empresa ha creado Zara Pre-owned, plataforma que permite que alargar el ciclo de vida de las prendas ya que sirve para que estas puedan ser reparadas, revendidas o incluso donadas, según sea el caso.

2.2 Caso de Estudio H&M

H&M se origina en 1947 por un empresario sueco llamado Erling Persson quien inició una tienda pequeña en Västerås bajo el nombre de Hennes (en sueco significa ella) esta ropa estaba inspirada en el modelo estadounidense femenino a bajo costo. Persson llevó un nuevo concepto de moda accesible a Suecia el cual tenía como objetivo el brindar a los consumidores locales prendas asequibles, concepto el cual se ha mantenido durante hasta la actualidad. En 1968 la empresa amplió su segmento a ropa masculina luego de que su fundador adquiriera la empresa de artículos de caza y pesca (Mauritz Widforss) y pasa a adoptar el nombre de Hennes & Mauritz que como abreviatura se la conoce como H&M. El éxito de este modelo de negocio les dio la oportunidad de expandirse a nivel nacional y luego internacional. Para 1964 llegan a países como Noruega, Dinamarca y Reino Unido y en el año 2000 a Nueva York (Giertz-Mårtenson, 2012).

De acuerdo al estudio realizado por Ullah (2021) el crecimiento de esta empresa no solo se da debido a su expansión geográfica sino que se debe también a la implementación de su gestión estratégica la cual permitió a H&M consolidarse en el mercado internacional. Desde sus inicios la marca se ha mantenido bajo el mismo concepto de ofrecer ropa de calidad, pero a bajo precio, esto se desarrolla mediante una estructura organizacional bien definida y la innovación constante en aspectos básicos pero necesarios dentro del sector.

Mediante herramientas como SWOT, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter que analiza el autor dentro de este artículo, podemos evidenciar que el éxito de esta empresa se da gracias a la capacidad que tienen de combinar distintas estrategias como la diferenciación con el objetivo de adaptarse a las tendencias globales y variables que se dan por parte de sus consumidores.

Dentro de la empresa H&M la omnicanalidad se refleja como un atributo clave en su proceso de transformación tanto organizacional como logística, al tener tiendas alrededor del mundo sus sistemas se han debido adaptar para así poder responder a las demandas de una sociedad que requiere que se integren los canales físicos y digitales. Esta empresa desarrolló un sistema llamado *logistics learning capability*, el cual se basa en el enfoque *test and learn* que ayuda para estar en constante evaluación a sus procesos dentro de los distintos entornos en los que se desenvuelve. Los autores realizaron una investigación por un rango de tiempo de 18 meses donde pudieron identificar 4 componentes que son considerados como pilares fundamentales dentro de este sistema y aportan para impulsar el aprendizaje continuo para esta organización la cual ha sustituido los métodos tradicionales a los que estaban acostumbrados por procesos que les permite tener mayor interacción con los consumidores para de esta manera poder adaptar su cadena de suministro dentro del entorno omnicanal. La transformación omnicanal de esta empresa es algo que también destacan los autores debido al cambio radical que se ha dado por parte de la marca donde ahora se prioriza que sus operaciones sean de forma ágil y sobre todo experimentadas con el fin de poder reaccionar rápidamente a los distintos cambios que se den dentro del mercado (Sandberg & Abrahamsson, 2022).

En base a este resumen previo sobre la evolución de H&M, es posible identificar la manera en la cual la empresa ha construido un enfoque que se orienta a fortalecer su competitividad dentro de la industria de la moda. En este sentido, resulta pertinente examinar las estrategias competitivas de omnicanalidad que se encuentren en relación a esta organización. A continuación, se analizan dichas estrategias, considerando sus características más relevantes e importancia.

2.2.1 Integración Vertical

En el entorno en el cual opera el sector de la moda, la integración vertical se interpreta como el nivel del control que tiene una empresa en relación con sus etapas relacionadas con producción y distribución específicamente. En el caso de esta empresa, tiene su diferencia particular en cuanto al modelo tradicional donde generalmente los fabricantes producen las

prendas y minoristas independientes las venden. En este contexto, H&M se encarga de la distribución de su propia marca utilizando redes propias o también mediante franquicias (Goebel et al., 2009).

De acuerdo con el análisis realizado por Petro (2017), el modelo de negocio de esta marca se caracteriza por una estructura donde la empresa mantiene el control sobre actividades estratégicas de su cadena de valor, en especial el diseño de colecciones, planificación de productos y gestión de marca. Sin embargo, no son ellos los productores directos de sus prendas. Según el autor, esta estructura permite que H&M se centre en actividades de mayor valor, mientras aprovecha de la especialización y capacidad productiva de los fabricantes.

2.2.2 Internacionalización

H&M da inicio a su expansión internacional en 1964 con la entrada en el mercado de Noruega, este tiene como particularidad su ubicación geográfica y cultura, ya que son cercanas al país de origen de la marca. Esta empresa tuvo una expansión relativamente lenta, debido a que se tomaron un lapso de 33 años (desde 1965 hasta 1998) para incorporarse en doce países europeos. Al entrar en estos mercados, la empresa adquirió experiencia y conocimiento, lo cual fue de ayuda para avanzar a países más distantes y con gran valor. Posteriormente, para el año 2000, H&M decide acelerar con su crecimiento e ingresa a mercados como Estados Unidos, China, Japón y países de Medio Oriente (Mo, 2015).

De acuerdo con la trayectoria de expansión progresiva que ha mostrado la empresa, Lee (2019) evidencia que H&M encaja en el primer tipo de internacionalización online identificado por medio de su estudio; este consiste en ingresar al mercado internacional primero con tiendas físicas para así posteriormente hacer uso del comercio digital. Por medio de este análisis, la autora define el comportamiento de la empresa mediante el modelo de Uppsala, debido a que al contar con experiencia multinacional y conocimiento sobre los mercados, permite que la empresa asuma mayores niveles de inversión sin una percepción de incertidumbre o riesgo. Por otro lado, el estudio también destaca la identidad de la marca y sus capacidades operativas como ventajas sólidas que favorecen para generar una estrategia de entrada a nuevos mercados con un nivel alto de compromiso.

En la actualidad, esta trayectoria se refleja en base a su cobertura internacional. De acuerdo con la información proporcionada por la página oficial de la empresa (H&M Group, n.d.), hoy en día, la marca cuenta con 3.660 tiendas físicas, estas se encuentran distribuidas

alrededor de 81 mercados y también ofrece comercio electrónico para 61 territorios. Según se puede observar mediante las gráficas de la distribución regional de las tiendas, existe una mayor concentración en Europa Occidental, seguida por América del Norte y del Sur.

2.2.3 Punto de Venta Físico

El punto de venta de H&M, está integrado dentro de una estrategia omnicanal, este busca ofrecer al consumidor una experiencia de compra fluida entre canales. En base a esto, se determina que los establecimientos físicos no solo cumplen una función comercial, sino que representan espacios donde existe interacción con el cliente y puntos clave dentro de la estrategia en cuanto a la operatividad de la marca. Otro aspecto importante a destacar es que esta marca fue la primera empresa del modelo fast fashion en implementar un programa de reciclaje de ropa usada; esta iniciativa tiene el propósito de reducir el desperdicio textil. En base a esto, los establecimientos juegan un papel importante debido a que el sistema consiste en que los clientes se acercan al establecimiento para comprar nuevas prendas, pueden depositar ropa usada sin importar de que marca sea la prenda en contenedores que se encuentran al interior (Shao & Lasseben, 2021).

Desde una perspectiva distinta, Pérez-Bou et al. (2021) explica que en el caso de H&M, se han desarrollado algunas iniciativas orientadas a mejorar la eficiencia energética de sus establecimientos por medio de la optimización de sistemas de iluminación, ventilación, calefacción y aire acondicionado, debido que se trata de reducir el consumo energético. De igual manera, el diseño interior de algunas de sus tiendas, tienen inmersas innovaciones que se basan en la economía circular, reflejado en el uso de paneles fabricados como fibras textiles recicladas y algunos residuos de la industria textil. En base a esto, la marca demuestra su compromiso con la sociedad y la sostenibilidad a más de sus funciones comerciales.

2.2.4 Producción

H&M utiliza un sistema de producción externalizada, mediante una red global de proveedores dentro del modelo fast fashion. Según como lo señala Arrigo (2018), esta empresa no posee fábricas propias, sino que cuenta con el apoyo proveedores independientes, de los cuales algunos son catalogados como estratégicos. Estos socios productivos están ubicados en Asia y Europa y son evaluados constantemente para que de esta manera la empresa pueda asegurar su capacidad de producción y el cumplimiento de los estándares que requiere la empresa. Además, H&M también cuenta con oficinas de

producción ubicadas en varios países, las cuales están destinadas para supervisar a sus proveedores, con el objetivo de verificar que se cumpla cada uno de los parámetros establecidos por la organización. Desde una visión estratégica, este modelo contribuye para que la empresa pueda garantizar y mantener una eficiencia productiva, reducir costos y estabilizar su presencia competitiva dentro del mercado internacional.

En relación con el modelo productivo de esta empresa, Persson y Mählkvist (2014), explica que las empresas del sector, entre ellas H&M, orientan su producción regiones que les permitan tener ventajas económicas en relación con la industria. Los autores señalan que la producción, generalmente se dan en países asiáticos debido a los costos laborales menores que ayudan para que las empresas se puedan mantener competitivas dentro del mercado. Sin embargo, el estudio de estas empresas también revela que se ha despertado el interés en implementar la producción en regiones más cercanas a sus mercados, con el objetivo de mejorar la capacidad de adaptación frente a los cambios en las tendencias a nivel de la sociedad y la moda.

En base al análisis comparativo de Benetton y Bafna (2025) se puede evidenciar que el modelo productivo de esta empresa, se sustenta en una estructura global descentralizada de manufactura. En lugar de centrar la producción dentro de instalaciones propias, H&M coordina sus procesos por medio de aproximadamente 1300 proveedores manufactureros y más de 1200 que se dedican al procesamiento de materiales, aspecto que genera una división de las etapas productivas en relación con actores especializados. Al contar con esta organización multinivel, la empresa es capaz de mantener volúmenes de producción relativamente altos, los cuales favorecen para optimizar costos y controlar la calidad. El análisis de estos autores, señala que gran parte de esta producción aún se mantiene en países como Bangladesh y China, regiones las cuales son altamente especializadas en el ámbito textil y que tienen capacidad para sostener la escala productiva que demanda esta marca.

2.2.5 Cadena de Suministro

La cadena de suministro de esta empresa, se rige por medio de un enfoque en la sostenibilidad, la cual es aplicada a todas las etapas que abarcan el proceso productivo. H&M hace uso de diversas prácticas orientadas a reducir el impacto ambiental y social dentro de sus operaciones. La empresa fomenta el uso de materiales sostenibles como por ejemplo, el algodón orgánico y fibras recicladas y también toma en cuenta los estándares laborales y ambientales que manejan sus proveedores a nivel internacional. En cuanto a la fase de distribución, la marca busca que se usen medios de transporte con mayor eficiencia y que

generen menores emisiones de carbono, como es el caso del transporte marítimo y ferroviario (B. Shen, 2014).

Por otro lado, Xuejie et al. (2019) señala que la empresa se rige por medio de un modelo de cadena de suministro dual, en la cual se combinan las estrategias de abastecimiento con el objetivo de reducir costos. El autor menciona que los productos básicos que se requieren son adquiridos principalmente de Asia, donde los procesos de compra se realizan hasta 12 veces al año; esto permite ajustar su producción de manera más precisa según como se vayan dando los cambios en la demanda. Otro aspecto destacado, es el uso de la plataforma ICT, esta integra datos de ventas, inventarios, planes de compra y producción; lo que permite tener un control continuo en base a las distintas etapas de la cadena de suministro.

2.2.6 Gestión de Inventario

En relación con la gestión de inventario de H&M, la empresa se rige por tanto por controles centralizados y descentralizados. De acuerdo con Rathore et al. (2019), algunas de las actividades relacionadas con el inventario, como inspecciones de calidad o manejo del exceso de mercadería, son administradas de manera centralizada; esto se hace con el objetivo de reducir el riesgo de inconsistencias y mantener control por medio de especialistas encargados. De igual manera, la empresa aplica un sistema descentralizado, este se da en particular en mercados regionales con el fin de responder de una manera más focalizada las preferencias y necesidades de los consumidores según sea el caso; cabe destacar que esto también contribuye para que se tenga una gestión eficiente acerca de los niveles de stock. Según este modelo, las tiendas no mantienen inventarios de respaldo debido a que dependen de un sistema de reposición continua desde los centros de distribución, donde permanecen almacenados los productos. Por otro lado, el autor evidencia que esta marca se ha visto expuesta a desafíos relacionados con el exceso de inventario en 2018, este aspecto ha impulsado para que la empresa se fortalezca en aspectos como digitalización aplicada para sus operaciones logísticas.

En base a la aplicación de dichos aspectos de digitalización, López et al. (2022) menciona que para el año 2016, la marca inició con un sistema digital basado en RFID, el cual se implementó en 20 países en el año 2020. Con el apoyo de estos sistemas, la empresa tiene la facilidad de localizar cada una de las prendas que en realidad están disponibles dentro del inventario.

Por otro lado, Arimany Serrat et al. (2025) menciona que la gestión de inventario de esta empresa también es influenciada directamente por la estructura que tiene su cadena de suministro y el manejo de grandes volúmenes de mercadería. Al tener una red de producción externalizada con proveedores ubicados principalmente en Asia y Europa, las prendas son enviadas usando transporte marítimo hacia los centros de distribución para su posterior distribución, dicho centro logístico recibe diariamente alrededor de 160 millones de prendas, lo cual evidencia la magnitud operativa de la empresa en cuanto a su sistema de inventario.

2.2.7 Rotación de Productos

En cuanto a la rotación de productos, esta empresa mantiene una estrategia que se rige en la renovación de inventario para así poder adaptarse a las tendencias del mercado. H&M hace el lanzamiento de dos colecciones principales por año que pueden llegar a tener un tiempo de producción aproximado de seis meses, estas se dan en primavera y otoño específicamente y corresponden a productos que tienen mayor planificación. Sin embargo, entre temporadas la empresa saca sub-colecciones que tienen un tiempo de producción más corto y permiten actualizar el surtido en tienda constantemente. En base a este sistema, aproximadamente 80% del inventario es producido con anticipación y el 20% del margen restante, hace referencia a los productos que se fabrican de acuerdo a las tendencias que se van dando en el mercado (Jain et al., 2017).

Además, Jangid (2022), señala que se debe tener en cuenta que la rotación de productos, está relacionada con el sistema de producción y distribución que maneja la compañía a nivel global. De acuerdo con la cadena de suministro de H&M, podemos ver que su producción se genera en volúmenes elevados de mercancía, los cuales se tienen que distribuir a una gran cantidad de tiendas alrededor del mundo. Sin embargo, este modelo productivo según el análisis del autor, dificulta para que la empresa se pueda ajustar de manera efectiva a las preferencias específicas de los consumidores o cambios en las preferencias de la demanda.

2.2.8 Optimización de Tiempos de Entrega

La empresa gestiona la optimización de sus tiempos de entrega, por medio de una coordinación centralizada y un flujo logístico diseñado para acelerar la disponibilidad de productos en las tiendas. Una vez finalizado con el proceso productivo, las prendas son enviadas hacia los centros de distribución que cuentan con capacidad tecnológica. Sin embargo, debido a que los establecimientos se manejan con nivel considerablemente bajo en

cuanto a inventario, la reposición de mercancías se ejecuta semanalmente. Esta optimización no se considera uniforme ya que puede variar entre tres semanas y seis meses según sea el producto (Mijušković & Stevanović, 2017).

Una limitación que se genera para H&M es su producción, al realizar este proceso mayoritariamente en Asia, enfrentan a una mayor demora debido al transporte y los tiempos que esto conlleva; esto da como resultado un incremento en el tiempo de entrega de los productos. Sin embargo, debido al sector en el que se desenvuelve la marca, deben producir en base a pronósticos, lo cual reduce la posibilidad de reaccionar frente a las necesidades e intereses de la demanda a tiempo. Cabe destacar que alrededor del 80% del volumen total es producido en Asia y el tiempo de llegada a los puntos requeridos toma al menos de 6 a 8 semanas. Para ello, la empresa usa una red de distribución de cuatro almacenes ubicados en Suecia, Noruega, Polonia y Reino Unido, lo que le permite sostener tiempos de entrega en un rango de tres a cinco días en relación con los países de Europa Central (Adlarson & Holgersson, 2016).

2.2.9 Plataforma Digital

La plataforma digital de esta marca, hace el uso de tecnologías que permiten la mejorar en cuanto a la experiencia del cliente y optimizar los procesos comerciales dentro de este entorno. En dicha plataforma, podemos encontrar herramientas como inteligencia artificial, realidad aumentada, realidad virtual y análisis de Big Data dispuestas a personalizar la interacción del consumidor alrededor de todo su proceso de compra. Bajo este contexto, al aplicar la asistencia de inteligencia artificial, se analiza el comportamiento de los consumidores mediante datos obtenidos por medio de historiales de compra y patrones de navegación, los cuales permiten generar recomendaciones direccionadas acerca de productos y toma de decisiones. De igual manera, la incorporación de tecnologías de realidad aumentada y virtual, dan facilidad para que los clientes puedan tener mejor visualización, aspecto que contribuye para que se pueda tener una mayor claridad al momento de realizar la compra de manera digital. En cuanto al uso de Big Data, por medio de esto la empresa es capaz de procesar grandes volúmenes de información que se obtengan ya sea por medio de programas de fidelización, devoluciones o transacciones de compra; aspecto el cual mejora el rendimiento empresarial ya que permite optimizar la gestión de inventario y fortalecer la integración entre los canales físicos y digitales (Rezaei, 2025).

Otro aspecto a destacar dentro de la plataforma digital de H&M es su implementación de chatbots, asistentes virtuales integrados tanto en su sitio web como en la aplicación móvil

y las redes sociales que dispone la marca. Estos están disponibles las 24 horas del día y se encargan responder de manera inmediata a consultas de los consumidores en relación con aspectos como la disponibilidad de productos, seguimiento de pedidos políticas de devolución o también ubicación de las tiendas. Además, esta empresa también desarrolló un chatbot dentro de la plataforma de mensajería, Kik Messenger el cual funciona como un sistema de asistente virtual que sugiere recomendaciones de acuerdo con las prendas, según las necesidades y preferencias que exprese el consumidor (Pop et al., 2025).

2.2.10 CRM

H&M implementa el uso de un sistema de CRM como una iniciativa que aporta para fortalecer la interacción con los consumidores, de esta manera se pretende poder mejorar la retención y fidelización de los mismos. Esta herramienta le permite a la empresa identificar, atraer y mantener nuevos clientes o también recuperar antiguos consumidores, por medio de estrategias que se hacen en base al análisis de datos y seguimiento a los comportamientos de compra. Además, el CRM también facilita una comunicación activa representativa para la marca donde se puede hacer uso de incentivos como descuentos o recomendaciones que ayudan para que se pueda fomentar la lealtad del consumidor (Hassan, 2024).

En relación con esta empresa, Nabhila Setiawan y Sukresna (2023) analiza la manera en la cual diversos factores que se relacionan con la percepción de la marca influyen para los consumidores. Esta investigación realizada a clientes de H&M localizados en Yakarta, evidencia que la identificación que tiene el consumidor con la marca y su imagen, tiene un efecto positivo en relación con la confianza del cliente ante la empresa. El estudio también demuestra que estos aspectos, se sincronizan con la satisfacción del consumidor, lo que contribuye en el desarrollo de la lealtad hacia la marca. De esta forma, estos hallazgos demuestran la importancia de gestionar estratégicamente la relación con los consumidores, aspecto que se vincula con las prácticas de CRM, aplicadas por esta organización.

2.2.11 Marketing Digital y Redes Sociales

Según Miranda y Roldán (2023), el entorno digital de H&M se fundamente como un elemento clave dentro de su estrategia de marketing, la empresa usa redes sociales y comercio electrónico para mantener una fuerte relación con sus clientes y ampliar el alcance de la marca. Los autores destacan que esta marca mantiene presencia activa en los medios digitales, promocionando nuevas colecciones, tendencias y campañas; aspectos que mantiene un contacto directo con el público quienes reciben información constante. En

relación con la plataforma de Instagram, según el análisis de este estudio, se evidencia que H&M contaba con alrededor de 24,7 millones de seguidores en el año 2018.

Por otro lado, Stephanie y Mutti (2025) destaca que la presencia de la marca en redes sociales no solo cumple el rol informativo o promocional, sino que tiene relación directa en la intención de compra de los consumidores. El estudio de estos autores revela la importancia que tienen los millenials, personas nacidas entre 1980 y 2000, quienes demuestran un alto nivel de conexión con las plataformas digitales e interacción activa en redes sociales. En base a este contexto, se puede evidenciar factores como el intercambio de información, permite que se mantenga una relación positiva en la decisión de compra de los productos que oferta H&M. Es por esta razón que las redes sociales se perciben como un canal estratégico dentro del modelo de negocio empresarial.

Dentro del marketing digital de esta empresa, podemos destacar algunos elementos interesantes que usa la marca. Según el análisis que realiza, Pranata (2019) al cortometraje publicitario denominado como, A Magical Holiday, que fue lanzado en la temporada navideña del año 2017 por H&M, podemos evidenciar que esta empresa no siempre recurre al uso de publicidad directa. En este caso, los productos están incorporados dentro de la historia por medio de los vestuarios de los personajes sin embargo, tratan de transmitir emociones a través de un mensaje que se relaciona con el valor de compartir durante la temporada de navidad, donde la estrategia de marketing se orienta a influir en la percepción del público para así poder incentivar la compra de productos de esta marca.

2.2.12 Experiencia del Cliente en el Punto de Venta Físico

Neaves and Yin (2013) hace un estudio enfocado en la experiencia del cliente en el punto de venta de H&M, analizada desde la perspectiva del aspecto sensorial y su influencia en el reconocimiento de marca. Para ello, los autores contaron con la participación de 6 consumidores, quienes visitaron una tienda de H&M y otra tienda de moda para comprar su experiencia de compra; este ejercicio se dio con un tiempo de 15 minutos dentro de cada uno de los establecimientos. Posteriormente, los datos fueron complementados con entrevistas y encuestas a 100 participantes. Los resultados evidencian si bien el diseño de las tiendas en relación con esta marca, cuenta con una distribución clara, iluminación adecuada y buena señalización; la experiencia que tienen los clientes es clasificada como poco memorable debido a que no se aplican estrategias relacionadas a los estímulos sensoriales sino que solo se enfoca en la parte visual. En este contexto, los consumidores consideran que el entorno

de la tienda no transmite la identidad de la marca ni generan una conexión significativa con el cliente.

Por otro lado, Regadera González et al. (2022) analiza el caso de una flagship store de H&M que se encuentra en la ciudad de Barcelona, la cual es entendida como una tienda insignia de la marca. Los autores recopilaron datos mediante encuestas aplicadas a 72 consumidores quienes dieron respuesta tras finalizar su visita a dicho local comercial. El resultado refleja que aspectos como el color del espacio, la iluminación y la interacción con el personal, son factores presentes dentro de esta tienda lo cual influye de manera positiva en la satisfacción del consumidor. Al igual en base a este estudio, se puede identificar que existen elementos a los que se les cataloga como negativos debido a que no son influyentes en relación con las emociones del consumidor, entre ellos encontramos por ejemplo, la música y ubicación del establecimiento.

2.2.13 Sostenibilidad

De acuerdo con el informe de sostenibilidad presentada por H&M Group (2024), la empresa busca demostrar que se puede tener una buena relación entre precio accesible, diseño atractivo y soluciones sostenibles, promoviendo un modelo de negocio enfocado en reducir el impacto ambiental y social. Bajo esta dinámica, la empresa ha establecido una agenda de sostenibilidad enfocada en distintas áreas de gran impacto como el clima, el uso del agua, uso de suelo, entre otras. Estas áreas sirven para orientar las acciones de la empresa y poder reducir su impacto tanto ambiental como social, relacionadas con sus procesos productivos. Esta empresa también ha fijado metas dentro de sus compromisos climáticos que tienen objetivos definidos, una de ellas es la reducción de un 56% de las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030. De igual manera, esta organización incentiva que se tenga un modelo productivo circular, incrementando el uso de materiales reciclados o provenientes de fuentes sostenibles, lo le ha llevado a establecer la meta de que el 100% de los materiales utilizados para sus productos cumplan estos criterios para 2030. Por otro lado, en relación con la reducción de recursos hídricos, se evidencia por medio de este reporte que se alcanzado un porcentaje total de 9,5% dentro de sus procesos productivos.

Con el objetivo de sintetizar el nivel de implementación de las principales estrategias competitivas con relación a la omnicanalidad en los casos de estudio analizados, se presenta la **Tabla 1**, donde se evidencia los niveles de aplicación de dichas estrategias tanto en Zara como H&M.

Tabla 1*Nivel de Implementación de Estrategias Competitivas Omnicanales en Zara y H&M*

Estrategia implementada	Zara	H&M.
Integración vertical	Alto	Medio
Internacionalización	Alto	Alto
Punto de venta	Alto	Medio
Producción	Alto	Medio
Cadena de suministro	Alto	Medio
Gestión de inventario	Alto	Alto
Rotación de productos	Alto	Medio
Optimización de tiempos de entrega	Alto	Medio
Plataforma digital	Alto	Alto
CRM	Alto	Alto
Marketing digital y redes sociales	Alto	Alto
Experiencia del cliente en el punto de venta	Medio	Medio
Sostenibilidad	Alto	Alto

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de fuentes secundarias sobre las estrategias omnicanales implementadas por Zara y H&M.

CAPÍTULO 3

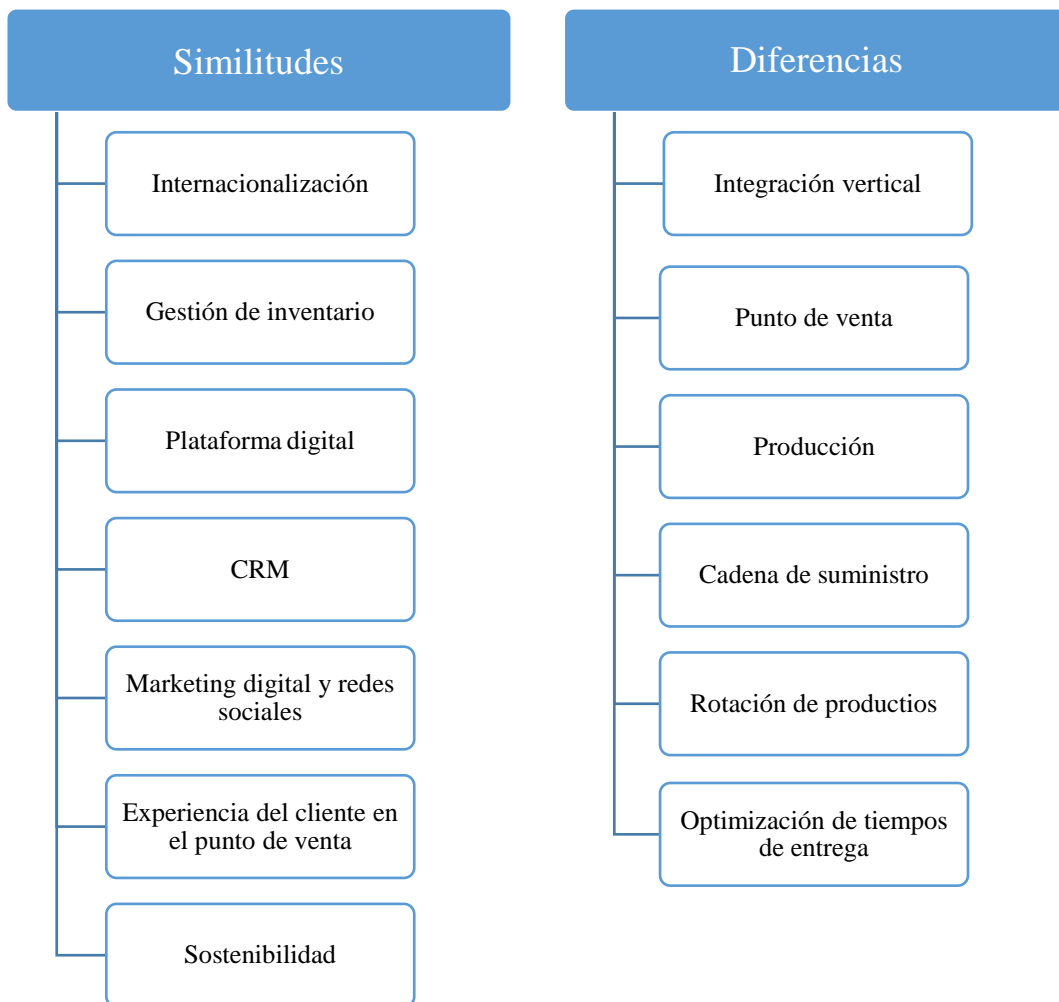
ANÁLISIS COMPARATIVO DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN OMNICANAL DE LAS EMPRESAS ZARA y H&M

Con base en el análisis desarrollado en el capítulo 2 sobre las estrategias competitivas de omnicanalidad implementadas dentro de los casos de estudio. Se presenta la

Figura 1, en la cual se identifican las principales similitudes y diferencias encontradas en relación a las estrategias aplicadas por Zara y H&M.

Figura 1

Similitudes y Diferencias en las Estrategias Competitivas Omnicanales de Zara y H&M



Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las estrategias competitivas omnicanales implementadas por Zara y H&M.

3.1 Similitudes en los Modelos de Gestión Omnicanal de Zara y H&M

Dentro de los modelos de gestión omnicanal de Zara y H&M, se pueden identificar 7 similitudes en relación a las 13 estrategias estudiadas. Estas dos empresas han desarrollado sus modelos de negocio con un enfoque en la integración de los canales físicos y digitales, con el fin de poder ofrecer una mejor experiencia de compra para sus consumidores y también fortalecer su posicionamiento dentro del mercado internacional.

En primer lugar, una de las principales similitudes según el análisis realizado a estas marcas, radica en el alto nivel de internacionalización que han logrado las mismas hasta el momento. Podemos destacar que ambas tienen presencia en múltiples mercados a nivel global, gracias a la aplicación de estrategias de expansión que les ha permitido posicionarse como referentes dentro del sector textil. En el caso de Zara, la empresa mostró una orientación enfocada a la expansión global desde sus primeras etapas, debido a factores internos dentro del mercado español, estos aspectos le han llevado a tener 1.534 alrededor del mundo hasta julio del 2025 con una fuerte presencia en Asia, América y Europa, reflejando así el alto desempeño de la marca en el entorno internacional. Por otro lado, H&M si bien a sus inicios tuvo un ritmo de expansión desacelerado, adquirieron experiencia y conocimiento, lo cual le ha permitido contar actualmente con 3.660 establecimientos físicos que se distribuyen en 81 mercados, además de disponibilidad de comercio electrónico en 61 territorios, abarcando regiones como Europa Occidental y América del Norte y del Sur. En los dos casos, podemos ver que este proceso ha sido un factor determinante relacionado con su competitividad y su ampliación a nuevos mercados.

En relación con la gestión de inventario, se identifica también como otra similitud relevante entre los dos casos de estudio, donde ambas presentan un alto nivel de digitalización que apoya para sus operaciones. Se puede destacar que las dos organizaciones incorporan sistemas tecnológicos para el manejo y control de existencias, con el objetivo de poder garantizar una mayor precisión en cuanto al seguimiento de sus productos dentro del ámbito comercial. Bajo este contexto, estas empresas hacen uso de herramientas como los sistemas POS (point of sale) que se usa para el registro de transacciones y la tecnología RFID (radio frequency identification), la cual rastrea de manera individual las prendas, facilitando la identificación de cada producto de acuerdo a sus características. La aplicación de dichas tecnologías, permite que se disponga de la información actualizada sobre los niveles de inventario, reduciendo errores humanos que comúnmente están presentes y fortaleciendo

una mejor coordinación entre las tiendas físicas, centros de distribución y las plataformas de comercio electrónico. Es importante tener en cuenta que el uso de estos sistemas corresponde a necesidades operativas distintas, por su lado Zara, se centra en optimizar el ciclo de reposición y adaptación de manera efectiva basándose en la demanda y en el caso de H&M, se enfoca en la gestión eficiente de los grandes volúmenes de mercadería que manejan. En los dos aspectos, los modelos de digitalización de inventario, se consolidan como una pieza clave dentro de sus estrategias omnicanales, aportando para el desarrollo de una eficiencia operativa sólida y disponibilidad de productos para poder comercializar.

El uso de plataformas digitales, también se ve reflejado en los dos modelos empresariales ya que para estas marcas funcionan como un mecanismo de interacción directa con el consumidor. Tanto Zara como H&M han desarrollado sitios web y aplicaciones móviles donde se exponen distintos recursos visuales, audiovisuales y herramientas de navegación que facilitan para que el cliente pueda conocer el catálogo de productos, acceder a información y realizar el proceso de compra de una manera más eficiente. En este contexto, las plataformas digitales de las dos empresas, se manejan como espacios interactivos donde el objetivo es mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer la relación con el mismo por medio del entorno digital. De igual manera, otra coincidencia relevante es la incorporación de herramientas tecnológicas como los chatbots, que cumplen el rol de asistentes virtuales disponibles a cualquier momento quienes generan respuesta de manera inmediata.

De igual forma, el CRM es otra similitud relevante entre Zara y H&M, las dos empresas manejan este sistema como un mecanismo que les permite gestionar la información de sus clientes y fortalecer su fidelización. Esta herramienta es utilizada por las organizaciones con el fin de recopilar y analizar datos en relación al comportamiento de compra de los consumidores, lo cual incluye aspectos como historiales de consumo, preferencias, ubicación geográfica o interacciones dentro de los canales de las marcas. Por medio de esta información se puede realizar una segmentación a sus compradores para así desarrollar estrategias de comunicación personalizadas. Además, al hacer uso del CRM, las dos compañías son capaces de comprender con una mayor precisión los patrones de consumo y la reacción de la demanda, aspectos que son de utilidad para la toma de decisiones y el manejo de estrategias enfocadas a la retención y satisfacción del cliente.

Por otro lado, dentro de las estrategias omnicanales analizadas, el marketing digital y las redes sociales también se consolidan como un elemento en común entre los dos casos de

estudio. En base a la información recopilada, podemos destacar que estas empresas integran estos canales como una estrategia para posicionar su imagen y mantener una comunicación constante con su público. Mediante estos espacios digitales, las compañías difunden contenidos ya sea en relación a las nuevas colecciones, tendencias o campañas; aspectos que hacen uso de recursos visuales y audiovisuales que logran captar la atención de las personas. Asimismo, los estudios encontrados evidencian el alcance que mantienen estas marcas dentro de las redes sociales; por ejemplo, Zara contaba con aproximadamente 40,5 millones de seguidores en Instagram en el año 2020, mientras que H&M en el año 2018, registraba alrededor de 24,7 millones. Desde esta perspectiva, el marketing digital está relacionado directamente con la influencia que estos canales ejercen sobre el comportamiento de los consumidores, ya que da la apertura para que se pueda acceder constantemente a información sobre las marcas. Al contar con esta facilidad de intercambio de contenidos, se desarrolla una mayor familiaridad con los productos que se ofertan y la identidad de las empresas, aspectos que pueden influir en la percepción sobre las mismas y el interés de adquirir sus productos.

La sexta similitud encontrada, hace referencia a la experiencia del cliente en el punto de venta, aspecto en el cual las dos marcas presentan un nivel de adaptación medio. A partir del análisis sobre los distintos estudios expuestos, se observa que los establecimientos de estas organizaciones cuentan con condiciones físicas adecuadas, donde resaltan elementos como la buena iluminación y la distribución del espacio. Estos aspectos son considerados de manera positiva ya que facilitan el proceso de compra de los clientes dentro de las tiendas físicas. Sin embargo, este análisis también refleja ciertas limitaciones dentro de los espacios comerciales de las dos compañías. En el caso de Zara, se identifican problemas relacionados con los tiempos de espera en caja y probadores, desorden en temporadas de alta demanda, escasez de espejos y una atención inadecuada por parte del personal; factores que limitan la fluidez del proceso de compra. Por su parte, H&M también cuenta con particularidades que no generan una experiencia del todo agradable para sus clientes, esto se da debido a la limitada aplicación del uso de estímulos sensoriales y ubicación de las tiendas; razón por la cual los estudios señalan que la experiencia puede resultar poco memorable para sus consumidores.

Finalmente, la estrategia de sostenibilidad también se ve inmersa, reflejando la creciente importancia que se le da actualmente a este aspecto. Según lo estudiado, las dos empresas han implementado objetivos que se orientan para reducir el impacto ambiental en

relación a la producción textil, ya sea mediante aspectos como por ejemplo, el uso de materiales sostenibles o la implementación de prácticas responsables dentro de la cadena de valor. También podemos ver que las dos organizaciones cuentan con iniciativas en función al reciclaje de prendas, estas acciones representan el nivel de compromiso de ambas.

3.2 Diferencias en los Modelos de Gestión Omnicanal de Zara y H&M

A pesar de que Zara y H&M operan dentro del mismo sector y han desarrollado estrategias competitivas que se orientan a la integración de canales físicos y digitales, se identifica que existen 6 diferencias de importancia en relación con sus modelos de gestión omnicanal. Estas reflejan distintos enfoques en cuanto a la organización de sus operaciones y gestión de sus cadenas de suministro.

La integración vertical, representa una de las diferencias más evidentes dentro de los modelos de negocio de los dos casos de estudio. En el caso de Zara, se evidencia que cuenta con un nivel alto de integración vertical, mismo que se ve reflejado por medio del control directo de varias etapas clave que incluye el proceso de diseño, producción, logística y distribución; la empresa produce internamente alrededor del 40% de sus productos y cerca del 92% de sus tiendas son de propiedad directa. Estos aspectos facilitan una coordinación eficiente entre las distintas áreas de la compañía y el flujo de información. De igual manera, su modelo productivo le permite tener el 15% de la colección finalizada antes de temporada, aspecto que brinda la oportunidad de que se pueda hacer cambios según el comportamiento del mercado. Además, el uso de sistemas como el *just in time* que cuenta la empresa, sirve como herramienta para los procesos de manufactura como el corte y teñido, logrando así que la marca sea capaz de introducir nuevos productos en tiendas en un tiempo menos a dos semanas. En contraste, H&M presenta un nivel medio de integración de esta estrategia, debido a que solo mantiene el control en actividades puntuales como el diseño, planificación de productos y gestión de marca. En este caso la producción lo realizan fabricantes externos, sin embargo, este enfoque permite que se concentre en actividades de mayor valor y aprovechar la especialización productiva de sus proveedores.

Por otro lado, en relación con la producción, se observan variaciones en la forma en que las dos empresas organizan sus sistemas productivos. Respecto a Zara, orienta su modelo para maximizar la capacidad de respuesta frente a variabilidad de la demanda dentro del mercado internacional. Para lograr este objetivo, la organización distribuye su producción en base al tipo de producto y el comportamiento de la demanda, concentrando la mayor parte de la fabricación de sus prendas en regiones cercanas como Europa y Portugal, mientras que

los productos que tienen una demanda relativamente más estable se producen principalmente en Asia. Debido a estos aspectos, la marca puede mantener niveles elevados de flexibilidad y control, lo cual facilita la reposición frecuente en tienda y reduce tiempos de respuesta. Otro aspecto importante, es que su modelo productivo se basa en volúmenes pequeños, para de esta manera poder evaluar el desempeño de cada uno de sus productos dentro del mercado antes de ampliar su fabricación, herramientas que apoyan para poder reducir el riesgo de exceso de inventario y favoreciendo una rotación constante de prendas. De igual manera, este proceso es respaldado por sistemas de información que integran datos tanto de las tiendas físicas como virtuales, permitiendo que se conozca en tiempo real la disponibilidad de los productos y mantener una coherencia entre inventarios. Parte de esta estructura productiva, se apoya mediante la red industrial del grupo Inditex, quienes cuentan con instalaciones productivas propias encargadas de etapas estratégicas, mientras que las actividades que requieren mayor mano de obra como la confección o el ensamblaje, se destinan a talleres externalizados ubicados en regiones cercanas como Marruecos y Turquía. A diferencia de esto, H&M presenta un nivel medio dentro de esta estrategia, debido a que su sistema de producción está altamente externalizado. Esta empresa no posee fábricas propias sino que maneja su producción por medio de una red global que integra alrededor de 1300 proveedores manufactureros y más de 1200 que se dedican al procesamiento de materiales, quienes se encuentran especialmente en países como Bangladesh y China. La empresa ha optado por este sistema debido a los costos laborales menores dentro de estos países, ya que de esta manera se puede mantener volúmenes de producción elevados y optimizar costos operativos. No obstante, con el fin de garantizar los estándares de la empresa, cuentan con oficinas de supervisión ubicadas en los distintos países, quienes supervisan a los proveedores y controlan los procesos productivos.

En cuanto a la cadena de suministro, se identifican enfoques distintos en la manera en la cual estas dos empresas organizan y coordinan sus procesos logísticos. Mientras Zara prioriza una estructura en base a la rapidez operativa y alta rotación de inventario, H&M cuenta con un sistema global descentralizado donde se ven inmersos criterios en relación con la eficiencia productiva y sostenibilidad. En el primer caso, cuentan con coordinación entre diseño, producción y distribución, reduciendo tiempos de proceso y acelerando la llegada de los productos a los distintos puntos de venta. Esta cadena contempla una estructura que integra desde los proveedores y fabricantes hasta los consumidores finales y se complementa con estrategias como el delayed design, donde se adquieren telas que

posteriormente pasan a la fase de teñidos y confección según como sea la respuesta de la demanda. Esta organización logística, permite a la empresa que los productos sean transportados a la sede central en España donde los clasifican y redistribuyen en aproximadamente 48 horas, facilitando que las prendas pasen desde su concepción hasta la tienda en un tiempo cerca de 25 días. Por medio de este sistema, la empresa tiene la capacidad de lanzar alrededor de 24 colecciones por año y más de 500 diseños a la semana, manteniendo bajos niveles de inventario y alta rotación de productos. En cambio según lo analizado, la cadena de suministro de H&M se maneja por medio de una red global de abastecimiento, la cual prioriza criterios de sostenibilidad y optimización de costos. Esta empresa, promueve el uso de materiales reciclados y aplica estándares tanto laborales como ambientales para sus proveedores internacionales, reflejado en un modelo de cadena de suministro dual, donde los productos básicos se obtienen de Asia, con procesos de compra que se realizan hasta 12 veces al año. Este sistema es complementado con el uso de herramientas tecnológicas que integran información correspondiente a las ventas, inventarios, planes de compra y producción; alcanzando el control de las distintas etapas logísticas.

Otra diferencia importante que reveló el análisis del capítulo anterior, hace referencia a la rotación de productos. Por un lado Zara, presenta un alto nivel de rotación de productos que se caracteriza por la introducción de nuevos diseños al mercado, dentro de un periodo considerablemente acelerado, el cual puede tardar de 2 a 3 semanas. Esta capacidad de respuesta, le da la oportunidad a la empresa de que se pueda renovar constantemente su catálogo de productos y reducir la permanencia prologada de las prendas dentro de las tiendas. Al igual, el sistema logístico que manejan permite que se envíen nuevos artículos 2 veces por semana a los establecimientos, manteniendo una dinámica constante en la entrada y salida de mercadería. En relación con H&M, la rotación de productos se expresa dentro de un nivel medio, debido a que renovación de su inventario se vincula con ciclos de planificación más extensos, los cuales permiten que esta compañía lance dos colecciones principales por año, correspondientes a las temporadas de primavera y otoño; las cuales pueden llegar a tener un tiempo de producción aproximado de seis meses. Sin embargo, cuentan con ciclos productivos más cortos para la introducción de subcolecciones, las cuales ayudan para actualizar el surtido en tienda. Este modelo genera que cerca del 80% del inventario se produzca con tiempo de anticipación, mientras que el 20% restante, lo fabrican de acuerdo a las tendencias emergentes del mercado. Se debe tener en cuenta también que

H&M produce volúmenes elevados, los cuales son realizados para una amplia red global de tiendas, donde la adaptación en cuanto a cambios específicos en las preferencias de los consumidores no es igual a la que tiene Zara.

De igual manera, se identifican variaciones en cuanto a la optimización de los tiempos de entrega de estas empresas. Dentro del sector de la moda y en especial el modelo *fast fashion* al que pertenecen estas marcas, la rapidez de distribución de productos funciona como un elemento clave para poder ofertar una rotación constante de productos y que se adapten en función a las necesidades y preferencias del mercado. Por el lado de Zara, se puede destacar que su sistema logístico es caracterizado por la elevada capacidad de repuesta y la centralización de sus operaciones. Gracias a esta estructura, los productos pueden llegar a las tiendas de Europa en aproximadamente 24 horas, a Estados Unidos en 48 horas y a mercados más distantes como China o Japón tardan alrededor de 72 horas, evidenciando la rapidez que genera su sistema de distribución. A ello también se le suman, las inversiones en infraestructura que ha hecho la empresa, como la construcción de una red subterránea que tiene alrededor de 200 kilómetros, los cuales conectan a la sede principal con fábricas y centros de distribución, aspecto que permite agilizar el traslado de los productos una vez finalizado su proceso productivo. De igual manera, este sistema se complementa por medio del uso de innovaciones tecnológicas que gestionan la información en tiempo real, alcanzando de esta manera el 98,9% de precisión en cuanto a los envíos. Sin embargo, por el otro lado tenemos a H&M, dentro de esta empresa la optimización de los tiempos de entrega es condicionada debido a modelo de producción externalizado. Una vez culminado con el proceso productivo, esta compañía envía las prendas hacia sus centros de distribución, desde donde coordina la reposición del stock en tienda de manera periódica. No obstante se debe tener en cuenta que aproximadamente el 80% del volumen total de productos de esta marca son fabricados en Asia, por lo tanto los tiempos de transporte hacia los mercados internacionales pueden tomar un tiempo de 6 a 8 semanas, generando así mayores plazos de entrega en comparación con el modelo que aplica Zara. Para el manejo de esta logística, H&M opera con centros de distribución ubicados en Suecia, Noruega, Polonia y Reino Unido; esto permite mantener tiempos de entrega de aproximadamente entre 5 y 10 días dentro de Europa Central.

La última variación identificada dentro de estos dos modelos de gestión, hace referencia al punto de venta. Respecto a Zara, cuenta con un diseño donde los espacios se orientan para generar una experiencia de compra que genere influencia en la percepción y

comportamiento del consumidor. En base a los establecimientos de esta marca, estos son caracterizados debido a que tienen una arquitectura visualmente atractiva, espacios amplios, buena iluminación e incorporan estímulos sensoriales como su aroma característico, música, entre otros. Estos factores fortalecen la identidad de la marca y crean una experiencia de compra más interactiva, donde de igual manera la distribución de estas tiendas está estructurada estratégicamente para una mejor guía del consumidor dentro de este establecimiento, factores que resaltan de acuerdo a la ubicación de los probadores, puntos de pago y señalización por departamentos. En contraste, los puntos de venta en los que opera H&M, cumplen un rol relevante de interacción entre el consumidor y la marca. Dentro de estos establecimientos, la empresa busca que no se basen únicamente en su función comercial, sino lo usan también como un espacio donde se aplican iniciativas vinculadas con la sostenibilidad, como el programa de recolección de prendas usadas. De igual manera, según el análisis, se destaca que algunos de los locales de H&M incorporan prácticas que se orientan a mejorar la eficiencia energética, lo que generan por medio de sistemas de iluminación, ventilación, calefacción y aire acondicionado; además del uso de materiales reciclados dentro del diseño interior de ciertos establecimientos.

CAPÍTULO 4

IMPACTO DE LA OMNISCANALIDAD DE ZARA Y H&M EN RELACIÓN A LA CONEXIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE SUS CLIENTES EN UN CONTEXTO GLOBAL

4.1 Cuestionario Entrevistas Semiestructuradas

Con el objetivo de medir el impacto de la omnicanalidad en relación con la conexión y diferenciación del cliente tanto en Zara como en H&M, se elaboró un cuestionario destinado para ejecutar entrevistas semiestructuradas. Esta herramienta, permite estudiar la experiencia de los consumidores dentro de los canales físicos y digitales de las marcas que se evidencian como casos de estudio.

Dicho cuestionario inicia con preguntas generales donde se identifica el perfil de los entrevistados, tales como su rango de edad, lugar de residencia y frecuencia de compra en ambas marcas. Posteriormente, se agregan preguntas enfocadas en las tiendas físicas de Zara y H&M. Estas permiten analizar la experiencia de los consumidores dentro de este canal, considerando aspectos relevantes como el ambiente de los establecimientos, la organización, la disponibilidad de productos y la atención al cliente.

Además, se incluyen preguntas que se relacionan con el uso de herramientas digitales, específicamente las páginas web y las aplicaciones móviles. En esta sección se evalúan elementos como la facilidad de uso de las mismas, la claridad de información que presentan y las funcionalidades dentro del proceso de compra online. De igual manera, se integran preguntas referentes a la combinación de canales e interacción del consumidor con los contenidos digitales de las empresas y sus redes sociales.

Se finaliza con preguntas comparativas que permiten identificar las percepciones generales de los clientes sobre estas marcas de acuerdo con su propuesta de valor, presencia dentro de los canales y elementos de diferenciación dentro del mercado en comparación con otras marcas de moda. A continuación, se presenta el cuestionario el cual, está organizado según los temas abordados durante la investigación y desarrollados en capítulos anteriores:

- ¿En qué rango de edad se encuentra?
18-25
26-35
36-45

46 o más

- ¿Cuál es su ciudad de residencia?

- ¿Con qué frecuencia compra ropa en Zara?

Frecuentemente
Ocasionalmente
Rara vez

- ¿Con qué frecuencia compra ropa en H&M?

Frecuentemente
Ocasionalmente
Rara vez

- En caso de haber visitado tiendas físicas de Zara o H&M en otras ciudades o países, ¿cómo describiría su experiencia de compra en cada una de estas tiendas?
- ¿De qué manera el diseño, la organización y el ambiente de las tiendas de Zara y H&M influyen en su preferencia por cada una de estas marcas?
- En relación con la disponibilidad de productos y tallas, ¿cómo ha sido su experiencia en las tiendas de Zara y en las de H&M?
- ¿Cómo evaluaría la atención al cliente en las tiendas físicas de Zara y en las de H&M?
- ¿Ha comprado ropa de estas marcas mediante sus páginas web?
- ¿Considera que la información en las páginas web (imágenes, precios, tallas) es clara y suficiente para tomar una decisión de compra?
- ¿Qué funciones de las páginas web considera más útiles dentro del proceso de compra?
- ¿Ha utilizado algún tipo de atención en línea (ayuda web, soporte, contacto digital) en Zara o H&M?
- En caso de haber utilizado, ¿Cómo describiría su experiencia con estos canales de atención digital?
- ¿Cómo describiría su experiencia comprando en línea en Zara y H&M?
- ¿Cómo evalúa el tiempo de entrega de los productos en ambas marcas?
- ¿Ha utilizado las aplicaciones móviles de Zara y H&M?

- ¿Qué diferencias percibe entre ambas aplicaciones y cuál considera más fácil de usar?
- ¿Qué funciones de las aplicaciones de estas empresas le resultan más útiles?
- ¿Cómo ha sido su experiencia después de la compra (cambios, devoluciones, seguimiento del pedido) en Zara y H&M?
- ¿Ha utilizado los canales digitales de estas marcas para revisar productos antes de realizar una compra en una tienda física?
- ¿En relación con Zara o H&M, que marca cree que integra mejor sus canales físicos y digitales? ¿Por qué?
- ¿Ha utilizado diferentes canales (como por ejemplo, comprar online y recoger en tienda) u otro?
- ¿Ha visto contenido o publicidad de Zara y H&M en redes sociales como TikTok, Instagram o Facebook?
- ¿Si lo ha visto, cómo influye este contenido en su interés y conexión con las marcas?
- ¿Cómo percibe la relación entre precio y calidad en Zara y H&M?
- ¿Ha notado que los productos o colecciones de Zara y H&M cambian con frecuencia? ¿Cómo influye esto en su interés por comprar en estas marcas?
- Si tuviera que elegir entre Zara y H&M, ¿cuál preferiría y qué aspectos considera que la diferencian de la otra marca?
- En su opinión, ¿qué aspectos hacen que Zara y H&M se diferencien de otras marcas de moda?

4.2 Resultados y Análisis

En relación con la estructura del cuestionario señalado en el apartado anterior, este fue aplicado como elemento base para el desarrollo de 20 entrevistas semiestructuradas dirigidas específicamente a consumidores de Zara y H&M, residentes en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Dichos participantes se encuentran dentro de un rango de edad comprendido entre los 18 y más de 46 años. Respecto a la frecuencia de compra, en el caso de Zara, el 60% de los entrevistados realizan compras de manera ocasional, el 25% lo hace frecuentemente y el 15% rara vez; mientras que en H&M, el 45% realiza compras ocasionales, el 30% frecuentemente y el 25% rara vez.

A partir de los resultados obtenidos, dentro de esta sección se desarrolla el análisis en función de 6 categorizaciones provenientes según dicho cuestionario aplicado, estas han sido organizadas con el fin de facilitar una interpretación más clara de la información recopilada, misma que va de acuerdo a las características y estrategias analizadas dentro de los capítulos que han sido desarrollados anteriormente.

4.2.1 Experiencia de Compra en el Canal Físico

Dentro de este apartado se analizan las percepciones de los consumidores de acuerdo con su experiencia de compra en las tiendas físicas de Zara y H&M, considerando aspectos como la experiencia general de compra, el diseño, la organización y el ambiente de los establecimientos, así como la disponibilidad de productos y tallas, seguido de la atención al cliente. Cabe destacar que en base a los resultados obtenidos, la experiencia dentro del canal físico de estas empresas, se valora de forma positiva por parte de los entrevistados; sin embargo, las respuestas también evidencian diferencias significativas entre ambas marcas.

Zara

En el caso de Zara, la mayoría de los entrevistados destacan que los locales de esta marca presentan una distribución clara y ordenada de las secciones, facilitando la localización de productos y el recorrido dentro de estos espacios. Además, señalan la elegancia, modernidad y sobriedad de sus tiendas, así como su diseño arquitectónico, iluminación y presentación visual de los productos. Un aspecto recurrente en la percepción de estos consumidores es la fragancia característica de la marca, la cual se identifica constantemente y en algunos de los casos indican este aroma permanece incluso en las prendas. De igual manera, reflejan que la organización, limpieza y presentación del espacio, son aspectos que generan mayor interés por ingresar a estos establecimientos.

En cuanto a la disponibilidad de productos y tallas, se evidencia que la mayoría generalmente siempre encuentra lo que busca, destacando así su variedad de productos; sin embargo, también se menciona que las prendas en tendencia no siempre están disponibles en las tiendas físicas y el tallaje de las mismas varía de acuerdo al diseño y material. Por otro lado, algunos de los participantes manifiestan que durante periodos de rebajas estos locales pueden volverse desordenados, afectando la experiencia de compra, aspecto que para algunos motiva la preferencia por realizar este proceso en línea. Respecto a la atención al cliente, las percepciones son diversas, ya que algunos de los entrevistados dicen haber recibido ayuda durante su proceso de compra y valoran la rapidez en la atención, mientras

que otros mencionan una limitada presencia de personal o una atención que no es constante. Finalmente, cabe destacar que se identifica el uso de herramientas digitales como el auto pago (*self check-out*), mismo que es de utilidad para agilizar los procesos de compra.

H&M

En cuanto a la experiencia de compra en los establecimientos de H&M, los entrevistados señalan que los establecimientos de esta marca se caracterizan principalmente por ser espacios amplios, con una cantidad de productos elevada y múltiples secciones bien señalizadas, sin embargo, estos aspectos también se identifican como negativos ya que algunos de los entrevistados reportan que encuentran mucha repetición de prendas y desorden dentro de las tiendas. Situaciones las cuales se intensifican especialmente en temporadas de alta demanda como por ejemplo, cuando existen rebajas; donde los participantes indican que la experiencia de compra se vuelve incómoda, dificultando la búsqueda de productos o incluso limitando la concertación del proceso de compra.

En relación con los aspectos físicos de estas tiendas, los participantes indican que identifican a H&M como una marca que proyecta un estilo más casual y accesible; sin embargo, señalan que no existe un elemento distintivo dentro de estos espacios. Además si bien la atención al cliente destaca por la amabilidad del personal, también se identifican problemas en relación con experiencias de algunos de los participantes; esto debido a que recalcan que hay poco personal, falta de acompañamiento constante y en algunos casos, respuestas poco claras.

De acuerdo con la disponibilidad de productos y tallas, los entrevistados mencionan que generalmente siempre encuentran lo que buscan, destacan la variedad como uno de los atributos de la empresa, pero también algunos de ellos indican variación en el tallaje y la elaboración masiva de los productos; aspectos que no generan exclusividad.

4.2.2 Experiencia de Compra en los Canales Digitales

En este apartado se abordan los datos obtenidos en relación con las respuestas de los consumidores de acuerdo a su experiencia en los canales digitales de Zara y H&M, considerando elementos de importancia como el uso de sus páginas web, la calidad de información que se proporciona, las funcionalidades disponibles, la atención en línea, así como de igual manera el uso y desarrollo de sus aplicaciones móviles.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas, se evidencia que ambos canales digitales tienen un rol relevante dentro

del proceso de compra, mismo que permiten a los consumidores acceder a los productos que ofertan las marcas de una manera más rápida y sencilla. Sin embargo, también se identifican ciertos aspectos que limitan la fluidez para el desarrollo del proceso de compra mediante estas herramientas digitales.

Zara

En relación con la información recopilada, la experiencia de compra en los canales digitales de Zara se valora de manera positiva por una gran parte de los entrevistados, quienes destacan principalmente la funcionalidad y facilidad de uso de su página web. Según se puede evidenciar, los participantes señalan que el proceso de compra dentro de esta plataforma es claro, organizado y sencillo, aspectos que permiten una interacción fluida desde la búsqueda de productos hasta finalizar con el pago. La información disponible dentro de este medio digital se considera suficiente para la toma de decisiones, uno de los aspectos más relevantes identificados es la percepción de una mayor precisión y detalle en cuanto a la presentación visual y distribución de los productos, algunos de los consumidores destacan que las imágenes que usa esta marca son específicas, claras y completas; factores los cuales mejoran la visualización de cada una de las prendas. Asimismo, algunos de los entrevistados señalan que esta plataforma permite analizar con mayor detalle los productos antes de realizar la compra, reforzando así la confianza en el proceso digital.

De igual manera, se identifican algunas funcionalidades dentro de dicha plataforma digital que contribuyen a una mejor experiencia del cliente, tales como los filtros de búsqueda, la organización del catálogo y las recomendaciones. En algunos de los casos, los entrevistados también destacan la utilidad de la guía de tallas y la opción de verificar las medidas detalladas de cada prenda, lo que permite contar con una referencia más completa al momento de seleccionar el producto de interés. A esto se suma otros elementos como la identificación de colores disponibles y la posibilidad de acceder de manera directa a lo que el consumidor busca mediante el uso de filtros.

Sin embargo, a pesar de estas herramientas, se evidencian ciertas falencias dentro del canal digital. En este contexto, uno de los principales inconvenientes mencionados se relaciona con la variabilidad de las tallas, ya que algunos de los entrevistados indican que estas pueden cambiar según el material de la prenda, generando incertidumbre al momento de realizar las compras en línea. De igual manera, se reportan algunos problemas en la

disponibilidad y reserva de los productos hasta finalizar la compra, así como también dificultades en el proceso de devolución y tiempos de entrega prolongados.

En cuanto a la atención en línea, se destaca la disponibilidad de chatbots que son de utilidad para obtener respuestas de manera inmediata, facilitando un contacto directo durante el proceso de compra. Además, se menciona que Zara te da la facilidad de contactar con un asesor en caso de requerir una asistencia más específica; sin embargo, algunos de los participantes indican que esta comunicación puede interrumpirse si no existe una respuesta e interacción rápida, lo cual limita la continuidad de esta asistencia digital.

Por otro lado, la aplicación móvil de Zara presenta un alto nivel de utilización entre los consumidores, siendo percibida como una herramienta práctica, destacando que de esta manera pueden mantener su sesión iniciada, acceder de manera más rápida a los productos y realizar el seguimiento a sus pedidos. Asimismo, se mencionan funcionalidades como notificaciones y filtros que ayudan para que se pueda optimizar la experiencia de compra dentro del entorno digital. Además, algunos de los entrevistados indican que usan exclusivamente la aplicación de esta marca para realizar sus compras ya que la consideran más directa y fácil de usar en comparación con la página web.

H&M

A partir de los datos obtenidos, la experiencia de compra en los canales digitales de H&M se destacan por la facilidad y fluidez del proceso de compra. Los participantes señalan que la página web de esta marca permite seleccionar los productos, visualizar tallas y realizar el pago de manera rápida y sin ninguna interrupción, contribuyendo así a una interacción eficiente a lo largo de todo este proceso.

Si bien en cuanto a la información disponible dentro de esta plataforma se considera suficiente para realizar compras en línea, se identifican ciertas limitantes ya que algunos de los consumidores mencionan que las imágenes utilizadas por esta marca no son muy detalladas ni llamativas, reduciendo así el nivel de visualización general de los productos. Además, indican que tanto las tallas como las descripciones podrían mejorar, ya que en ciertos casos no reflejan con precisión las características de las prendas. De igual manera, se identifican algunas funcionalidades dentro de esta plataforma digital que facilitan la experiencia del usuario, tales como los filtros de búsqueda, distribución del catálogo, disponibilidad de productos y opciones de pago.

Dentro de esta información se puede ver que también resalta otro aspecto negativo, ya que los entrevistados identifican inconvenientes que se relacionan con las diferencias existentes entre los productos disponibles dentro de la página web y aquellos que se pueden encontrar dentro de los establecimientos físicos de esta marca. Asimismo, en un caso puntual, señala que no logró completar la compra debido a un problema con el proceso de pago, afectando así la experiencia del consumidor. De igual manera, algunos de los participantes hacen referencia a la diferencia identificada entre los productos disponibles en Ecuador y aquellos que se ofertan en otros países, influyendo de manera directa en la percepción sobre la oferta de la marca.

En cuanto a la atención digital, resalta la presencia de chatbots disponibles dentro de las secciones de ayuda de la plataforma. No obstante, algunos de los entrevistados mencionan que en situaciones específicas, no lograron obtener una solución satisfactoria a sus problemas, en particular en casos relacionados con pagos, evidenciando las limitaciones que presenta la capacidad de respuesta de esta herramienta. A pesar de esto, se reconoce que estos sistemas permiten obtener respuestas al instante en base a consultas generales, facilitando la interacción inicial con el usuario.

Por otro lado, la aplicación móvil de H&M presenta un menor nivel de utilización en comparación con la de Zara. Esto se da debido a que algunos de los participantes no hacen uso de esta aplicación e incluso no sabían de su existencia, donde la tendencia se inclina hacia la compra directa mediante la página web. En cuanto a quienes si han hecho uso de esta herramienta, se identifican varias percepciones ya que por un lado, se reconoce que dicha aplicación permite acceder a los productos, utilizar filtros y realizar el seguimiento de los pedidos pero también otros participantes mencionan problemas relacionados con su funcionamiento, como lentitud, desactualización constante, fallas dentro de la aplicación, lo cual afecta a la experiencia dentro de dicho canal digital.

Finalmente, un aspecto positivo destacado por algunos de los participantes es la rapidez en los tiempos de entrega, así como las experiencias favorables en el proceso de devolución y aunque en ciertos casos se menciona que la marca incluso cubre los costos de envío. Bajo este contexto, aunque los canales digitales de H&M se perciben de buena manera en términos de compra, también se identifican aspectos en los que se pueden mejorar.

4.2.3 Integración de Canales

Dentro de este punto se analiza la integración de los canales físicos y digitales por parte de los entrevistados. Este tiene el objetivo de medir y comprender la manera en la cual los consumidores aplican la omnicanalidad dentro de su proceso de compra en Zara o H&M. Para ello, se consideran varios aspectos relacionados con la combinación de canales, el uso de herramientas digitales como apoyo para el proceso de compra en las tiendas físicas y la coherencia que mantienen las marcas en la conexión con sus consumidores.

Posterior al análisis de los resultados recopilados, se puede evidenciar que la integración entre los canales físicos y digitales tanto en Zara como H&M no es una práctica que se encuentra generalizada entre los entrevistados. Bajo esta perspectiva, alrededor del 60% de los participantes manifiestan no combinar ambos canales dentro del proceso de compra, una gran parte de ellos indican que su experiencia se desarrolla exclusivamente en un solo canal, ya sea digital o físico. Esta limitada integración es influenciada en gran medida principalmente por la ausencia de tiendas físicas de estas marcas en la ciudad de Cuenca, Ecuador, aspecto que limita el uso y experimentación constante de las estrategias omnicanales.

No obstante, se identifica que aproximadamente el 40% restante sí han hecho uso de esta estrategia. Dentro de estos casos, los consumidores describen prácticas como la revisión previa de productos en las plataformas digitales antes de acudir a los establecimientos físicos. Estas herramientas se valoran de manera positiva, ya que permiten optimizar tiempo, facilitan la toma de decisiones y son de ayuda para contar con más información sobre los productos al momento de adquirirlos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todos los entrevistados que hacen uso de esta integración de canales especifican una marca en particular al describir estas experiencias.

Con el propósito de identificar las diferencias específicas entre ambas marcas, se consultó a los entrevistados: “¿En relación con Zara o H&M, qué marca cree que integra mejor sus canales físicos y digitales? ¿Por qué?” A partir de esta pregunta, se evidencian distintas percepciones en torno a la forma en que cada marca gestiona la integración de sus canales, las cuales se analizan a continuación.

Zara

En el caso de Zara, los entrevistados la identifican como la marca que presenta una mejor integración de sus canales físicos y digitales, destacando principalmente la coherencia

que existe entre los productos disponibles dentro de su página web, redes sociales y tiendas físicas. Varios de los participantes señalan que el contenido que observan por parte de esta empresa en los medios digitales se encuentra también dentro de sus establecimientos físicos, esto facilita la identificación de productos y genera una experiencia más integrada.

Además, señalan que Zara cuenta con procesos de compra más simples, los cuales tienen inmersos sistemas tecnológicos que mejoran la experiencia y agilidad del usuario. En este sentido, algunos de los entrevistados mencionan la presencia de herramientas digitales dentro de las tiendas, así como también la facilidad en el proceso de compra. Estos aspectos contribuyen a que se pueda dar una interacción fluida entre canales.

H&M

Por su parte, H&M se valora por la presencia que mantienen en los distintos medios digitales y su comunicación constante. Esta percepción evidencia que la integración de canales por parte de esta marca se constituye desde una lógica más funcional, donde los participantes destacan aspectos como la disponibilidad y accesibilidad de la información y los productos que se ofertan dentro de los canales.

Adicionalmente, los entrevistados destacan que H&M cuenta con una buena organización en sus procesos digitales, especialmente en lo que está relacionado con el tema de envíos y comunicación, esto es de suma importancia ya que genera confianza dentro del proceso de compra. También mencionan su alcance internacional y la facilidad para encontrar tiendas de esta marca en distintos países.

4.2.4 Presencia en Redes Sociales

En este apartado se analizan las percepciones de los consumidores entorno a la presencia en redes sociales por parte de Zara y H&M, así como la influencia que tienen estos canales digitales en el interés y conexión con estas marcas.

De manera general, los resultados evidencian que las dos empresas cuentan con una presencia activa en redes sociales, siendo Instagram la plataforma más relevante y más mencionada por parte de los participantes. Respecto a la influencia de este contenido, las respuestas reflejan que las redes sociales cumplen un rol relevante en el comportamiento del consumidor. Varios de los entrevistados indican que la publicidad digital de estas marcas influye directamente en su interés, especialmente cuando presentan nuevas prendas, esto según lo indican, los motiva a buscar más información acerca de los productos y en la mayoría de los casos resulta que los terminan comprando.

Particularmente, se destaca el impacto de los contenidos como los que se observan por medio de la plataforma de TikTok, esto debido a que la visualización de las prendas según experiencias genera una mayor atracción y en ciertos casos, una sensación de necesidad. Sin embargo, algunas de las respuestas generan percepciones más críticas, esto debido a que algunos consideran que la publicidad puede resaltar repetitiva o poco relevante, reduciendo su efectividad e interés.

Zara

A partir de los datos obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas, se puede destacar que la presencia de Zara en redes sociales se percibe principalmente a través de la plataforma de Instagram, seguido por TikTok y Facebook. Sin embargo, la frecuencia de visualización de contenido resulta diversa ya que algunos de los participantes indican que la ven de forma constante en todas las redes sociales, otros señalan que no han visto mucho contenido de esta marca o incluso no recuerdan haber encontrado publicidad reciente.

Esta variabilidad puede indicar que la presencia digital de Zara no logra consolidarse de manera uniforme para todos los segmentos, ya que aunque existe reconocimiento de la marca en redes, su contenido no siempre genera un elemento que se quede grabado dentro de la mente de los consumidores.

H&M

En el caso de H&M, los entrevistados los entrevistados identifican una mayor presencia de esta marca en redes sociales, igualmente como en el caso anterior, resalta una mayor visualización en la plataforma de Instagram. A diferencia de Zara, varios de los participantes coinciden que el contenido de H&M se presenta con mayor frecuencia. De igual manera mencionan plataformas como Facebook, TikTok e incluso YouTube, lo que refuerza la percepción de una presencia digital mucho más activa.

Según lo percibido por los consumidores, esta mayor frecuencia genera una influencia que destaca más en cuanto a la presencia de la marca dentro de la mente de los consumidores. Los entrevistados asocian a H&M con una presencia más constante, incrementado así las posibilidades de captar su atención. A pesar de ello, también se identifican algunos casos donde la exposición se ve limitada, aunque estos son menos expresados en comparación con la marca anteriormente analizada.

4.2.5 Percepción de Valor

En esta sección se examina la percepción de valor de los consumidores en relación con Zara y H&M, considerando principalmente la relación entre precio y calidad, así como la influencia de la rotación de productos de acuerdo a cada una de las marcas.

Zara

La relación entre el precio y calidad de esta empresa es considerada de buena manera, aunque no para todos los entrevistados. Varios de los participantes coinciden en que los precios de la marca están justificados en base a la calidad de las prendas, señalando que estas suelen tener buena durabilidad e incluso se mantienen en buen estado por algunos años. Esto refuerza la valoración positiva que tienen los consumidores acerca de esta empresa.

Sin embargo, aunque son pocas estas posturas, también se identifican ciertas opiniones negativas, en las que se menciona que la calidad de Zara ha disminuido en comparación con las colecciones y años anteriores, generando incomodidad ya que los precios se siguen manteniendo igual. Además, destacan que la relación entre precio y calidad depende en gran medida del tipo de prenda, ya que algunas cumplen con las expectativas de los consumidores y van de acuerdo al costo mientras que otras no alcanzan el mismo nivel. A pesar de ello, esta marca se mantiene con una relación con precios relativamente elevados, donde el valor percibido sigue siendo positivo para la mayoría de los consumidores.

En cuanto a la percepción de los entrevistados referente a la rotación de productos, esta es identificada como frecuente. Los consumidores señalan que Zara introduce nuevas colecciones de manera continua, lo incentiva para que se generen decisiones de compra más impulsivas ante la posibilidad de que los productos se agoten rápidamente. Esta renovación continua fortalece la percepción de valor de la marca ya que se asocia con tendencias actuales; sin embargo, también se identifican algunos cuestionamientos respecto a la estabilidad de la calidad, ya que la prioridad de renovación continua podría afectar a la durabilidad de algunas de las prendas.

H&M

Por otro lado, la percepción de valor de H&M se vincula con la accesibilidad de sus precios. Gran parte de los participantes coinciden en que la marca ofrece productos económicos, mismo que reflejan la calidad de las prendas. En este caso, la relación entre precio y calidad se percibe como coherente, ya que los consumidores consideran que al

tratarse de precios bajos, la calidad que se ofrece es acorde, aunque inferior si lo comparamos con Zara.

Dentro de las respuestas, podemos identificar que esta empresa se destaca como una marca adecuada para adquirir prendas básicas, donde su valor no se enfoca en la durabilidad del producto, sino en la funcionalidad y precio. Si bien se presentan aspectos negativos, como problemas en la resistencia de las prendas o incluso cambios en su forma luego de ser lavadas, el bajo costo compensa estas debilidades. Por este motivo se mantiene una valoración general positiva.

En relación con la rotación de productos, los entrevistados reconocen que H&M también presenta una renovación constante de sus colecciones, aunque en menor medida en comparación con Zara. Los participantes señalan que la marca ofrece variedad y actualizaciones frecuentes de sus productos, permitiendo así que los consumidores puedan acceder a diferentes opciones y estilos distintos de acuerdo a las temporadas.

No obstante, se puede evidenciar que el nivel de renovación que aplica H&M no genera la misma urgencia o impulso de compra como es el caso de Zara, ya que según la información recopilada no se logra percibir una rotación tan acelerada por parte de esta marca. En este sentido, si bien la actualización de los productos de H&M hasta cierto punto logra mantener el interés de los consumidores, su impacto en la percepción de valor es moderado y se valor principalmente por la variedad que ofrecen más no por una sensación de exclusividad.

4.2.6 Diferenciación

Dentro de esta sección se analizan las respuestas de los consumidores según a los elementos que diferencian a Zara y H&M frente a otras marcas de moda, así como las características que influyen para su elección entre ambas empresas. A partir de los datos obtenidos, se identifican factores clave como el posicionamiento de marca, el estilo, la calidad, los precios, la accesibilidad, entre otros. Dichos factores, permiten comprender la manera en la cual estas organizaciones logran destacar en el sector textil.

De manera general, los entrevistados coinciden que tanto en Zara como H&M se diferencian debido a su reconocimiento a nivel mundial, su presencia múltiples mercados y la capacidad de adaptabilidad a la demanda de los consumidores. Asimismo, destacan la variedad de productos, su constante innovación de las colecciones y la accesibilidad a través de los canales digitales, especialmente en las ciudades como Cuenca, Ecuador donde no

existen tiendas físicas cercanas. Otro de los aspectos que resaltan es el marketing, el cual, junto con el uso de las redes sociales y otras plataformas digitales, permite a estas marcas mantener una conexión constante con sus clientes.

Zara

Los consumidores indican que esta empresa se asocia con aspectos como la calidad, la elegancia y exclusividad. Se destaca que sus prendas presentan un estilo más sobrio y formal, lo cual genera una diferenciación clara frente a otras marcas de moda. Además varios entrevistados mencionan que, aunque Zara tiene precios elevados, esto se justifica por la durabilidad de las prendas y la experiencia general de compra, lo cual incluye detalles como la presentación de los productos y el cuidado en su empaque.

También resalta la capacidad para ofrecer una amplia variedad de opciones y materiales, así como una experiencia en tienda que transmite satisfacción. En este contexto, esta marca es percibida de buena manera debido a la prioridad que le dan al diseño, la percepción de valor, orientándose a consumidores que buscan una imagen más elegante y diferenciada.

H&M

Dentro de los datos obtenidos podemos evidenciar que H&M se percibe como una marca más accesible, donde los entrevistados destacan que se ofertan productos dirigidos a un público más amplio. Su principal diferenciación radica en la variedad de opciones a precios más bajos, permitiendo a los consumidores adquirir más productos. También, se menciona la agilidad en los envíos y la facilidad de compra dentro de los canales digitales, reforzando así su accesibilidad.

Sin embargo, aunque la calidad es considerada como buena, algunos de los participantes la perciben como inferior en comparación con Zara, lo cual influye de acuerdo a las prioridades de cada uno de los consumidores.

A partir de análisis desarrollado dentro de estas seis categorías presentes en este capítulo, se identifica que las percepciones de los consumidores evidencian diferencias significativas en cuanto a la forma en que Zara y H&M construyen su propuesta de valor y posicionamiento dentro del mercado global.

Con el propósito de sintetizar estos hallazgos y facilitar su interpretación, a continuación se presenta la **Tabla 2** que resume los datos principales identificados dentro de

cada una de las categorías analizadas, permitiendo visualizar los elementos que contribuyen a la conexión y diferenciación de ambas marcas de acuerdo con las perspectivas de los consumidores.

Tabla 2

Comparación de las Percepciones de los Consumidores sobre Zara y H&M Según Categorías de Análisis

Categoría	Zara	H&M
Experiencia de compra en el canal físico	Tiendas ordenadas, modernas y sensoriales que generan una experiencia más atractiva.	Establecimientos amplios, accesibles pero con menor diferenciación y presencia de una mayor desorganización.
Experiencia de compra en los canales digitales	Plataformas visualmente atractivas y detallada, con alta funcionalidad en el proceso de compra.	Compra online fluida y rápida, pero con menor detalle visual e inconsistencias en relación con la información.
Integración de canales	Coherencia entre lo digital y físico, facilitando una experiencia omnicanal integrada.	Integración funcional basada en la accesibilidad, pero menos alineada entre canales.
Presencia en redes sociales	Presencia relevante pero menos constante en la mente del consumidor.	Mayor frecuencia y visibilidad, generando más contactos con la marca.
Percepción de valor	Precios altos pero justificados por calidad, diseño y rotación constante de productos.	Precios accesibles pero de acuerdo a la calidad de los productos, priorizando funcionalidad sobre durabilidad.
Diferenciación	Marca asociada con exclusividad, elegancia y mayor calidad percibida.	Se enfoca en la accesibilidad, variedad y consumo masivo.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de resultados obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas.

En síntesis, los resultados evidencian que, si bien Zara y H&M comparten una implementación de estrategias omnicanales similares, estas se desarrollan bajo enfoques distintos que influyen directamente en la percepción del consumidor. Por un lado, Zara consolida una propuesta que se basa en la relación entre canales, la calidad y una experiencia de compra integrada. Por otro lado, H&M se destaca debido a la variedad de productos, accesibilidad y mayor presencia en medios digitales.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del presente trabajo de titulación, se evidencia que la omnicanalidad se consolida como una estrategia de suma relevancia en el sector textil al permitir una integración de canales físicos y digitales con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el posicionamiento de las marcas dentro del mercado internacional.

Desde el enfoque teórico que ha sido estudiado gracias a fuentes secundarias, se establece que la omnicanalidad no solo representa la presencia de las empresas en múltiples canales, sino que hace referencia a la integración de los mismos para así poder generar una experiencia unificada en beneficio de los consumidores. Bajo este contexto, la relación de esta estrategia con la ventaja competitiva y la diferenciación permite comprender que las empresas que logran coordinar de manera exitosa tanto sus procesos, recursos y canales pueden generar mayor valor agregado y adaptarse de una mejor manera a los cambios que se presenten en el entorno empresarial. Asimismo, se observa mediante el análisis a otras marcas del sector textil que esta estrategia se ha convertido en un factor determinante, debido a la evolución del comportamiento de los consumidores y la creciente digitalización presente en los procesos de compra.

En cuanto al análisis de los casos de estudio, se identifica que tanto Zara como H&M implementan estrategias omnicanales en sus modelos de negocio; sin embargo lo hacen bajo enfoques distintos. Por su parte, Zara presenta un alto nivel de integración en sus procesos, destacando en aspectos como la integración vertical, la gestión de su cadena de suministro y la rotación constante de productos. Mientras que por otro lado, H&M adopta un modelo orientado a la externalización, debido a que la empresa tiende a priorizar costos, accesibilidad y producción a gran escala. Estas diferencias estructurales evidencian que, aunque ambas marcas aplican la omnicanalidad, su impacto depende de la forma en que cada organización gestiona sus operaciones.

A partir del análisis comparativo, se determina que existen similitudes relevantes entre estas dos marcas, como su alto nivel de internacionalización, el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y las estrategias de marketing digital en redes sociales. No obstante, las principales diferencias, radican en la estructura de sus cadenas de suministro, la producción, la rotación de productos y los tiempos de entrega; aspectos los cuales influyen en su capacidad de adaptación al mercado.

Por otro lado, los resultados obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas, evidencian que la percepción de los consumidores no siempre se alinea con las estrategias que implementan las empresas. En este sentido, se identifica que la integración de canales no es una práctica recurrente entre los entrevistados, ya que una parte significativa acostumbra a hacer uso únicamente de un solo canal dentro de su proceso de compra. Este comportamiento está influenciado por factores relevantes, como la ausencia de tiendas físicas en la ciudad de Cuenca, Ecuador que es donde residen estos consumidores.

En relación con la experiencia de los participantes, que Zara es percibida como una marca que ofrece una mayor interacción entre sus canales, así como una propuesta que se basa en la calidad, diseño y experiencia de compra. En contraste, H&M se posiciona como una marca que brinda mayor accesibilidad, en la cual resalta la variedad de productos, sus precios más bajos y una mayor presencia dentro de los medios digitales. Estas percepciones reflejan la forma en la cual las estrategias omnicanales inciden en la construcción de valor de la marca y en la diferenciación dentro del mercado.

Finalmente, se determina que el análisis del sector textil, a través de los casos de estudio de Zara y H&M, permite evidenciar que la omnicanalidad ha sido incorporada por ambas empresas como una estrategia competitiva que se enfoca en fortalecer la conexión con el cliente y generar diferenciación dentro del mercado internacional. No obstante, este estudio también demuestra que su aporte no radica únicamente en la integración de canales, sino en la manera en la cual dicha integración se vincula con el modelo de gestión de cada una de las empresas, respondiendo así a sus capacidades operativas y a su enfoque estratégico dentro del sector.

En este sentido, el análisis desarrollado a lo largo de este trabajo de titulación permite establecer que la omnicanalidad no constituye una estrategia uniforme en cuanto a su impacto, sino que esta depende de la coherencia entre el modelo de gestión de cada una de las empresas y la forma en la cual se coordinan también sus procesos internos. A partir de los dos casos estudiados, se identifica que la verdadera diferenciación no radica únicamente en la presencia o integración de canales, sino en la capacidad de las organizaciones para transformar dicha integración en una experiencia consistente y alineada con su propuesta de valor. De igual manera, se evidencia una brecha significativa entre la implementación estratégica de la omnicanalidad y su aplicación en el contexto de cada uno de sus consumidores, los cuales van de la mano con factores contextuales, como el entorno geográfico y el comportamiento de compra, mismos que influyen de manera directa en su

alcance dentro del mercado. De esta manera, se cumple con el objetivo general de esta investigación al evidenciar que la omnicanalidad a más de ser una herramienta operativa, constituye una estrategia competitiva cuya efectividad depende de su integración con el modelo de gestión y su capacidad de conexión y diferenciación en el mercado internacional.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de este trabajo de titulación, se recomienda a futuros investigadores que continúen con el desarrollo de estudios relacionados con la omnicanalidad en otros sectores industriales, con el fin de poder ampliar el análisis de esta estrategia dentro de los diferentes entornos empresariales. Esto será de utilidad para comparar su impacto en los distintos tipos de empresas según la evolución y desarrollo de las mismas conforme el paso del tiempo. Además, sugiero profundizar en el ámbito de la omnicanalidad como un factor clave para lograr alcanzar la competitividad empresarial en el mercado global. Es de suma importancia tener en cuenta aspectos analizados dentro de este trabajo de titulación como la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el posicionamiento de marca. Bajo este contexto, sería de utilidad incorporar enfoques complementarios para evaluar de manera más concreta su impacto y resultados dentro del desarrollo empresarial.

De igual manera, a las empresas se les recomienda que consideren a la omnicanalidad como parte de sus estrategias, teniendo en cuenta su enfoque en la integración de los canales físicos y digitales. También, resulta útil que se aplique un seguimiento a los procesos que manejan dentro de las mismas, para así poder poner en práctica dichas estrategias y obtener los resultados esperados. No olvidar la importancia de asignación de recursos específicos para el desarrollo e implementación de estrategias omnicanales, ya que esto requiere inversión tanto tecnológica como también ajustes en la mejora de procesos.

REFERENCIAS

- Adlarson, C., & Holgersson, M. (2016). Pre- and in-season stock allocation at H&M online [Asignación de inventario antes y durante la temporada en H&M online] [Master's thesis, Chalmers University of Technology]. Chalmers University of Technology.
- Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara [Cadena de suministro altamente reactiva: El caso del minorista español de moda rápida Inditex-Zara]. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212–224. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212>
- Ahmad, H. (2024). Zara, the global fast fashion pioneer from Spain [Zara, el pionero global de la moda rápida de España]. *Journal of Global Awareness*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.24073/jga/5/01/07>
- Akujoo, R. (2024). Zara CRM case study: Things you never knew [Caso de estudio del CRM de Zara: Aspectos que no conocías]. <https://crmside.com/zara-crm-case-study-things-you-never-knew/>
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas: El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés [Bachelor's thesis, Universidad de Sevilla]. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla]. In *index.comunicación* (Vol. 5, Number 1). <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/07bcce9b-6460-4ce3-93f8-525cc1633f42/content>
- Arimany Serrat, N., Arribas-Ibar, M., & Erdoğan, G. (2025). Fast fashion sector: Business models, supply chains, and European sustainability standards [Sector de la moda rápida: Modelos de negocio, cadenas de suministro y estándares europeos de sostenibilidad]. *Systems*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/systems13060405>
- Arrigo, E. (2018). The key role of retail stores in fast fashion companies: The H&M case study [El papel clave de las tiendas minoristas en las empresas de moda rápida: El caso de H&M] (pp. 121–137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7007-5_8
- Bafna, A. (2025). From Design to Distribution, Supply Chain Strategies in the Fast Fashion Industry: Insights from H&M, Benetton, and Zara [Del diseño a la distribución, estrategias de la cadena de suministro en la industria de la moda rápida: Perspectivas de H&M, Benetton y Zara]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5188006
- Barbero Carabias, I., & Antolínez Merchán, P. (2020). El marketing digital en momentos de crisis: Estrategias de Zara, Massimo Dutti y Pull&Bear. Universidad Camilo José Cela.
- Blaise, P.-C. (2020). Omnicanalidad en e-commerce 2020. Asociación Mexicana de Venta Online. https://8982035.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8982035/Publicaciones/documentos/publico/LIBRO-OMNICANALIDAD_.pdf
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing [Competir en la era del comercio minorista omnicanal]. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23–29.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2010). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior [El valor de la moda rápida: Respuesta rápida, diseño mejorado y comportamiento estratégico del consumidor].

- Caraballo, N. M. (2011). Zara: Imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental. *Intangible Capital*, 7(2), 375–409. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p375-409>
- Chan, H.-L. (2016). Using radiofrequency identification (RFID) technologies to improve decision-making in apparel supply chains. In *Information Systems for the Fashion and Apparel Industry [Uso de tecnologías de identificación por radiofrecuencia (RFID) para mejorar la toma de decisiones en las cadenas de suministro de la industria de la confección]*. (pp. 41–62). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100571-2.00003-8>
- Chimborazo Azogue, L. E. (2022). El uso del teléfono inteligente en los procesos de compra en el contexto omnicanal: Comercio móvil y showrooming [Doctoral thesis]. Universitat de València.
- Cristófol, F. J., Segarra-Saavedra, J., & Cristófol-Rodríguez, C. (2019, January). La comunicación corporativa en Facebook de las marcas españolas de moda Zara y Mango. *Revista Prisma Social*, (24), 233–254. <https://revistaprismasocial.es/ps/article/view/2808/2983>
- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de transformación digital (Vol.1.). *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1, 4–23. <https://orcid.org/0000-0002-4323-9674>
- Escalona Orcao, A. I., & Ramos Pérez, D. (2014). Global production chains in the fast fashion sector: Transports and logistics- The case of the Spanish retailer Inditex [Cadenas globales de producción en el sector de la moda rápida: Transporte y logística-El caso del minorista español Inditex]. 85, 113–127. <https://doi.org/10.14350/ring.40002>
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-fire fulfillment [Cumplimiento acelerado de pedidos]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/11/rapid-fire-fulfillment>
- Fernández-Sabiote, E., López-López, I., & Sicilia, M. (2020). La distribución de artículos deportivos en España: Evaluación de la estrategia omnicanal del sector. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.1.6234>
- Fiore Carrió, J., & Segura, C. C. (2006). La diferenciación como estrategia. In *MK Marketing+Ventas* (Number 218, p. 52).
- Fondevila-Gascón, J.-F., Martín-Guart, R., Gutiérrez-Aragón, Ó., & Caro-Tarrés, M. (2024). Brand perception and the role of the point of sale in the experience of purchase: Case study [Percepción de marca y el rol del punto de venta en la experiencia de compra: Estudio de caso].
- Gap inc. (n.d.). History [Historia]. <https://www.gapinc.com/en-us/about/history>. Retrieved January 17, 2026, from <https://www.gapinc.com/en-us/about/history>
- Giertz-Mårtenson, I. (2012). H&M—Documenting the story of one of the world’s largest fashion retailers [H&M—Documentando la historia de uno de los minoristas de moda más grandes del mundo]. *Business History*, 54(1), 108–115. <https://doi.org/10.1080/00076791.2011.617203>
- Goebel, C., Krasnova, H., Syllwasschy, H., & Günther, O. (2009). Vertical integration and information sharing: An empirical investigation in the German apparel industry [Integración vertical y compartición de información: Una investigación empírica en la industria textil alemana]. <https://doi.org/10.7892/boris.47457>

- Harrison, J. S., Broadfoot, C., Farmer, J., & Vittal, S. (2022). Gap, Inc. [Caso de estudio de Gap, Inc.]. Robins School of Business Case Network, 2–22.
<https://robins.richmond.edu/files/Robins-Case-Network/Gap.pdf>
- Hassan, B. A. (2024). A proposed strategic initiatives for shopping clothes: A case study of Hennes and Mauritz [Propuesta de iniciativas estratégicas para la compra de ropa: Un estudio de caso de Hennes and Mauritz].
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32788.72324>
- Hernández Fernández, L. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2), 6–7. <https://www.redalyc.org/journal/280/28049145001/html/>
- H&M Group. (n.d.). Markets and expansion [Mercados y expansión]. H&M Group. Retrieved February 1, 2026, from <https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/>
- H&M Group. (2024). H&M Group sustainability progress report 2024 [Informe de progreso de sostenibilidad del Grupo H&M 2024]. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Sustainability-progress-report-2024.pdf>
- Inditex. (2025a, September 30). Historia. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/grupo/historia>
- Inditex. (2025b, October 9). Interim Half Year 2025 Results [Resultados intermedios del primer semestre de 2025]. <https://www.inditex.com/itxcomweb/bb/en/press/news-detail/5528cc23-eb74-464b-baa2-424ea29b849a/interim-half-year-2025-results>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter’s generic strategies to firm performance [Vinculación de las estrategias genéricas de Porter con el desempeño empresarial]. *Future Business Journal*, 6(1).
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Jain, S., Mittal, S., Bajaj, S., Jalan, S., & Mediratta, S. (2017). Comparative study of supply chain management of fast fashion giants: Zara & H&M [Estudio comparativo de la gestión de la cadena de suministro de los gigantes de la moda rápida: Zara y H&M]. *International Journal of Innovative Science and Research Technology Shaurya Mediratta*, 2(10). www.ijisrt.com75
- Jangid, M. (2022). H & M Supply Chain management: A case study [Gestión de la cadena de suministro de H&M: Un estudio de caso].
- Ji, Y. (2025). Research on Zara’s supply chain system [Investigación sobre el sistema de cadena de suministro de Zara]. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 211(1), 36–43. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.CAU26083>
- Jiménez Morales, E. G., & Corral Avitia, P. A. (2018). El marketing y el interiorismo comercial: Análisis de la influencia del diseño interior en puntos de venta en tiendas departamentales del grupo Inditex. *Jóvenes En La Ciencia* .
- João, B. do N., Freddo, A. C., Negrão de Figueiredo, G., & Maiochi, A. P. (2010). Internacionalización en la industria de la moda: El caso Zara. *Universidade de Santiago de Compostela*. www.oecd.org
- Kumar, R., & Majumdarr, S. (2022). The Uniqlo case: Fast Retailing recipe for attaining market leadership position in casual clothing [El caso Uniqlo: La fórmula de Fast Retailing para alcanzar el liderazgo en el mercado de ropa casual] *Rutgers Business Review*. 7(1), 61–76. <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070105.pdf>
- Lee, J. E. (2019). Fast-fashion retailers: Types of online-based internationalization [Minoristas de moda rápida: Tipos de internacionalización basada en plataformas en

- línea]. *The Research Journal of the Costume Culture*, 27(1), 33–45.
<https://doi.org/10.29049/rjcc.2019.27.1.033>
- Li, H., & Wu, F. (2022). Omni-channel retail operations in the presence of strategic customers: The benefit of inventory commitment [Operaciones minoristas omnicanal en presencia de clientes estratégicos: El beneficio del compromiso de inventario]. *PLoS ONE*, 17(5 May). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264900>
- Li, R., Liu, W., & Zhou, S. (2024). Digital transformation of supply chain management in the fast fashion industry: A case study of Zara [Transformación digital de la gestión de la cadena de suministro en la industria de la moda rápida: Un estudio de caso de Zara]. *SHS Web of Conferences*, 181, 04019.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104019>
- Li, S. (2024). Deconstructing marketing modes and branding strategies of fast fashion industry: A case study of UNIQLO [Deconstrucción de los modelos de marketing y estrategias de marca en la industria de la moda rápida: Un estudio de caso de UNIQLO]. *SHS Web of Conferences*, 199, 03004.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202419903004>
- Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara [Internacionalización de la marca de moda española Zara]. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(2), 279–296.
<https://doi.org/10.1108/13612020910957770>
- López de la Cruz, Y., & Clemente Mediavilla, J. (2023). La satisfacción de la experiencia de compra en Zara. *Communication & Methods*, 5(1), 27–42.
<https://doi.org/10.35951/v5i1.180>
- López, T., Riedler, T., Köhnen, H., & Fütterer, M. (2022). Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M [Reestructuración digital de la cadena de valor y transformaciones del proceso laboral en el sector de la moda rápida: Evidencia de las cadenas de valor de Zara y H&M]. *Global Networks*, 22(4), 684–700.
<https://doi.org/10.1111/glob.12353>
- Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M. E., & Mondéjar-Jiménez, J. A. (2020). Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective [Omnicanalidad en la industria de la moda: Un análisis cualitativo desde la perspectiva de la oferta]. *Heliyon*, 6(6).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04198>
- Marín Dueñas, P. P., & Gómez Carmona, D. (2021). Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: El caso de Zara y Stradivarius. Universidad de Cádiz. España. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>
- Martínez Barreiro, A. M. Á. (2007). Un modelo de empresa innovadora y flexible: El caso Zara. *Revista Galega de Economía*, 16(1), 69–80.
- Martinez David. (2012). Zara visión y estrategia de Amancio Ortega.
- Melisa, W., & Ellitan, L. (2024). Supply Chain Mastery: A Blueprint for Success in the Zara Fashion Industry [Dominio de la cadena de suministro: Un modelo para el éxito en la industria de la moda de Zara]. In *International Journal of Trend in Research and Development* (Vol. 11, Number 1). www.ijtrd.com
- Merino-Cajaraville, A., Micaletto-Belda, J. P., & Lozano González, A. (2022). El metaverso, un nuevo lugar para la moda: Estudio de caso de Zara. In P. Sidorenko Bautista, J. M. Herranz de la Casa, R. Terol Bolinches, & N. Alonso López (Eds.), *Narrativas emergentes para la comunicación digital* (43). Dykinson.

<https://www.dykinson.com/libros/narrativas-emergentes-para-la-comunicacion-digital/9788411223751/>

- Mijušković, V. M., & Stevanović, I. (2017). The role of lead-time concept in managing the fashion supply chains [El papel del concepto de tiempo de entrega en la gestión de las cadenas de suministro de moda].
- Miranda, J. A., & Roldán, A. (2023). A successful business model forced to transform [Un modelo de negocio exitoso obligado a transformarse]. In *The Routledge History of Fashion and Dress, 1800 to the Present* (pp. 266–285). Taylor and Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780429295607-18>
- Mo, Z. (2015). Internationalization process of fast fashion retailers: Evidence of H&M and Zara [Proceso de internacionalización de los minoristas de moda rápida: Evidencia de H&M y Zara]. *International Journal of Business and Management*, 10(3).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p217>
- Musty, B., Lestari, E. D., Rifani, H., Santika, V. Z., & Sugiana, N. S. S. (2025). The impact of digital transformation on global branding and customer service: A study of Zara fashion [El impacto de la transformación digital en el branding global y el servicio al cliente: Un estudio de la moda Zara].
- Nabhila Setiawan, A., & Sukresna, M. (2023). The Influence of Brand Identification and Brand Image toward Loyalty through Brand Trust and Customer Satisfaction of H&M [La influencia de la identificación y la imagen de marca en la lealtad a través de la confianza de marca y la satisfacción del cliente de H&M].
https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41782?utm_
- Neaves, B., & Yin, Y. (2013, July 5). Improving Brand Recognition through Sensory Design: A Case Study of H&M [Mejora del reconocimiento de marca a través del diseño sensorial: Un estudio de caso de H&M]. *EKSIG 2013: Knowing Inside Out – Experiential Knowledge, Expertise and Connoisseurship*.
<https://doi.org/10.21606/eksig2013.123>
- Nsor, A. A. (2008). *The Business Environment* [El entorno empresarial].
<http://ssrn.com/abstract=1262244>
- Nueno, J. L., & Ghemawat, P. (2006). *Zara: Moda rápida*.
- Parashar, P. (2021). Retail inventory management in fast fashion [Gestión de inventarios en el comercio minorista de moda rápida].
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24554.18881>
- Pavlidou, V., & Tsami, M. (2025). Success through strategic supply chain practices in fast fashion: Lessons learnt from Inditex-Zara & Shein [Éxito a través de prácticas estratégicas de la cadena de suministro en la moda rápida: Lecciones aprendidas de Inditex-Zara y Shein]. *Universal Journal of Management*, 13(1), 12–21.
<https://doi.org/10.13189/ujm.2025.130102>
- Pérez-Bou, S., Valerio Galán, M., & Rodríguez Eugui, P. (2021). Fashion stores as potential educators of conscious consumers: Case studies of H&M Group and Inditex [Las tiendas de moda como potenciales educadoras de consumidores conscientes: Estudios de caso del Grupo H&M e Inditex]. <https://doi.org/10.3217/978-3-85125-842-4-18>
- Persson, D., & Mählkvist, E. (2014). Locating outsourced and offshored production based on supply chain strategy: Findings from Swedish fashion/trend apparel companies [Localización de la producción externalizada y deslocalizada basada en la estrategia de la cadena de suministro: Hallazgos de empresas suecas de moda].

- Petro, G. (2012, November 5). The future of fashion retailing: The H&M approach [El futuro del comercio minorista de moda: El enfoque de H&M]. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2012/11/05/the-future-of-fashion-retailing-the-hm-approach-part-3-of-3/>
- Phipps Sam. (2025). ¿Qué es el retail omnicanal? ¿Cómo desarrollar una estrategia omnicanal?
<https://www.slimstock.com/es/pdf/blog/NUFUYkt4b2hWK09wNzFidTZjOEJVV2R3VURRZ1BkMzdGQnJxM0NjL0hEUT0=/?submissionGuid=1c543759-d644-40d6-9b1b-c98b7582ffb5>
- Pop, A.-M., Sim, M.-A., & Horea, I. C. (2025). The role of chatbots in business communication: Customer inquiries [El papel de los chatbots en la comunicación empresarial: Consultas de clientes. Estudio de caso: H&M]. *Case study: H&M. Annals of the University of Oradea Economic Sciences*, 436.
[https://doi.org/10.47535/1991AUOES34\(1\)036](https://doi.org/10.47535/1991AUOES34(1)036)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* [Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores]. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* [Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior]. The Free Press.
- Pranata, B. E. P. (2019). A multimodal analysis of H&M video commercial “A magical holiday” [Un análisis multimodal del comercial de H&M “A magical holiday”]. 7(3), 337–345. <https://doi.org/10.9744/katakita.7.3.337-345>
- Quinde-Pullutasig, C. F., Zambrano-Ochoa, V. L., & Medina-Chicaiza, P. (2025). Probadores virtuales como tendencia en las tiendas de moda en línea: Una revisión sistemática.
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/artic le/view/4776/4583>
- Ramírez Barredo, B., & Guerrero González-Valerio, B. (2025). Marketing, narrative and brand strategy in real time: The case of #zarastreaming [Marketing, narrativa y estrategia de marca en tiempo real: El caso de #zarastreaming]. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 17(4), 173–185. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5875>
- Rathore, M. S., Maheshwari, K., & Jain, S. (2019). Fast moving H&M: An analysis of supply chain management [H&M en rápido movimiento: Un análisis de la gestión de la cadena de suministro].
http://ijariie.com/AdminUploadPdf/Fast_Moving_H_M__An_Analysis_Of_Supply_Chain_Management_ijariie10784.pdf?srsItd=AfmBOorKYxxVpQcrXHaLzU9GoaXiNDPYaURGN1GDej0fp7e_iqvSnLh-
- Regadera González, E., Selvam, R. M., García Medina, I., & González Romo, Z. F. (2022). An experimental research on emotional stimuli of consumers: The case of H&M flagship store influence on the millennial customer experience in Barcelona [Una investigación experimental sobre los estímulos emocionales de los consumidores: El caso de la influencia de la tienda insignia de H&M en la experiencia del cliente millennial en Barcelona]. *Intangible Capital*, 18(3), 386–401.
<https://doi.org/10.3926/ic.2028>
- Rezaei, E. (2025). A PRISMA-based systematic review on optimizing customer experience through AI, AR, VR, and big data: The case of H&M online platform [Revisión

- sistemática basada en PRISMA sobre la optimización de la experiencia del cliente mediante IA, AR, VR y big data: El caso de la plataforma en línea de H&M]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5400095
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: Una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 370–384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>
- Sajith, B., Kumar, P. M., Shetty, S., Kumar, J. S., & M C, A. (2025). Study on Zara's Supply Chain Efficiency and Its Impact on Global Competitiveness [Estudio sobre la eficiencia de la cadena de suministro de Zara y su impacto en la competitividad global].
- Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2022). Exploring organizational learning and experimental logistics development at the global fashion retailer H&M [Exploración del aprendizaje organizacional y el desarrollo logístico experimental en el minorista global de moda H&M]. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 6–20. <https://doi.org/10.1002/joe.22143>
- Serralvo, A. F., & Furrier Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas: Un estudio conceptual en Brasil y en España.
- Shao, P., & Lasseben, H. (2021). Determinants of consumers' willingness to participate in fast fashion brands' used clothes recycling plans in an omnichannel retail environment [Determinantes de la disposición de los consumidores a participar en planes de reciclaje de ropa usada de marcas de moda rápida en un entorno minorista omnicanal]. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3340–3355. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070181>
- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? [¿Qué es la diferenciación y cómo funciona?]. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 739–759. <https://doi.org/10.1362/026725701323366809>
- Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M [Cadena de suministro de moda sostenible: Lecciones de H&M]. *Sustainability*, 6(9), 6236–6249. <https://doi.org/10.3390/su6096236>
- Shen, Y., & Chen, Y. (2024). Research on Zara digital marketing strategy [Investigación sobre la estrategia de marketing digital de Zara]. *Academic Journal of Business & Management*, 6(8). <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060816>
- Sonsev, V. (2018, October 8). How Gap Inc. personalizes marketing to boost results [Cómo Gap Inc. personaliza el marketing para mejorar los resultados]. <https://www.forbes.com/sites/Veronikasonsev/2018/10/08/How-Gap-Inc-Personalizes-Marketing-to-Boost-Results/>
- Stephanie, T. E., & Mutti, A. I. Bin. (2025). Social media influence on millennials' purchase intentions for H&M fashion items during COVID-19 [Influencia de las redes sociales en la intención de compra de los millennials de productos de moda de H&M durante la COVID-19]. *Asian Journal of Social and Humanities*, 3(8), 1728–1741. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v3i8.560>
- Thaichon, P., Quach, S., barari, mojtaba, & Nguyen, T.-M. (2022). Exploring the role of omni-channel retailing technologies: Empirical insights and future research directions [Exploración del papel de las tecnologías de comercio minorista omnicanal: Evidencia

- empírica y futuras líneas de investigación]. SSRN Electronic Journal.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4117220>
- Tho, T. A. (2022). Assessing customer satisfaction with the retail service quality of Zara Vietnam stores [Evaluación de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio minorista en tiendas Zara en Vietnam]. *Journal of Finance-Marketing*, 72(6).
<https://doi.org/10.52932/jfm.vi72>
- Tőkés, G. E. (2022). The digital brand identity of fast-fashion brand Zara: A case study [La identidad digital de marca de la marca de moda rápida Zara: Un estudio de caso]. *Acta Universitatis Sapientiae, Social Analysis*, 12(1), 131–154.
<https://doi.org/10.2478/aussoc-2022-0007>
- Ullah, N. (2021). Fast-Fashion Labels Industry: Strategy Evaluation of H&M [Industria de marcas de moda rápida: Evaluación estratégica de H&M].
- UNIQLO. (2021). Por el barrio. *LifeWear Magazine*.
<https://www.uniqlo.com/es/es/contents/lifewear-magazine/around-the-neighborhood/>
- Urrutia-Ramírez, G. P., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Posicionamiento de marca y su relación con el nivel de compra por redes sociales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 81. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1214>
- Xuejie, C., Qiao, C., & Guanghao, Z. (2019). Research on Innovation supply chain Management in Fast Fashion Industry-A comparative analysis of ZARA and H&M [Investigación sobre la gestión innovadora de la cadena de suministro en la industria de la moda rápida: Un análisis comparativo de Zara y H&M].
- Yang, B. (2025). Analysis of Zara's fast fashion supply chain rapid response strategy [Análisis de la estrategia de respuesta rápida de la cadena de suministro de moda rápida de Zara] (pp. 1339–1352). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-440-2_151
- Yin, Z. (2022). How Fast-Fashion Brands Went Viral-Taking Zara as an Example [Cómo las marcas de moda rápida se volvieron virales: El caso de Zara].
- Zara. (n.d.). Join Life . Retrieved February 14, 2026, from <https://www.zara.com/es/es/z-join-life-mkt1399.html?v1=1468716>
- Zhang, R. (2025). Digital Transformation in Retail: RFID and Information Systems Capabilities in Zara and Walmart [Transformación digital en el comercio minorista: Capacidades de RFID y sistemas de información en Zara y Walmart].
- Zhu, T. (2022). International business strategy of fast fashion brands: The case of Zara [Estrategia de negocios internacionales de las marcas de moda rápida: El caso de Zara]. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 4, 221–227.
<https://doi.org/10.54097/ehss.v4i.2770>

ANEXOS

Anexo A

Número de Entrevistados por Rango de Edad

Rango de edad	Número de entrevistados	Porcentaje
18-25	11	55%
26-35	1	5%
36-45	2	10%
46 o más	6	30%
Total	20	100%

Anexo B

Número de Entrevistados por Ciudad

Ciudad	Número de entrevistados	Porcentaje
Cuenca, Ecuador	20	100%
Total	20	100%

Anexo C

Número de Entrevistados por Frecuencia de Compra en Zara y H&M

	Zara		H&M	
	Número de entrevistados	Porcentaje	Número de entrevistados	Porcentaje
Frecuentemente	5	25%	6	30%
Ocasionalmente	12	60%	9	45%
Rara vez	3	15%	5	25%
Total	20	100%	20	100%

Anexo D

Experiencia de compra en la Tienda de Zara

Experiencia en tienda (Zara)

- Buena experiencia, bien organizadas las secciones. Zara más organizada.
 - Buena experiencia. Mayor preferencia por los locales de Zara porque tiene su aroma característico que transmite frescura, clásica en todos sus locales que ha comprado alrededor del mundo.
 - Buena experiencia, tienes varias opciones para elegir. Las tiendas te transmiten elegancia.
 - Buena.
 - Destaca su diseño y los maniqués.
 - Excelente, sus locales son llamativos y siempre se ubican en las calles más representativas de moda en los países internacionales. Su fragancia exclusiva se percibe siempre y es algo que se queda incluso en las prendas.
 - Las frecuenta más ya que son más organizadas. Destaca la forma en la que exhiben los productos y el olor de las tiendas.
 - Le gusta más esta marca por su aspecto físico, ropa, calidad. Tiene una mejor organización.
 - Le ha ido bien. Destaca la elegancia que transmiten las tiendas y los colores que usan. Tiene una fragancia representativa.
 - Muy buena clasificación e iluminación.
 - Muy buena, el ambiente, la distribución de los productos y su buena presentación le gusta mucho.
 - Muy buena, establecimiento modernos y su fragancia es deliciosa.
 - Muy buena, le han guiado siempre en el proceso de compra. Destaca la tecnología que tienen para poder hacer atropagos.
 - Muy buena. Destaca el diseño y la iluminación.
 - Organización bien marcada.
 - Prefiere comprar en línea porque las tiendas son muy desordenadas cuando hay rebajas.
 - Satisfactoria. Zara es más ordenado y su ambiente es más sobrio.
 - Son tiendas amplias con mucha variedad de estilos y opciones de ropa. Zara está más organizada y al momento de pagar es mucho más rápido. La distribución es muy buena y se percibe como una marca más elegante y costosa.
 - Son tiendas grandes con gran variedad. En otros países la calidad de la ropa es distinta a la que se vende en Ecuador. Zara siempre tiene tiendas más elegantes y formales.
 - Variedad de ropa y colores sobrios dentro de las tiendas.
-

Anexo E

Experiencia de compra en la Tienda de H&M

Experiencia en tienda (H&M)

- Bien organizadas y el espacio es amplio.
 - Bien pero al menos en las tiendas que ha visitado muchas de las veces no ha podido comprar por el desorden y la cantidad de gente.
 - Bien presentados pero es mas masivo.
 - Buena experiencia pero hay muchos productos de los mismos.
 - Buena experiencia pero no tiene algo que le marque un recuerdo al local.
 - Buena experiencia, tiene sección de descuentos pero no son muy organizados. Su estilo es mas juvenil y accesible.
 - Buena pero hay mucha cantidad de productos.
 - Buena, sin embargo la tienda es desorganizada en las ciudades que ha visitado.
 - Buena. Son organizadas y tienen varias secciones bien señalizadas.
 - La organización de las tiendas es mala ya que tienen muchos productos de los mismos y se ve de una calidad inferior.
 - Muy buena, le han guiado siempre en el proceso de compra. Muchas filas y demora en temporadas altas.
 - Muy buena, sus tiendas son grandes y van de acuerdo a las características del país en el que están.
 - No ha ido.
 - No le gusta ir a estas tiendas por el desorden que tienen. Considera que es para consumo masivo.
 - No son muy atractivas. Son demasiado grandes y no llegas a ver todos los productos que tienen ya que por ejemplo cuando tienen mas de dos pisos ya ni sube.
 - Organización bien marcada pero son tiendas muy grandes que no llegas a recorrer todo.
 - Organización y letrero llamativo.
 - Satisfactoria. Pero demasiado color rojo que te llega a cansar si estas mucho tiempo.
 - Son tiendas grandes con gran variedad. En otros países la calidad de la ropa es distinta a la que se vende en Ecuador.
 - Sus locales son grandes sin embargo tienen mayor desorden y las prendas se repiten mucho.
-

Anexo F

Influencia del Diseño, Organización y Ambiente de las tiendas físicas

Influencia del diseño, organización y ambiente

- Bastante ya que transmiten limpieza y hace que quiera comprar la ropa porque se refleja que es de buena calidad.
 - En Zara influye mucho ya que es un ambiente mas elegante y sofisticado que genera una mayor atención, mientras que la otra es mucho mas casual.
 - Es algo muy importante ya que son marcas accesibles. Pero al sentirte en un espacio mas confortable como las tiendas de Zara te impulsa a querer comprar mas. HM es mas masivo por lo tanto no se puede apreciar mucho cada una de las prendas y no arreglan regularmente las prendas.
 - Influye bastante en el proceso de compra.
 - Influye bastante porque la organización de las tiendas le ayuda a escoger y ver directamente lo que necesita.
 - Influye bastante ya que eso es lo que te genera el interés por entrar a comprar.
 - Influye bastante. Zara tiene una mejor distribución, H&M es un poco mas desorganizado. Siente que los dos establecimientos reflejan un ambiente lindo y sobretodo limpio que atrae para comprar.
 - Influye mucho la parte visual que tienes desde un inicio.
 - Influye mucho ya que lo que uno ve es lo que consume. Si esta bien organizado como es el caso de estas marcas, eso le da mas valor a las prendas.
 - Influye mucho, estos aspectos son los que le dan mayor valor en caso de las tiendas de Zara ya que en HM se puede ver mayor desorganización y las prendas en muchos de los casos no se encuentran facilmente.
 - La organización de Zara y el diseño arquitectónico es elegante y de acuerdo a su mercado. H&M tiene un diseño mas casual ya que venden ese estilo de ropa.
 - Mucho porque jamás compraría en una tienda desordenada y también es importante que se mantenga un orden en las tallas y personal que le ayude con lo que necesita.
 - Si influye ya que puedes encontrar de mejor manera lo que buscas y no demorarte tanto. Motivo por el cual compra mas en Zara.
 - Si influye, considera que las dos marcas son similares y que hacen que quieras comprar.
 - Si influye, sobre todo los anuncios llamativos de colores de la parte exterior.
 - Tiene mucha influencia porque a primera vista ya sea inconcientemente busca Zara en el lugar que se encuentre por su buena presentación.
 - Tiene mucha influencia, cuando compra en Zara o HM siente que esta comprando productos de calidad.
 - Tiene mucha influencia, y es por esta razón que prefiere las tiendas de Zara.
 - Variedad en diseño de las tiendas de Zara. Destaca la buena organización de las dos tiendas y tienen diferentes opciones.
-

Anexo G

Disponibilidad de Productos y Tallas en Zara

Disponibilidad de productos y tallas (Zara)

- Bien, siempre ha encontrado lo que busca.
 - Bien. En ocasiones no se encuentran los productos en tendencia y le toca reservar a que le llamen cuando llegue.
 - Buena experiencia porque siempre encuentra los productos y tallas que necesita.
 - Buena experiencia, amplia variedad en diseños. Pero las prendas de tendencia no siempre se encuentran.
 - Cambian el tallaje de acuerdo al diseño.
 - Cuando una prenda esta en tendencia no se encuentra con facilidad y las tallas varían mucho.
 - Disponibilidad de su talla es reducida.
 - En las dos bien, siempre encuentra las tallas que busca y si no están en tiendas hay en las páginas digitales.
 - Las tallas no siempre son como las indican.
 - Menos tallas pero los productos son mas exclusivos.
 - Muy pocas veces no ha encontrado la talla que necesita.
 - No ha tenido ningún problema siempre encuentra distintos productos y las tallas estan bien.
 - Percibe una mayor demanda y por eso en algunas ocasiones no ha logrado conseguir las prendas en ese momento pero si ha conseguido en línea u otro local.
 - Siempre encuentra las tallas.
 - Siempre encuentra varios productos que le llaman la atención.
 - Siempre hay los productos y tallas que busca.
 - Siempre hay mas disponibilidad online y sobre todo en variedad de productos.
 - Tiene disponibilidad de productos y tallas, esta bien.
 - Tienen todas las tallas, no ha tenido problema en ese aspecto.
-

Anexo H

Disponibilidad de Productos y Tallas en H&M

Disponibilidad de productos y tallas (H&M)

- Bien, siempre ha encontrado lo que busca.
 - Buena experiencia porque siempre encuentra los productos y tallas que necesita.
 - Buena pero cuando las ha encontrado en las tiendas físicas muchas de las veces le mandan a otro lugar, lo cual se vuelve incómodo porque generalmente esta de viaje y no puede perder tiempo.
 - En H&M no ha tenido problema.
 - En las dos bien, siempre encuentra las tallas que busca y si no están en tiendas hay en las páginas digitales.
 - Mas tallas pero mas productos del mismo.
 - Mejor manejo del tallaje y mas disponibilidad de productos.
 - Mucho más fácil encontrar los productos y tallas que busca.
 - Muy pocas veces no ha encontrado la talla que necesita.
 - No ha tenido mayor inconveniente.
 - Se agotan muy rápido.
 - Si ha encontrado siempre lo que busca.
 - Si hay pero el tallaje es diferente ya que en ocasiones el mas grande de lo normal y por eso no le gustan mucho.
 - Siempre encuentra lo que necesita, no tenido problema con los productos.
 - Siempre encuentra varios productos que le llaman la atención.
 - Siempre hay los productos y tallas que busca.
 - Siempre hay mas disponibilidad online y sobre todo en variedad de productos.
 - Siempre tienen disponibilidad.
 - Tiene disponibilidad de productos y tallas, esta bien.
 - Tienen todas las tallas, no ha tenido problema en ese aspecto.
-

Anexo I

Atención al Cliente en Zara

Atención al cliente (Zara)

- Atención mas personalizada y mejor asesoramiento.
- Bien, la atención al cliente es buena pero depende mucho del país en que se encuentre.
- Bien.
- Buena atención al cliente.
- Buena atención al cliente. Dispuestos a realizar cambios o devoluciones.
- Buena atención, te resuelven cualquier duda enseguida y si necesitas otra talla te la dejan dentro de los probadores en poco tiempo.
- Buena, atención inmediata.
- Buena.
- Casi ya no se encuentra personal dentro de las tiendas.
- El personal no es muy atento.
- El personal no está atento todo el tiempo.
- Excelente servicio.
- Excelente.
- Las dos tienen la misma estructura de atención al cliente. No es una atención personalizada.
- Mejor atención, self check out. Están a la vanguardia.
- Muy buena.
- No encuentras mucho personal que te ayude.
- No tienen buena atención al cliente.
- Siempre le ha ido bien, la gente es amable y está dispuesta para ayudarte en lo que necesitas.

Anexo J

Atención al Cliente en H&M

Atención al cliente (H&M)

- Bien, la atención al cliente es buena pero depende mucho del país en que se encuentre.
- Bien.
- Buena atención al cliente.
- Buena atención al cliente. Dispuestos a realizar cambios o devoluciones.
- Buena, el personal está capacitado y te ayuda en lo que necesitas.
- Buena.
- Casi ya no se encuentra personal dentro de las tiendas.
- El personal no está tan capacitado y muchas de las veces no te dan respuesta en cuanto a disponibilidad de las prendas.
- Excelente servicio.
- Excelente.
- Las dos tienen la misma estructura de atención al cliente. No es una atención personalizada.
- Las personas que trabajan ahí son más pendientes y te ayudan en lo que necesitas.
- Mejor ayuda por parte del personal.
- Muy buena.
- No son muy atentos. No cuentan con tecnología.
- Personal es amable.
- Siempre le ha ido bien, la gente es amable y está dispuesta para ayudarte en lo que necesitas.

Anexo K

Compra de las Marcas mediante sus Páginas Web

Compra de las marcas mediante sus páginas web	Frecuencia
Si pero no con frecuencia.	1
Si, solo H&M.	3
Si, solo Zara.	1
Si.	15
Total general	20

Anexo L

Información en las Páginas Web

Información en las páginas web

- En base a su experiencia si es bastante clara. Considera que esta información si es suficiente para compra en línea.
 - La mayoría de veces le ha ido bien, en las dos marcas.
 - No mucho, suele basarse en compras anteriores. Pero hay prendas que cambian de tamaño en relación con las que usualmente utiliza.
 - Si en la mayoría de casos.
 - Si le ayuda en el proceso de compra pero en relación a HM las imágenes no son tan llamativas como las de Zara.
 - Si pero siempre es arriesgado porque no puedes ver la calidad del producto pero sobre todo en Zara son mas específicos y tienen mejor detalle y claridad de imágenes dentro de sus páginas web.
 - Si porque generalmente ya sabe que talla es en esa marca.
 - Si ya que tienen buenas descripciones e imágenes.
 - Si, ambas marcas tienen una buena página web que te muestra cada detalle de las prendas.
 - Si, buena descripción del material y de las tallas.
 - Si, considera que esta bien y le gusta ver en línea los productos para optimizar tiempo.
 - Si, el único problema es que generalmente en Zara depende del material con el que esten hechas las prendas y varían las tallas, demostrando la dificultad de comprar sin probarse.
 - Si, en H&M la página es un poco mas amigable y más fácil de usar. Considera que esta tiene mejor información y de manera mas clara. La información si es suficiente para el entrevistado porque siempre que compra, las tallas están bien.
 - Si, en todas la compra le ha ido bien.
 - Si, esto le ayuda para poder saber todo acerca del producto.
 - Si, le ha ido bien con las dos marcas de acuerdo a las descripciones de las páginas.
 - Si, totalmente.
 - Si.
 - Si.
-

Anexo M

Funciones Más Útiles de las Páginas Web

Funciones más útiles de las páginas web

- Ayuda con la identificación de tallas y distribución del catálogo.
 - Chatbots, ofertas, notificaciones y sobre todo los correos electronicos que mandan constantemente.
 - Claridad a las descripciones de producto y filtros.
 - Descripción de las tallas.
 - Diferencias pero no tan notorias, solo como está organizada las páginas pero son similares.
 - División de catálogo y recomendaciones.
 - División de catálogos y sección de descuentos.
 - Facilidad de opciones de pago.
 - Filtros para dividir según lo que necesites, disponibilidad del productos, identificación de colores y tallas. La guía de tallas esta muy generalizadas.
 - Guía de tallas y el zoom que permite hacer a las imágenes.
 - Imágenes y facilidad de pago.
 - Las fotos que usan y las sugerencias para combinar con otras prendas.
 - Las referencias de las medidas que corresponden a las prendas.
 - Los filtros por así puedes ir directo a lo que quieres.
 - Los filtros, según precio - talla y disponibilidad. Secciones de acuerdo a lo que quieras. Sección de rebajas en las dos marcas.
 - Los filtros y la división por catálogos.
 - Opción de envío y costos justos.
 - Organización de los catálogos.
 - Review de la gente y lo que te sugieren en base a compras previas.
 - Zara es muy bueno ya que pones tu talla, peso y medida entonces sabes exactamente como te va a quedar. En HM no.
-

Anexo N

Uso de Atención en Línea

Uso de atención en línea

- En Zara.
 - No, en ninguno de los dos.
 - No, nunca ha tenido inconvenientes.
 - No.
 - Nunca.
 - Si, en HM.
 - Si, en las dos.
 - Si, en Zara para devoluciones.
 - Si, solo de Zara.
 - Si, solo de Zara.
 - Si, solo en Zara.
 - Si.
 - Si.
-

Anexo O

Experiencia en los Canales de Atención Digital

Experiencia en los canales de atención digital

- Buen trato, respuesta inmediata. El chatbot funciona bien y si necesita atención más específica le contactan con un asesor en un tiempo aproximado de 2 minutos.
 - Buena experiencia, respuesta inmediata.
 - Considera que los chatbots dentro de las páginas son de ayuda ya que están disponibles 24/7 y la respuesta es inmediata. Esto se da igual en las dos marcas.
 - En HM no le dieron solución para su problema con el pago con tarjeta y a la final no realizó la compra.
 - Hace uso de los chatbots y luego le dirigen a un asesor. El problema es que la comunicación se corta si no respondes enseguida.
 - Las dos marcas han sido buenas en este aspecto, los chatbots que utilizan dentro de las mismas son de mucha ayuda ya que te resuelven las dudas al instante y también puede contactar con colaborador real si es necesario.
 - Mala experiencia en la devolución ya que nunca llegaron a recoger el producto.
 - No le han respondido pronto, se han demorado unos 4 días. Pero solo la devolución lo ha hecho en tienda.
 - Se demora mucho tiempo en solucionar el problema.
-

Anexo P

Experiencia Comprando en Línea (Zara)

Experiencia comprando en línea (Zara)

- Bien, ha tenido buena experiencia comprando en línea. Porque puede escoger la ropa, ver la talla y pagar de manera sencilla. Proceso fácil.
 - Bien, incluso te sugieren que talla te queda de acuerdo a tu historial de compras.
 - Buena experiencia de compra pero en la entrega se demoran más de lo que dicen y no llega el pedido completo en un solo paquete.
 - Buena experiencia, mayor cantidad de productos y los mismo en línea y en el aspecto de tiendas físicas.
 - Buena experiencia.
 - Buena experiencia en cuanto a la calidad y de sus productos. La página web y las tiendas físicas le gustan mucho.
 - Buena pero hay cosas que se pueden mejorar en cuanto a tallas e imágenes de las prendas.
 - Buena pero hay problemas con las devoluciones.
 - Buena pero no le gusta que los productos no se reserven en el carrito ya que al momento de pagar hay algunos que ya no están disponibles.
 - Buena, mejorar el aspecto de devoluciones.
 - Buena, son buenos productos, todo lo que ha comprado en línea la ha resultado de buena calidad.
 - Hay ocasiones donde usan fotos que no se ve bien el producto porque se enfoca más en los modelos.
 - Las tallas de esta marca cambian mucho y eso no le da tanta confianza para pedir sin probarse.
 - Muy buena pero en el tiempo de entrega se demoran mucho.
 - Muy buena, su página web es más amigable que la de H&M.
 - Muy buena. Da la opción de analizar más los productos.
-

Anexo Q

Experiencia Comprando en Línea (H&M)

Experiencia comprando en línea (H&M)

- Bien, ha tenido buena experiencia comprando en línea. Porque puede escoger la ropa, ver la talla y pagar de manera sencilla. Proceso fácil.
 - Bien, su página es clara y te hace que fluya el proceso de compra sin interrupciones.
 - Bien, su página es eficiente.
 - Buena experiencia.
 - Buena pero hay cosas que se pueden mejorar en cuanto a tallas e imágenes de las prendas.
 - Buena, son buenos productos, todo lo que ha comprado en línea la ha resultado de buena calidad.
 - Buena.
 - Destaca por la rapidez de entrega, eso hace que quiera seguir viendo las prendas así no sean de tan buena calidad.
 - Es mejor en esta marca ya que en devoluciones te devuelven hasta el costo del envío.
 - Excelente, los productos se mantienen reservados y su página no se cuelga a ningún momento.
 - Le gusta más comprar en línea en esta marca.
 - Los productos al menos de la página de Ecuador son distintos a los que se encuentran en el local.
 - Mejor experiencia ya que llega en muy poco tiempo.
 - Muy buena y sobre todo son ágiles.
 - Muy buena.
 - Muy buena. Da la opción de analizar mas los productos.
 - Satisfactora ya que llega rápido y el empaque es adecuado.
-

Anexo R

Tiempo de Entrega (Zara)

Tiempo de entrega (Zara)

- -
 - 10-15 días.
 - 15 días.
 - 2 semanas
 - 3 semanas.
 - 5 a 8 días dependiendo de la disponibilidad del producto
 - Bien, son eficientes.
 - Dos semanas.
 - Mala experiencia porque no llega pronto. Se demoran al menos 2 semanas.
 - Más de 15 días.
 - Más de una semana.
 - Más demorado, se toma mínimo una dos semanas.
 - Se demora más de 2 semanas.
 - Se demora más y el pedido generalmente llegan por separado. Pero si cumplen el tiempo de entrega que te dicen cuando finalizas la compra. Tiempo: más de una semana.
 - Una semana.
-

Anexo S

Tiempo de Entrega (H&M)

Tiempo de entrega (H&M)

- 1 semana máximo.
 - 2 días
 - 2 días.
 - 3 a 4 días
 - 3 días
 - 4 días.
 - Bien, son eficientes.
 - De 2 a 3 días.
 - Inmediato (máximo 2 días)
 - Inmediato.
 - Llega en 2 días.
 - Mas veloz, en 2 días llegan los productos.
 - Máximo 3 días.
 - Máximo 3 días.
 - Máximo 4 días.
 - Máximo en 4 días.
 - Menos de 4 días.
-

Anexo T

Uso de las Aplicaciones Móviles

Uso de las aplicaciones móviles

- No.
 - Si, la app de Zara usa casi todos los meses mientras que la de H&M lo hace con menor frecuencia.
 - Si, se ha descargado para poder comprar directo.
 - Si, solo de Zara no tenía conocimiento de la de HM.
 - Si, solo de Zara.
 - Si, solo de Zara. No sabía que HM tiene app entonces entra por la página web.
 - Si.
 - Si.
 - Solo de Zara , siente que parecida a la página web pero es más fácil porque la cuenta siempre esta abierta y te permite llevar un mejor registro.
 - Solo de Zara, no conocía que H&M tiene app en Ecuador.
 - Solo de Zara. Para comprar mas directo y ya no entrar a la página web o ir a un local.
-

Anexo U

Diferencias entre las Aplicaciones Móviles de Zara y H&M

Diferencias entre ambas aplicaciones móviles

- Diferencias en cuanto a la organización pero en si no son tan notorias. Destaca que la de H&M es mucho mas manejable que la de Zara.
 - H&M mas lenta ya que se desactualiza constantemente, lo cual genera molestia e impide que fluya el proceso de compra. En Zara nunca ha tenido ningún problema.
 - La app de Zara es mas elegante y ordenada que la de HM.
 - La de Zara tiene un mejor diseño donde usan de manera adecuada las imágenes. La de HM se enfoca mas en solo vender los productos y no usan imágenes tan atractivas ni elaboradas.
 - Las dos son amigables, no considera que hay diferencias significativas.
 - No persibe diferencias, las dos son fáciles de usar.
 - Son similares, no hay mayor diferencia.
 - Zara es mas fácil de usar y en HM la calidad de las fotos no van de acuerdo a como es la prenda y la app se culga.
-

Anexo V

Funciones Más Útiles de las Aplicaciones Móviles

Funciones más útiles de las aplicaciones móviles

- Avisos del proceso de compra.
 - Barra para buscar productos y la división de catálogo.
 - Clasificación de los productos y notificaciones.
 - División por secciones, permite acceder a la información de los productos que esta buscando.
 - En Zara te recuerdan cuando llega el producto que estabas buscando.
 - Filtros por categorías y traqueo del producto.
 - Filtros por categorías.
 - Flitro ya que encuentras más rápido lo que buscas.
 - Forma en la cual presentan los productos y la manera en la cual estan puestos los catálogos.
 - Mantener la sección iniciada, lo que le permite tener el carrito y las prendas que le interesan.
 - Notificaciones y descripción del producto.
 - Notificaciones y recomendaciones.
 - Notificaciones y seguimiento del pedido.
 - Recomendaciones y notificaciones acerca de las colecciones y descuentos.
 - Sección de recomendaciones y claridad en cuanto a materiales de las prendas.
-

Anexo W

Uso de los Canales Digitales antes de Comprar en las Tiendas Físicas

Uso de los canales digitales antes de comprar en las tiendas físicas

- No debido a que no tenemos tiendas físicas dentro de la ciudad.
 - No, generalmente ya cuando ve en la web la compra directo y no se va a las tiendas físicas al menos de que esten cerca.
 - No, la mayoría de veces compra online.
 - No, nunca hace eso. Siempre escoge un solo canal.
 - No, solo compra online o en las tiendas físicas directo.
 - No.
 - No.
 - Si pero en algunas ocasiones le dicen que los productos no estan disponibles dentro de la tienda física lo cual por un lado es bueno porque no pierde tiempo.
 - Si, de ambas marcas.
 - Si, hay veces que primero revisa en línea y si hay va a comprar en caso de que pueda o sino ya solo las compra en línea.
 - Si, hay veces que ve algo y va a la tienda física a buscar pero como en la ciudad no tenemos estas tiendas se le hace mas difícil.
 - Si, le ha ido bien para ver disponibilidad de productos.
 - Si, revisa antes de ir a la tienda para saber sobre el producto, materiales y precio.
 - Si, siempre y prefiere solo comprar en línea.
 - Si, solo en Zara y la usa para no perder tiempo en el local.
 - Si, solo H&M.
 - Si. Pero el rato de ir a probarse no te queda como esperas o no hay el producto en la tienda que vas.
-

Anexo X

Experiencia después de la Compra (Zara)

Experiencia después de la compra (Zara)

- Al demorarse mas en la entrega si tiene que estar viendo constantemente las actualizaciones del pedido. En reembolsos se demoran mucho tiempo.
 - Bien, le gusta que tengan la opción de seguir el pedido. El empaquetado de esta marca es característico.
 - Bien, no han tenido que realizar ningún cambio. El paquete en el que llega las prendas es adecuado y se conserban bien.
 - Bien, por mas de que se demore bastante te informan cada novedad acerca del pedido.
 - Buena pero se demora mas en devolver el dinero.
 - Buena, el seguimiento del producto es importante y te llega en buen estado. No ha necesitado hacer cambios o devoluciones.
 - Buena, le llega bien empaquetado. No ha tenido que hacer cambios pero le ha ido bien con el seguimiento de los pedidos para tener una idea en el estado en el cual esta este proceso.
 - Buena.
 - En devoluciones que ha hecho en las tiendas físicas no ha tenido problemas.
 - En relación con el seguimiento de pedido es bueno en las dos ya que llega en la fecha establecida.
 - En Zara le ha ido bien, cuando ha solicitado una devolución le responden enseguida.
 - En Zara no le ha ido bien ya que intentó hacer una devolución pero nunca llegaron a retirar la prenda.
 - Las devoluciones son eficases. No le ha dado problemas a mas de que le piden mandar con el mismo empaque.
 - Nunca falla su calidad y cuidados que le dan a las prendas. Pero no llegan rápido lo que genera molestia.
 - Nunca ha realizado devoluciones, solo seguimiento del pedido.
 - Seguimiento del pedido eficiente, se sabe cada parte del proceso en tiempo real.
 - Si lo ha hecho en Zara mediante la app, fácil cuando esta en la misma ciudad donde esta la tienda. Te da la opción de dejar en cualquier local. En Cuenca nunca lo ha hecho porque no hay una tienda física en la ciudad y se le complica más.
-

Anexo Y

Experiencia después de la Compra (H&M)

Experiencia después de la compra (H&M)

- Bien, el seguimiento del pedido es bueno. Llega en menos tiempo del que te dicen al finalizar la compra y en la entrega las prendas llegan en perfectas condiciones.
 - Bien, le gusta que tengan la opción de seguir el pedido. Su empaquetado es mas sencillo.
 - Bien, no han tenido que realizar ningún cambio.
 - Buena en cuanto a seguimineto del pedido ya que puedo ver cada paso.
 - Buena pero HM es mejor en devoluciones.
 - Buena, el seguimiento del producto es importante y te llega en buen estado. No ha necesitado hacer cambios o devoluciones.
 - Buena, le llega bien empaquetado. No ha tenido que hacer cambios pero le ha ido bien con el seguimiento de los pedidos para tener una idea en el estado en el cual esta este proceso.
 - En devoluciones que ha hecho en las tiendas físicas no ha tenido problemas pero en línea nunca le respondieron y no pudo realizar la devolución.
 - En relación con el seguimiento de pedido es bueno en las dos ya que llega en la fecha establecida.
 - Excelente, puedes encontrar también prendas de buena calidad y el seguimiento del pedido es eficiente. Se mantienen en constante interacción por medios como el mail.
 - HM buena en aspecto de devolución ya que te retiran de la casa y antes de que llegue el estado de cuenta ya te devulven el dinero.
 - No ha tenido ningún problema, incluso dice que le entregan el producto antes de lo noticado. Motivo por el cual casi ni hace uso del seguimiento del pedido.
 - No ha tenido ningún problema.
 - No ha tenido problemas y siempre le infroman de cada parte del proceso.
 - Nunca ha devuelto nada, el seguimiento del pedido si lo usa para saber el tiempo exacto en el cual va a llegar.
 - Nunca ha devuelto nada de esta marca.El seguimiento del pedido es de suma utilidad.
 - Nunca ha realizado cambios ni devoluciones. El seguimiento del pedido si le resulta bueno porque se puede mantener informada del proceso.
 - Nunca ha realizado devoluciones, solo seguimiento del pedido. Resalta esta marca porque se puede ver claramente el proceso del pedido y cuando va a llegar.
 - Nunca lo ha hecho.
 - Seguimiento del pedido eficiente, se sabe cada parte del proceso en tiempo real.
-

Anexo Z

Combinación de los Canales Físicos y Digitales

Combinación de los canales físicos y digitales

- No, nunca.
- No, solo hace uso de un solo canal ya sea digital o físico.
- No, solo un canal ya sea físico o digital.
- No.
- No.
- No. Se mantiene solo en el digital.
- Si, cuando visita ciudades que tienen estas tiendas suele hacer la compra en línea y recogerla en tienda para no perder tiempo. La experiencia ha sido buena y si algún producto no me da o pasa algo solo lo devuelvo ese rato.
- Si, ha comprado en línea y ha retirado de tienda. En las dos marcas.
- Si, ha ido a recoger de la tienda. Buena experiencia, lo aplica cuando no quiere que el producto se agote. En caso de requerir cambio lo hace ahí mismo.
- Si, ha revisado prendas dentro del local por medio de sus aplicaciones móviles.

Anexo AA

Contenidos en Redes Sociales (Zara y H&M)

Contenido en redes sociales (Zara)

- Comtenido en Instagram.
- Facebook e Instagram
- Instagram
- Instagram constantemente.
- Instagram, Facebook

- Instagram, TikTok
- Muy seguido.
- No ha visto mucho.
- No ha visto publicidad en redes.
- No.
- Si ha visto en Instagram y en TikTok que son la redes que mas usa.

- Si ha visto en todas la redes sociales.
- Tik tok
- Tik tok e Instagram
- Todo el tiempo, en todas las redes.

Contenido en redes sociales (H&M)

- Facebook e Instagram
- H&M si le sale mucho en instagram.
- Instagram
- Instagram, Facebook
- Instagram, Facebook más de esta marca.
- Mayor contenido de esta marca en Instagram y en TikTok.
- Muy seguido.
- No ha visto.
- No le sale mucho.
- No.
- Si ha visto en todas la redes sociales. Pero de esta marca le sale con mas frecuencia.
- Si ha visto publicidad pagada en youtube y otras plataformas.
- Si le sale a cada rato en Instagram.
- Tik tok
- Todo el tiempo, en todas las redes.

Anexo BB

Influencia del Contenido en Redes Sociales (Interés y Conexión con las Marcas)

Influencia del contenido en redes sociales (interés y conexión con las marcas)

- Considera que el contenido al ser pagado se vuelve repetitivo y ya no le presta mucha atención. En su caso no influye.
- Bastante porque cada que lanzan nuevas prendas o publicidad en redes le interesa mas y eso incentiva su compra.
- Bastante porque hay veces que no necesita comprar pero viendo la publicidad crea una necesidad.
- Completamente.
- Influye bastante ya que si es repetitivo te causa interés por comprar.
- Influye bastante, ya que cuando le salen nuevos productos le atrae para comprar. En tik tok ve gente que se prueba las prendas genera necesidad de comprar, dependiendo de la estación.
- Influye mucho porque al no entrar constantemente a la página, la novedades en redes te crean el interés por buscar mas sobre el producto o colección.
- Influye mucho porque le gustan bastante las marcas y mediante la publicidad en redes le da interés por comprar. Zara le parece que tiene mejor publicidad dentro de redes.
- Influye mucho ya que al ver las prendas le da mas ganas de comprar.
- Influye mucho ya que de esta forma puede ver la novedades de las marcas y se mantiene informada.
- Influye mucho, si sale algo que le interesa se ingresa a la página web para ver el producto y muchas veces termina comprando.
- Les da mayor presencia a las marcas y eso hace que como usuario siempre estes buscando alternativas y en la mayoría de casos entra de inmediato a ver el producto de interés y muchas de las veces los compra.
- No influye porque busca en la página cuando quiere algo.
- No influye porque revisa siempre las páginas web y no se fija en la publicidad.
- No influyen tanto pero hay veces donde si ve algo y si le interesa busca (puede ser que la compre).
- No influye por su interes de ir a la tienda física para ver incluso otros productos. Si ve en redes sociales no busca mas acerca del producto. No considera que influyen para tener conexión con las marcas.
- SI influye porque por estos medios conoce acerca de promociones o cambios de temporada que le incita a comprar.
- Si influye, cuando ve una prenda que le gusta ingresa a los medios digitales y generalmente la compra.
- Tiene mucha influencia, el contenido hace que busque enseguida el producto independientemente si lo compra o no.

Anexo CC

Relación entre Precio y Calidad (Zara)

Relación entre precio y calidad (Zara)

- Ahora siente que han bajado la calidad de sus productos y no va de acuerdo a los precios.
- Buena pero no en todos los productos.
- Buena, esta de acuerdo.
- Buena, los precios van de acuerdo a la calidad de sus prendas.
- Buena, no le parece caro porque la ropa le ha durado muchos años.
- Buena.
- Depende de las prendas ya que hay algunas que no va la calidad en relación al precio.
- Depende del producto pero en general esta bien.
- Depende del producto, hay algunas cosas que si duran pero otras que se dañan a la primera lavada, esto siente que depende del material y el cuidado que le des. En general bueno porque no es un precio tan elevado.
- Depende del producto, ya que en mucho de los casos el precio no va de acuerdo a la calidad.
- Depende del producto. Su calidad ha bajado.
- Esta de acuerdo.
- Esta dentro de lo correcto ya que no es una marca extremadamente costosa pero tiene prendas de calidad media y precio medio.
- La calidad de Zara es mejor pero el precio si es elevado. Si va de acuerdo.
- Muy buena. Mejor calidad que H&M.
- Muy buena. No es barato pero la calidad sabe que siempre le van a llegar productos de buena calidad.
- Precios elevados pero de acuerdo a su calidad.
- Tiene diferentes calidades, es mas costosa pero va de acuerdo a la calidad de sus productos.
- Va de acuerdo la calidad al precio que establece la marca.

Anexo DD

Relación entre Precio y Calidad (H&M)

Relación entre precio y calidad (H&M)

- Bien ya que no son muy costosos pero va de acuerdo a la calidad.
- Bien, si va de acuerdo la calidad con el precio.
- Bien, son precios económicos que se reflejan en la calidad de su ropa.
- Bien, va de acuerdo a la calidad.
- Buena porque es de menor calidad pero va de acuerdo al precio.
- Buena, no ha tenido problemas con la ropa que ha comprado. Precios mas bajos.
- Depende de las prendas ya que hay algunas que no va la calidad en relación al precio.
- Depende del producto pero en general esta bien.
- Es bueno pero lo considera como una marca para ropa básica.
- Estan de acuerdo.
- Estan de acuerdo. Precio accesible y buena calidad.
- La calidad no le gusta tanto porque es de inferior calidad pero va de acuerdo al precio.
- La calidad si es inferior.
- Más económico que Zara. El rato de la compra la talla esta bien pero al lavar sobre todo las camisetas de hombre tienden a hacerse mas chicas.
- Muy buena, precios accesibles.
- Precios mas económicos pero calidad mas baja. Peero en general es una muy buena relación.
- Prendas mas económicas pero se nota en la calidad y tiempo de vida útil de las prenda.
- Si va de acuerdo la calidad con el precio.
- Va de acuerdo la calidad al precio que establece la marca.
- Va de acuerdo pero la ropa es mas barata y dura menos.

Anexo EE

Influencia de la rotación de Productos o Colecciones

Influencia de la rotación de productos o colecciones

- Como consumidor es positivo ya que te permite comprar con frecuencia sin embargo esto crea nuevas tendencias a cada rato lo cual te vuelve impulsivo a la compra sin tener una necesidad.
- Cree que si cambian frecuentemente, las colecciones nuevas las transmiten por medio de mails o notificaciones de las aplicaciones móviles. Te atrae a comprar mas seguido.
- Este aspecto le permite estar en la moda de la actualidad. Aspecto igual en las dos marcas.
- Influye bastante porque si le interesa algo compra ese rato para que no se agote. Al innovar a cada rato hace que se pueda tener exclusividad y que no todos tengan la misma prenda. Dice que en Zara cambian con mayor frecuencia.
- Las dos cambian con frecuencia y le da opciones de nuevas prendas en cada temporada.
- Las dos cambian frecuentemente (más de una vez al mes) influye bastante porque cada vez hay nuevas tendencias que te despiertan el interés por comprar para estar a la moda. P MAS EN ZARA.
- No ha notado mucho, solo compra cuando necesita.
- Si cambian, mas las colecciones de Zara ya que lo ha visto con mayor frecuencia pero en general HM no esta mal tampoco. Esto influye mucho porque te da más opciones de ropa y te incita a comprar.
- Si ha notado que cambian con frecuencia de acuerdo a las estaciones de los país mas influyentes para las marcas. No influye en su interés por las marcas.
- Si ha notado que cambian con frecuencia pero no influye en su interés por ir a comprar la ropa. Compra cuando necesita no cuando cambian de colección.
- Si ha notado que cambian constantemente. Le interesa comprar en cambio de temporada porque tienen descuentos. Buena rotación de productos en las dos.
- Si ha notado que cambian e influye porque le da el interés de comprar nuevas cosas para estar a la moda.
- Si ha notado que cambian, esto influye bastante y le da la opción de variar en el estilo de su ropa.
- Si ha notado y le gusta porque hay ropa nueva cada vez y de esta forma no se satura el mercado.
- Si ha visto que cambian pero considera que en los últimos años se ha mantenido una línea en el estilo de la moda, esto le gusta y por eso frecuenta estas dos tiendas.
- Si, de las dos marcas. Esto hace que se cree una necesidad de cambiar de ropa más rápido.
- Si, esto es ventajoso ya que en camvio de temporada presentan descuentos atractivos.
- Si, mas Zara ya que tienen mas colecciones durante el año ves prendas nuevas que te hacen mantenerte enganchada para no perderte los nuevos productos.
- Si, principalmente en Zara ya que es la que mas consume, resalta que cuando va a las tiendas ve que cambian de productos en un tiempo aproximado de 2 a 3 días. Este aspecto le hace que quiera entrar al local y consumir.
- Siente que en Zara siempre estan cambiando de colecciones lo cual le incita mas a comprar. HM tiene mas ropa básica que no compras con mucha frecuencia.

Anexo FF

Elección entre Zara y H&M

Elección entre Zara y H&M

- H&M por la agilidad en cuanto a envíos y precios mas bajos.
 - H&M porque es mas accesible para todos los segmentos.
 - H&M porque los precios no son altos y la calidad es buena.
 - H&M ya que hay ropa mas juvenil para su hija, por esa razón compra mas en esta marca.
 - H&M ya que puedes encontrar variedad.
 - Si es físico prefiere Zara pero virtual HM porque si no le da bien o algo pasa la pérdida de dinero no es tan significativa.
 - Zara debido a que tiene una mejor calidad y encuentras tanto básicos como ropa elegante.
 - Zara por el cambio constante de colecciones, calidad de la ropa. HM al tener ropa más básica no se renuevan mucho.
 - Zara por la calidad y el estilo de sus prendas. Resalta que hasta la experiencia de abrir un paquete de esta marca es distinto ya que viene en una cartones de la marca con muchos cuidados para que los productos esten de la mejor manera.
 - Zara por su calidad y estilo de ropa mas formal.
 - Zara por su calidad.
 - Zara por su variedad de materiales y la facilidad de compra en sus canales digitales.
 - Zara por sus diseños, variedad de opciones. Al entrar a la tienda si siente que tiene una mejor experiencia donde destaca su elegancia.
 - Zara por sus prendas mas formales.
 - Zara por sus prendas para ocasiones mas formales, su calidad destaca ante HM.
 - Zara porque aunque los precios son mas elevados la ropa dura mas tiempo y le gusta mas el estilo. Siente que HM es muy juvenil o incluso mucho para niños.
 - Zara porque es mas exclusivo y de mejor calidad.
 - Zara porque le gusta mas la calidad.
 - Zara porque presenta un estilo más sobrio y elegante.
 - Zara ya que si bien es mas costosa, el tipo de prendas da mayor elegancia y formalidad mientras que H&M es mas casual.
-

Anexo GG

Marca que Integra Mejor sus Canales

Marca que integra mejor sus canales

- H&M porque atiende a diferentes tipos de mercado y no tiene un enfoque específico.
 - H&M porque de lo que ha visto en redes son los mismos productos que encuentra en la página web cuando la usa y los que encuentra en tienda.
 - H&M porque encuentra la misma ropa en la página web y en tienda.
 - H&M porque la información es mayor y tienen buen manejo de sus canales.
 - H&M porque le sale publicidad mas seguido y se relacionan mejor. De Zara nunca le ha salido nada.
 - H&M porque se mantienen mejor conectados con los consumidores ya sea por redes sociales o mail y puedes encontrar una tienda de esta marca en cualquier lugar que visites.
 - H&M porque tiene buenos medios digitales, la organización en cuanto a envíos es excelente y a cada rato le mandan mails en relación a descuentos y productos.
 - Las dos van a la par pero se quedaría con H&M ya que es la que le envía mas contenido por mail y le informa todo.
 - Zara debido a que siempre tienen las cosas que se publicitan en redes dentro de sus tiendas digitales y en línea.
 - Zara por sus procesos fáciles de compra y el uso de sistemas tecnológicos .
 - Zara porque generalmente los productos que estan online los encuentras en tienda pero en HM si varía mucho.
 - Zara porque siempre está presente en redes y mantienen buenos sistemas digitales que aplican en tiendas como el pago personal y la disponibilidad de reservar probadores.
 - Zara porque tiene mas presencia y es mas llamativo a la vista tanto en sus tiendas físicas como digitales. Te da una mejor percepción de glamour.
 - Zara porque tiene una mejor conexión entre los productos en tienda y lo que se ofertan en las tiendas.
 - Zara tiene mucha presencia en redes y se interesa más en darte a conocer por el medio que sea sus productos y portafolio. Considera que están mas pendientes de los consumidores. Tiene un mejor tipo de marketing.
 - Zara ya que gestiona de mejor manera el servicio al clientes.
 - Zara ya que tiene una mejor gestión del aspecto físico y digital y se hacen presentes de las dos maneras con ideas novedosas e innovadoras.
 - Zara, va de acuerdo los productos disponibles en la página web y en las tiendas.
 - Zara.
-

Anexo HH

Aspectos que Diferencia a Zara y H&M de otras Marcas de Moda

Aspectos que diferencian a Zara y H&M de otras marcas de moda

- Al ser marcas con una larga trayectoria y reconocimiento a nivel mundial se diferencian de las otras ya que no han llegado a ser tan nombradas. Resalta su variedad de oferta.
 - Al ser moda fast fashion son prendas básicas que se las compra regularmente y económicamente la mayoría de personas pueden acceder a estos productos. Presencia en varias ciudades y países. En nuestro caso, al no tener tiendas dentro de la ciudad las puedes acceder en línea.
 - Cambio constante de colección y casi siempre disponibilidad de tallas requeridas. En general si se parecen a otras marcas.
 - Considera que lo que mas las diferencia de otras marcas son sus precios y reconocimiento mundial.
 - El marketing en redes y los aspectos visuales de cada una de las tiendas.
 - El marketing, el precio y la rotación de productos.
 - H&M se diferencia ya que es económicos pero cuenta con prendas básicas que todos necesitan y no tiene tan marcadas las temporadas entonces puedes usar todo el tiempo y Zara es una marca que engloba todos los estilos y se adapta o lo que el consumidor busca.
 - La cantidad de productos que ofrecen y la accesibilidad para comprar online en especial dentro de la ciudad de Cuenca.
 - Los dos tienen ropa de tendencia y los costos no son muy elevados.
 - Los precios ya que son accesibles.
 - Moda rápida que se diferencia por sus prendas.
 - Organización de sus páginas web que le permite disfrutar del proceso de compra. Las otras no tienen tanto marketing que conecte con el cliente.
 - Posicionamiento a nivel mundial de estas marcas y su calidad en la mayoría de prendas.
 - Precios accesibles y buena calidad.
 - Precios accesibles y sus redes sociales porque mediante ellas han logrado llegar a varios segmentos alrededor del mundo.
 - Se diferencian porque son las únicas dos marcas que envían productos a Cuenca. Zara tiene mejor posicionamiento de marca a nivel internacional y HM se destaca por su variedad.
 - Se diferencia por su estilo y accesibilidad frente a las otras marcas de ropa.
 - Se diferencian porque están innovando constantemente y sus precios son buenos. Son marcas que llevan mucho tiempo en el mercado y se reconocen globalmente.
 - Se diferencian porque siempre están innovando, lanzan nuevos modelos y van con la tendencia de moda. Buenos canales de compra, entrega rápida a Cuenca.
 - Van a la tendencia, su marketing digital y variedad de estilos.
-