

El comportamiento del sector de la moda en el 2022: Barómetro Fintonic Intent HQ



Enero del 2023

José Luis Bueno
Alfonso Urien

El comportamiento del sector de la moda en el 2022: Barómetro Fintonic Intent HQ

José Luis Bueno
Alfonso Urien

Enero del 2023

Responsables

José Luis Bueno

Profesor del IESE y titular de la cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor

Alfonso Urien

Intent HQ y cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor

Diseño: IESE Business School

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación (www.cajaalta.es)

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

ÍNDICE

1. Prólogo	06
2. Introducción	07
3. Características de la muestra	08
4. Comportamiento de las ventas	10
5. ¿Qué podemos decir sobre los comercios?	12
6. El comprador	13
7. Las tiendas preferidas por el comprador masculino	15
8. El gasto de los <i>fashionistas</i>	16
9. Las rebajas y el Black Friday	17
9.1. Los canales preferidos	18
9.2. Las calles preferidas de Madrid	18
9.3. La compra <i>online</i>	18
9.4. La compra <i>offline</i>	20
10. Efectos de los cierres y las aperturas de tiendas	22
11. Las devoluciones	26
12. Conclusiones	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Datos de partida	08
Figura 2. Perfil de los compradores por provincias españolas	08
Figura 3. Evolución de las ventas en España	10
Figura 4. Evolución de las ventas online en España	10
Figura 5. Evolución de la compra offline	11
Figura 6. Perfil del comprador en España (I)	13
Figura 7. Perfil del comprador en España (II)	13
Figura 8. Perfil del comprador en España (III)	14
Figura 9. Perfil del fashionista	16
Figura 10. Comportamiento del shopper en rebajas	17
Figura 11. Comportamiento del shopper en Black Friday	18
Figura 12. Compra online: clústeres	19
Figura 13. ¿Quién vende más online?	19
Figura 14. Compra offline: Fuencarral	20
Figura 15. El efecto Zara (I)	22
Figura 16. El efecto Zara (II)	23
Figura 17. El efecto Primark (I)	24
Figura 18. El efecto Primark (II)	24
Figura 19. El efecto Shein	25
Figura 20. Las devoluciones	26

1. Prólogo

Fintonic es una *fintech* nacida en el año 2012 con el objetivo de ayudar a la gente a mejorar su bienestar financiero, es decir, a conseguir créditos más justos para ahorrar más, controlar todas sus cuentas bancarias y sus seguros y mejorar su formación financiera.

En palabras de su propia CEO y cofundadora, Lupina Iturriaga:

“Fintonic es único en cuanto a la rapidez con la que un usuario puede conocer su perfil crediticio: en menos de dos minutos tiene toda su información financiera agregada y visualiza su puntuación a través de la variable FinScore, que orienta hacia el tipo de interés más adecuado si se va a pedir un préstamo, otorgándole así mayor poder de negociación con los bancos. Por otra parte, al entrar en la aplicación de Fintonic, se accede al gestor inteligente, que hace recomendaciones de utilidad para mejorar la vida financiera en general.

En Fintonic creemos que hacer que la gente se empodere con sus datos, controle a sus bancos, sus compañías de seguros y sus *utilities* y sepa dónde va su dinero produce un impacto positivo. Además, como expertos en créditos, ayudamos a las personas a conseguir las mejores condiciones, bien de nuestra propia financiera, bien de otros bancos adheridos o de la entidad bancaria que deseen, poniendo a su disposición las herramientas y el conocimiento necesarios para poder negociar y llevar a cabo la mejor elección.

Nos sentimos muy orgullosos del programa de finanzas personales que hemos lanzado para ayudar a comprender mejor cómo organizarlas. Con la subida del coste de la vida, es importante entender qué gastos pueden recortarse, cómo hacer un presupuesto, cómo lograr más ingresos o cómo manejar la deuda de una manera estratégica: este es el tipo de impacto social con el que queremos diferenciarnos.

Por supuesto, contamos con muchísimos datos, pero todos los estudios son anonimizados. Somos muy conscientes de la necesidad de privacidad de la información, el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) y la regulación europea en materia de datos, además de la ética aplicable en cuanto a su uso.

Por todo ello contamos con millones de usuarios en Fintonic y, gracias a ellos, podemos realizar paneles y estudios como el “*El comportamiento del sector de la moda en el 2022: Barómetro Fintonic Intent HQ*” desarrollado junto con la cátedra Intent HQ del IESE, o conocer bien el *share of wallet* de una categoría para comprender cómo van cambiando las preferencias de un consumidor.”¹

Intent HQ es una empresa británica creada en el 2010 con el propósito de ayudar a las compañías a comprender mejor a sus clientes (los consumidores) para ser más relevantes para ellos y, entre otros objetivos, reducir la cantidad de *digital waste* que generan las campañas y los anuncios indiscriminados.

Esto se consigue gracias a los productos de inteligencia artificial que lleva años perfeccionando y que aplica a grandes volúmenes de datos. Uno de estos productos, la plataforma Xchange, ayuda a las corporaciones de múltiples sectores a conocer mejor el mercado en el que desempeñan su negocio y los cambios en el comportamiento de sus clientes.

Intent HQ vio en el patrocinio de la cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE una oportunidad para aportar al mundo académico mejores herramientas y fuentes de datos empíricos para la generación de nuevo conocimiento que explique los cambios en el comportamiento de los consumidores. Como primer proyecto, la cátedra realizó un estudio titulado *Impacto de la COVID-19 en el comportamiento del consumidor*, en el año 2021. El estudio presentado a continuación, “*El comportamiento del sector de la moda en el 2022: Barómetro Fintonic Intent HQ*” es otra de las aportaciones más recientes de la cátedra.

¹ Comentarios realizados por Lupina Iturriaga, CEO y cofundadora de Fintonic, “Congreso de la Cátedra Intent HQ”, IESE, Madrid, Septiembre del 2022.

2. Introducción

Para la elaboración del presente trabajo se ha analizado el consumo de la moda en recuperación y pospandemia. Al respecto, se han escogido algunos temas interesantes para el estudio –a partir de una gran base de datos– con el fin de mostrar los resultados de trabajar con los cortes inéditos que permiten las muestras grandes.

Uno de ellos es el comportamiento del consumidor a través del gasto, en una categoría importante de gasto discrecional. En relación con ello, se ha estudiado la migración desde *offline* hasta *online*, así como la consolidación del omnicanal, que resulta ya incuestionable y es de otro de los fenómenos analizados.

Asimismo, se ha constatado el desplazamiento del gasto entre diferentes *targets* y se ha hecho un hallazgo sorprendente: aunque la pandemia perjudicó mucho el gasto de los *millennials*, los miembros de la generación Z y los mayores han cobrado una importancia sin precedentes y habrá que prestarles más atención en el futuro.

También hemos estudiado la irrupción de un nuevo jugador. Nunca en la historia, en apenas nueve trimestres, había entrado un *player* y se había situado en la posición tercera o cuarta del *ranking* del sector de la moda en función del *target*: hablamos de Shein, marca consolidada que presentamos desglosada por edades y por renta, tanto *on* como *offline*. Lo más importante es que, en el momento de redactar estas líneas, todavía no ha salido ningún *ranking* oficial donde aparezca Shein en esa posición. Una de las anomalías que estamos viviendo, por tanto, es la entrada de un nuevo rival encabezando esa categoría en tan solo 18-24 meses.

Presentamos, asimismo, el cambio que se ha producido en el parque de tiendas y los efectos de nuevas aperturas y cierres. Muchas cadenas han decidido cerrar todas sus tiendas; algunas, varias; y otras, muchas, a lo largo de la pandemia, que después han reabierto o, por el contrario, no lo han hecho. A su vez, algunas han llevado a cabo nuevas aperturas de plantas en diversas localidades españolas. Al respecto, entre las cuestiones que se abordan en el presente estudio se encuentran cuál es el impacto de que Zara cierre en una ciudad o de que Primark abra una nueva tienda en otra, o cuál es el impacto que producen estos cambios sobre el consumidor y sobre el tejido comercial de cada plaza.

Otro de los factores analizados ha sido el regreso al centro de las ciudades. Una de las ventajas que tiene manejar muestras de nada menos que 237.000 consumidores es que permite hablar del consumidor de una calle determinada y compararlo con el de otra, algo bastante único. El inversor inmobiliario de la postpandemia duda mucho de sus inversiones en el sector inmobiliario comercial y, en este sentido, contar con estudios como este antes de emprender la adquisición de locales se antoja imprescindible. Saber si por la calle objeto de interés pasa gente y compra, o pasa y no compra, o no pasa son cuestiones que, con este tipo de muestras, se puede abordar, mientras que con los paneles tradicionales y los estudios *ad hoc* no es posible obtener la lectura de si los consumidores han comprado o no –y, en caso afirmativo, dónde y cuánto–, sino tan solo su afluencia.

Finalmente, se ha estudiado el comportamiento del consumidor en las ciudades pequeñas, así como las devoluciones de artículos y su incidencia en la venta.

3. Características de la muestra

Los datos de partida son 5,76 millones de transacciones a lo largo de 607 días con 198,4 millones de euros gastados por un total de 237.000 personas, lo cual da una media de 838 euros por consumidor durante el periodo comprendido entre enero del 2020 y septiembre del 2022 (véase la **Figura 1**).

Figura 1. Datos de partida

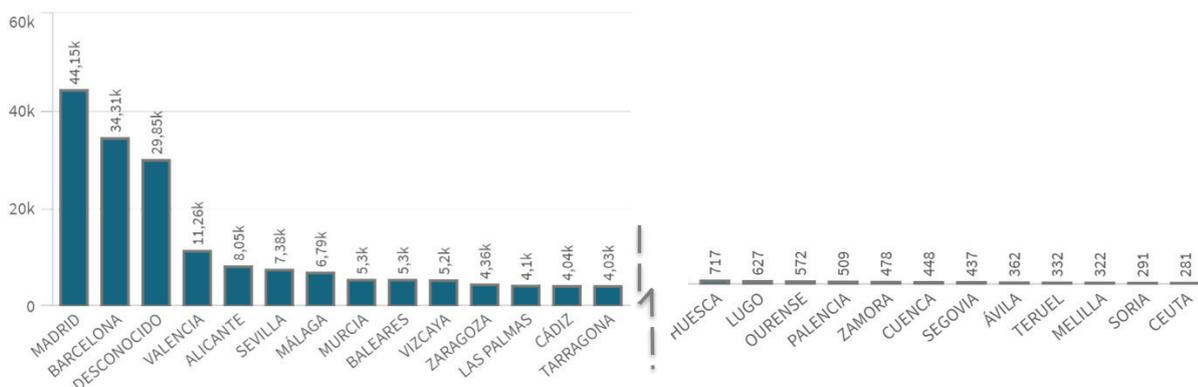


Nota: Los datos aportados por Fintonic para el estudio muestran una nutrida representación de compradores, comercios y compras de moda en España tanto *online* como en tienda física.

La base de datos que manejamos contiene información sobre los ingresos de los participantes, y se trata de un rango real, por lo que especifica a la perfección la liquidez de las personas que luego van a hacer las transacciones. A su vez, constan todos los medios de pago que emplean, salvo el efectivo, aunque hoy en día se utiliza menos que nunca, ya que, además, no es posible pagar con *cash* las compras *online*.

En cuanto a la horquilla de ingresos mensuales, está dividida en 8 grupos que van desde los 584 euros hasta más de 5.000 euros. Es decir, contamos también con una buena cobertura de los ingresos de cada una de las personas que de nuevo es real, no reportada. En cuanto a la edad, llegamos hasta más de los de 54 años (véase la **Figura 2**).

Figura 2. Perfil de los compradores por provincias españolas



Nota: La base de datos de Fintonic para Intent HQ consta de 237.000 *shoppers* distribuidos de manera suficientemente representativa por todas las provincias de España.

Un valor muy importante es el hábitat. La **Figura 2** presenta el reparto de los usuarios de Fintonic por plaza. Al respecto, se dispone de plazas importantes como Madrid, que tiene 44.000 muestras, o Barcelona, con 34.000, hasta el *long tail* (en la **Figura 2** se omiten los valores centrales), e incluso la de Ceuta, que cuenta con tan solo 281 muestras. De este modo, existe la posibilidad de realizar un par de cortes o desgloses en Ceuta, si se precisa más información sobre lo que sucede ahí. Esta posibilidad es otra de las valiosas aportaciones que ofrece contar con una muestra tan numerosa: al facilitar una cobertura muy amplia en plazas mucho más pequeñas (como la de Ceuta), es posible hablar sobre una parte de España de la que no se suele hablar nunca, pero que, probablemente, también albergue oportunidades atractivas, tal como veremos.

En cuanto a las marcas, hemos utilizado una regla de Pareto para su selección. Encontramos que 235 marcas son responsables del 80% del total de las ventas, que son las que incluye el estudio. Al respecto, hemos incluido solo las que registran mayores ventas, aunque podríamos bajar también a marcas con mucha más granularidad. Si este fuera un trabajo comercial con el nombre de la marca, se podría hacer un *deep dive ad hoc* para esa marca, pero aquí se recogen solo las 20-30 más importantes.

La herramienta que ha desarrollado Intent HQ para poder manipular toda esta información y llevar a cabo su análisis es rápida y simple, además de permitir hacer consultas en tiempo real, ofreciendo posibilidades más allá de las expuestas en este documento, que son meramente ilustrativas.

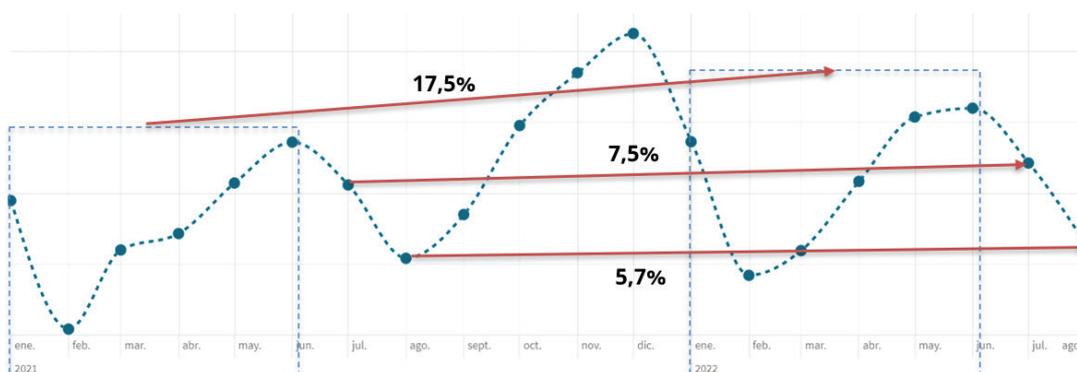
A continuación, se expone una visión macro de las ventas, seguida de una visión del comprador y, finalmente, de la del comercio.

4. Comportamiento de las ventas

En cuanto a la visión macro de las ventas, se muestra lo fundamental. El sector de la moda sigue creciendo hasta el mes de julio del 2022, momento en el que inicia una contracción. Así, se pasa de un 17,5% de crecimiento registrado durante el primer semestre del 2022 respecto al mismo periodo del año anterior, a otro, de julio del 2021 a julio del 2022, del 7,5%, y a otro, de agosto del 2021 a agosto del 2022, del 5,7%. Es decir, las ventas han ido bajando a saltos y se ha registrado una caída intensa en la venta.

Esta caída también está teniendo lugar en países como Alemania o el Reino Unido –en Europa, en general– y también en estos rangos (véase la **Figura 3**).

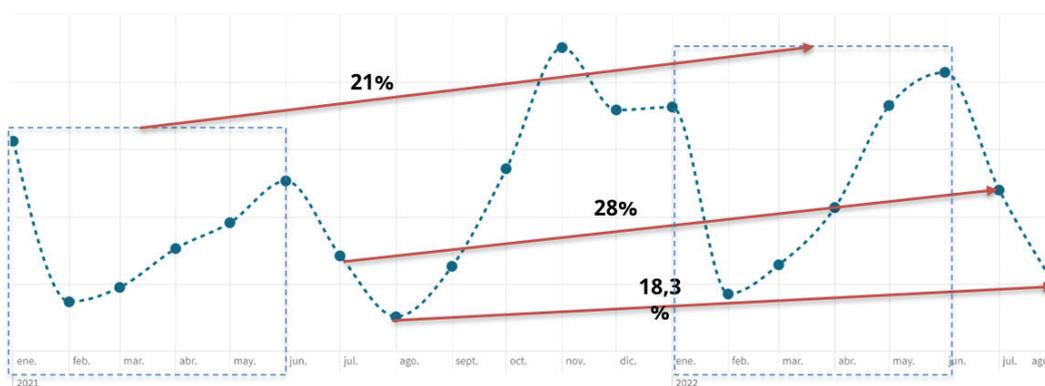
Figura 3. Evolución de las ventas en España



Nota: El crecimiento de las ventas en moda que venía viéndose desde el inicio de 2021 se ralentiza.

Si nos fijamos en el comercio electrónico o *e-commerce*, aún observamos crecimiento. Durante el primer semestre del 2022 creció un 21%; de julio del 2021 a julio del 2022, lo hizo un 28%; y de agosto del 2021 a agosto del 2022, un 18,3%. Continúa, por lo tanto, registrándose incremento en la venta *online* (véase la **Figura 4**).

Figura 4. Evolución de las ventas *online* en España



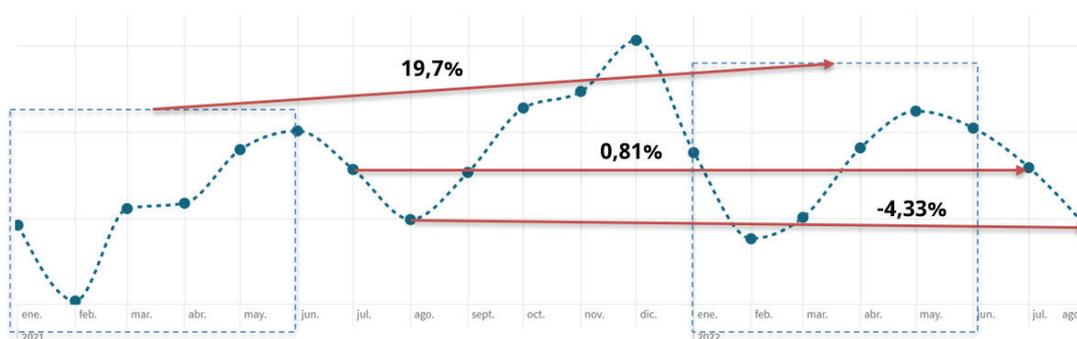
Nota: El crecimiento de las ventas de moda en el canal *online* mantiene el crecimiento.

Esta evolución del comercio electrónico se debe a que este sector cuenta con una mayor liquidez (mayor disposición de *stocks*), más disponibilidad del producto que la modalidad *offline*, y las ventas se siguen produciendo. El hecho de que se registren menos ventas en el mes de agosto que en julio responde, probablemente, a que muchos *shoppers* se van de vacaciones y, cuando lo hacen, no compran vía *online* al no estar en el sitio donde se lo deberían entregar.

Otra circunstancia a tener en cuenta es que, tal como se sabe, en el 2022 los turistas han vuelto a España en magnitudes prepandémicas, y el turismo gasta mucho en nuestro país, ya que nuestros precios están un 15% o un 20% por debajo de los de Europa. Por ello, es posible que algunos negocios no hayan experimentado aún la caída en las ventas, al haber contado con la inversión de los turistas, cuyo nivel de gasto no se captura en este estudio dado que la base de datos es mayoritariamente nacional.

En cuanto a la evolución de la compra en tienda física u *offline*, esta también se ha ralentizado: se han medido 1,1 millones de transacciones y el crecimiento interanual en el primer semestre del 2022 fue del 19,7%, dato que no resulta en absoluto habitual, al tratarse de un sector que está lidiando con la recuperación y las reaperturas (véase la **Figura 5**).

Figura 5. Evolución de la compra *offline*



Nota: El crecimiento de las ventas en moda en tienda física se ralentiza.

* Probablemente el gasto aumenta si se mide a nivel de tienda.

Tal como se puede observar en la **Figura 5**, las ventas se estaban recuperando después de la caída en picado producida a principios del 2020 y el escaso crecimiento registrado en julio del 2022 —de tan solo un 0,81%—, cuando, en agosto del 2022, cayó hasta un -4,33% respecto del mismo mes del año anterior.

5. ¿Qué podemos decir sobre los comercios?

Atendiendo a los tres rubros –tienda, marca y canal–, en tienda predomina la ropa; en marca, monomarca; y en canal, omnicanal.

El desarrollo resulta interesante, pues la omnicanalidad se ha visto propiciada por la situación durante la pandemia y hay muy pocas cadenas que lleven mucho tiempo con esta modalidad. En todo caso, el omnicanal se ha consolidado como el modelo dominante debido, en parte, al enorme peso de Zara, que aparece muy destacada y cuenta con una omnicanalidad impecable. Desde el año 2012 está realizando inversiones al respecto, que ascienden a 2.700 millones de euros, para implementar mejoras de su logística, tener un inventario único, un sistema de conexión con los proveedores, tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) para hacer el seguimiento de los *stocks* en puntos de venta (POS) e integración de *stocks*, etc. Gracias a ello, cuenta con una omnicanalidad consolidada y rentable.

Otros *players* pretenden entrar en esta modalidad para contar con una omnicanalidad competitiva.

6. El comprador

El comprador o *shopper*, según el promedio nacional, es alguien que adquiere algo más de una vez al mes, dedica 33,96 euros de media y su gasto mensual es de 35,76 euros. Según los datos observados, las mujeres gastan más, tienen un promedio de visita más alto y están por encima de la media, con un gasto de 48,53 euros mensuales (véase la **Figura 6**).

Figura 6. Perfil del comprador en España (I)



Nota: El comprador hombre entre 45 y 54 años es un segmento a tener en cuenta, además del de 25-35, a la hora de dirigir las ventas en moda hombre. La mujer entre 25-35 años es el que *target* más comprador.

El mejor público (las mujeres de 25 a 35 años) registra una frecuencia de visita de 1,8 veces y, aunque gasta menos que la media, el total de su gasto mensual asciende a 51,57 euros. En el caso de los hombres, el mejor *target* es el grupo de 45 a 54 años: su frecuencia de visitas mensuales es de 1,19, gastan 36,38 euros y, en total, proporcionan a los comercios 43,20 euros al mes, que es prácticamente un 30% más que el gasto que se produce en promedio en el caso de los hombres (véase la **Figura 6**).

En cuanto a las tiendas en las que compran los *shoppers*, se pueden observar en la **Figura 7**, donde se recogen las listas de sus marcas preferidas ordenadas según ventas, por número de transacciones y por número de clientes, respectivamente.

Figura 7. Perfil del comprador en España (II)

Ranking de marcas preferidas por el comprador en España

Los que más venden	Número de transacciones	Por número de clientes
Zara	Zara	Zara
Primark	Primark	Primark
Shein	H&M	Pull&Bear
Zalando	Shein	H&M
H&M	Stradivarius	Shein
Stradivarius	Pull&Bear	Stradivarius
Pull&Bear	Lefties	Lefties
Lefties	Zalando	Bershka
Bershka	Bershka	Springfield
Springfield	Mango	Mango
Mango	Springfield	Zalando
Massimo Dutti	Womensecret	Womensecret
Kiabi	Kiabi	Calzedonia
Nike	Calzedonia	Kiabi
Cortefiel	Oysho	C&A

Nota: Zara y Primark aparecen como las marca preferidas por los españoles. Shein irrumpe en el *top 3*, *top 4* y *top 5* de las marcas preferidas.

En otros estudios, basados en paneles y encuestas, nos preguntábamos por qué no aparecían la cadena X o la tienda Y. Aquí los hemos encontrado a todos. Cuando se utiliza una muestra grande, empiezan a aparecer especímenes que no lo hacen en las muestras pequeñas, bien porque no salen con suficiente significación, bien porque no se pueden hacer los cortes, bien porque van al ítem “resto” u “otros”.

El de la **Figura 7** es el perfil del comprador en España a través de las marcas que prefiere, en términos de las que visita más, el número de transacciones que se realizan y el número de clientes.

El resultado obtenido es sorprendente. Sabíamos que Shein estaba flotando en el ambiente y que en algún momento aparecería, pero no se le esperaba en la tercera posición en la lista de los que más venden, en la cuarta en cuanto al número de transacciones y en la quinta respecto al número de clientes.

Shein sale en cualquier *target* económico. Se podría pensar que solo es para los grupos de ingresos más bajos, donde son más importantes (donde ocupa la segunda posición), pero en el rango de 1.500 euros a 5.000 euros ocupan la tercera posición y, en los *targets* más afluentes, ocupa la cuarta. Es decir, que se sitúa entre los cuatro más importantes en todos los *targets* de renta (véase la **Figura 8**).

Figura 8. Perfil del comprador en España (III)

Ranking de marcas preferidas por el comprador femenino



Nota: Shein crece a la posición *top 3* y *top 2* en las de menor poder adquisitivo.

Los sospechosos habituales siguen siendo los mismos: el *top* uno y el *top* dos son Zara y Primark, respectivamente. En general, H&M ocupa el cuarto o el quinto puesto, en función de dónde se haya incrustado Shein; en todo caso, esos cuatro mantienen el liderazgo.

Inditex anunció en octubre del 2022 unos resultados del grupo de un 24% más, pero en el caso concreto de Zara había superado el 29% gracias a que el modelo es extraordinario y el producto que venden lleva un componente de moda que les permite defenderse en este tipo de entornos.

Tanto Primark como H&M emitieron *profit warnings* ese mismo mes, es decir, anunciaron que no iban a cumplir con los resultados que preveían. En el caso de Primark es toda una sorpresa, porque siempre ha sido una empresa exitosa y resiliente y este primer *profit warning* no deja de ser un aviso de lo que puede venir para este sector.

Lo mismo sucede con H&M, aunque esta enseña lleva casi un decenio desempeñando peor que su *peer group* y parece que sigue en las mismas condiciones. No parece estar preparado para la omnicanalidad y no tiene capacidad para abordar el cierre de tiendas que enfrentaron otros a partir del 2014 o el 2015 y que ha supuesto para Inditex el cierre de 890 tiendas (que hoy cuenta con un parque de tiendas más grandes y polivalentes).

7. Las tiendas preferidas por el comprador masculino

Entre los *shoppers* masculinos observamos de nuevo que se repiten los comercios habituales, pero aparecen más tiendas de ropa deportiva (por ejemplo, Nike y Adidas), así como más formal, como Cortefiel, más centrada en el hombre o en un hombre más mayor.

También se detecta el tino en la estrategia de Cortefiel, porque sigue enfocado en servir a un consumidor que es algo más mayor y que, tal como se aprecia, gasta más porque tiene una mayor liquidez. Su programa de fidelización, que cuenta con 20 millones de españoles registrados, le permite hacer una venta muy al inicio de la campaña y llegar a las rebajas con menos *stock*.

De nuevo encontramos aquí a Shein, aunque, en este caso, probablemente se trate de padres comprando para sus hijos o bien de jóvenes, sobre todo los del grupo de ingresos de menos de 1.000 euros o 1.500 euros mensuales. El resto lo configuran padres que compran para los hijos menores, pues la tienda también ofrece una colección infantil y juvenil.

8. El gasto de los *fashionistas*

A continuación, presentamos un análisis de los *fashionistas* para tratar de entender a aquellos cuyo gasto es tres veces superior al promedio. En concreto, se observa que 2.140 personas —el 1% de la muestra— realiza 3,49 actos de compra de un importe medio de 38,72 euros al mes, lo que se traduce en un gasto total de 135 euros, esto es, un desembolso mensual alto.

El *fashionista* prefiere tiendas como Zara, Primark, H&M o Shein, pero aún más Cortefiel, Zalando, Nike y el resto de cadenas.

Su perfil es, sobre todo, el de una mujer de 25 a 34 años y con un nivel de ingresos medio. Cabría esperar que fuesen los que más dinero tienen, pero no es así: los *fashionistas* son personas de clase media que destinan más a la moda, que van con más frecuencia de tiendas y que hacen un gasto moderado (véase la **Figura 9**).

Figura 9. Perfil del *fashionista*

Cortefiel en el #2 del *ranking* de tiendas por gasto medio

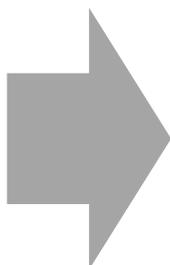
KPIs del *fashionista*

MEDIA DE TRANSACCIONES MENSUALES POR COMPRADOR

3,49^{2,14k}
#COMPRADORES ÚNICOS

MEDIA DE CADA TIQUE EN EUROS

38,72^{135,2}
Media por comprador al mes



Ranking de tiendas por gasto medio

Zara	H&M
Cortefiel	Pull & Bear
Shein	Bershka
Zalando	Joma Sport
	Asos
Primark	Mango
Stradivarius	Adidas
Nike	Lefties

Nota: El *fashionista* en España hizo un promedio de 3,49 compras al mes, con un ticket medio de 38,72 euros.

En este punto, cabe destacar la facilidad de gestión de *data set* de la herramienta desarrollada por Intent HQ para efectuar análisis específicos. Así, permite ver, por ejemplo, una realización de gasto tres veces superior o comprobar que hay *shoppers* que compran en pares de tiendas concretas, como Intimissimi y Women'secret, y obtener perfiles de los más ricos a partir de la magnitud de la muestra.

9. Las rebajas y el Black Friday

Hacer un estudio del periodo de rebajas hoy en España es hacerlo de prácticamente de todo el año excepto dos meses, pero, en cualquier caso, hemos tratado de acotarlo lo máximo posible a los periodos de rebajas de invierno, de verano y del Black Friday, respectivamente.

Así, en concreto, durante el Black Friday –que dura 5 días–, el gasto promedio asciende a 256 euros y la frecuencia de compra es de 5,95 veces, de modo que cada desembolso es de unos 42 euros. Es decir, que la gente acude a muchos sitios y desembolsa una cantidad más alta en promedio (véase la **Figura 10**).

Figura 10. Comportamiento del *shopper* en rebajas

Black Friday, siendo un periodo más corto (5 días) muestra unos datos relativos muy superiores al resto de periodos de rebajas

	Rebajas de invierno		Rebajas de verano		Black Friday
	(2021)	(2022)	(2021)	(2022)	(2021)
Gasto medio*	54,26€ 	60,67€	56,59 	59,18€	256€
Frecuencia**	3,73 	3,96	3,91 	4,14	5,98
Ticket medio	29,07€ 	30,1€	29,41€ 	29,03€	42,89€

Nota: El 2022 fue un buen año para las rebajas. Crecieron el gasto medio y la frecuencia.

*Los datos muestran las ventas realizadas en periodo de rebajas. Puede mezclar producto de inicio de temporada o anticipo.

**Número de veces que compra un comprador.

Podríamos afirmar que el *shopper* encuentra mejores oportunidades de precio en periodo de rebajas que durante el Black Friday. En los periodos de rebajas, la cantidad gastada es menor, a pesar de durar más tiempo. En concreto, se ha estimado que la duración ronda los dos meses, cuidando que los cálculos no se solapen con los de las compras de artículos de la temporada siguiente, que se producen al final de los periodos de rebajas en algunas cadenas y llegan a mezclarse con ellas.

En cuanto al gasto promedio, es posible observar que ha crecido un 11% en el 2022 respecto al del 2021 y que el tique medio fue de 30 euros en invierno y de 29 euros en verano, que es lo habitual, porque los importes de las prendas estivales suelen ser inferiores (se trata de prendas más pequeñas, de baño, camisetas, etc.) y en rebajas pierden aún más peso debido a los descuentos.

A su vez, hay que señalar que hay marcas que entran en liza en los periodos de rebajas y salen de los *rankings* cuando no. Por ejemplo, Massimo Dutti aparece en las rebajas en el *top 10*, es decir, que sus ventas detonan en el Black Friday. Esto se debe a que los *shoppers* esperan a este periodo para hacer sus compras porque saben que habrá un buen descuento y más *stock* que cuando llegue la temporada de rebajas (véase la **Figura 11**).

Figura 11. Comportamiento del *shopper* en Black Friday

Massimo Dutti entra en el top 5 en Black Friday

	Rebajas de invierno		Rebajas de verano		Black Friday
	(2021)	(2022)	(2021)	(2022)	(2021)
Top 5 vendedores	Zara	Zara	Zara	Zara	Zara
	Primark	Primark	Primark	Primark	Primark
	Zalando	Zalando	Zalando	Shein	Zalando
	H&M	Shein	Shein	Pull&Bear	Shein
	Stradivarius	H&M	H&M	Zalando	Massimo Dutti

Nota: Zara, Primark, Zalando y Shein son los reyes de las rebajas.

9.1. Los canales preferidos

De acuerdo con los datos recabados para este estudio, aunque los centros comerciales cuentan con un mayor número de clientes, el total de transacciones es inferior. El primer lugar en transacciones lo ocupa el *e-commerce*, que es el canal principal. Las *main streets*, como la calle Mayor de Madrid, han perdido peso, aunque están volviendo a ganarlo, pues muestran una tendencia positiva, aunque perdieron mucho con el cierre durante el confinamiento.

9.2. Las calles preferidas en Madrid

Si bien hemos centrado nuestro análisis en el caso de Madrid, los datos de Fintonic nos ofrecen datos de más de 3.000 *shoppers* en 20 ciudades españolas, lo que permitiría explorar la actividad de las principales calles de todas ellas.

En la capital española, la calle Arenal, que sale de la Puerta del Sol, es la que registra un mayor gasto por cliente en periodos de rebajas, junto con las calles Princesa, Fuencarral, Gran Vía y Preciados. Esto se podría calibrar para analizar cuántos de los que compran en la calle Arenal vienen de otras, si son grandes compradores *online* o si ese éxito de ventas se debe al tipo de comercios que hay en esa calle. La información que se puede obtener a partir de los datos es muy extensa porque, por ejemplo, con datos de geoinformación se puede medir su afluencia a las calles favoritas o el *outshopping* (no incluido en esta presentación).

9.3. La compra *online*

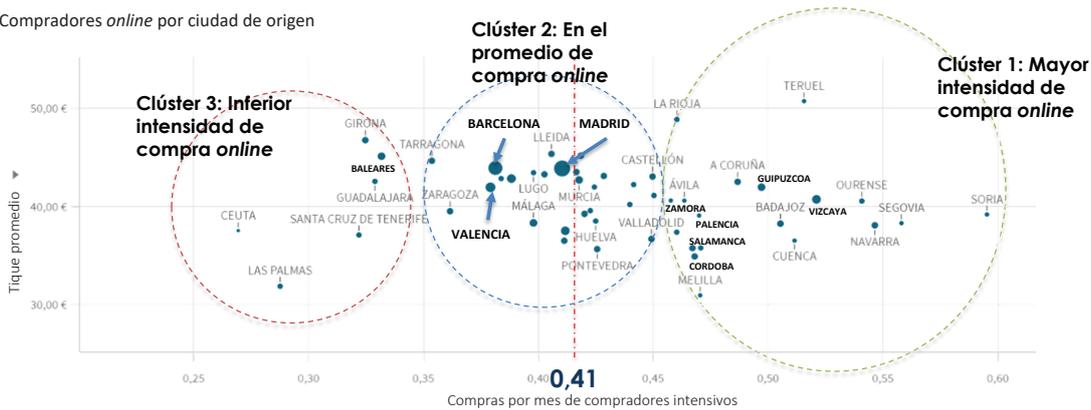
El análisis de dónde se registran más compras *online* por habitante se realizó a partir de la generación de tres clústeres: el primero, dónde hay mayor intensidad de compra *online*; el segundo, el promedio de compra *online*; y el tercero, dónde se produce una intensidad inferior de *e-commerce*.

El primer clúster está compuesto, en su mayoría, por ciudades pequeñas, si bien es cierto que hay alguna mediana. Ello se debe a que el consumidor ha hecho virtud de la necesidad. Si bien en las ciudades pequeñas no se dispone de todas las tiendas y marcas, la gran oferta *online* ha mejorado el acceso a prácticamente todas. Probablemente no se está segmentando, no se está pensando en cómo se efectúa la venta en estas, ya que al ser plazas menores se tratan de manera residual, pero aquí aparecen plazas muy atractivas, al menos en términos relativos (véase la **Figura 12**), de las que se está aprovechando el comercio electrónico.

Figura 12. Compra online: clústeres

¿Cómo es el comprador *online*? ¿Cómo es el comportamiento de compra *online* por ciudades?

Compradores *online* por ciudad de origen



Nota: Los compradores *online* más intensivos coinciden con ciudades de tamaño pequeño/mediano, donde algunas de las principales marcas de ropa dejaron de estar presentes en tiendas de calle o centro comercial.

Las mayores ciudades se encuentran en el segundo clúster: Barcelona y Madrid, tal como ya hemos visto en otros estudios. Estas urbes no son las que registran un mayor promedio de compras de *e-commerce* debido a la gran oferta de comercio presencial con la que cuentan. Los datos muestran que, cuando existe mucho comercio físico de proximidad, aumenta la cuota de la tienda física; cuando no existe, el peso relativo del *e-commerce* aumenta.

El perfil del comprador del canal *e-commerce* es mayoritariamente el de mujeres de entre 18 y 34 años y, en el caso de los hombres, de entre 35 y 54 años, con un peso importante en la franja de edad de los 44 a los 54 años. Este resultado es bastante recurrente.

En cuanto a quién vende más vía *online*, el *ranking* lo encabeza Shein, seguido de Zara, Zalando, H&M y Asos. Luego, por clústeres, en el primero son Zara, Zalando y Shein; en el segundo, Zara, Shein y Zalando; y en el tercero, Shein, Zara y Zalando. Tal como se puede observar, la estructura de los *players* es muy homogénea (véase la Figura 13) y los mayores cambios se producen por debajo del *top* cinco.

Figura 13. ¿Quién vende más online?

Ranking de marcas generado según las ventas totales			
Según total de compradores	Marcas según segmento por clústeres		
	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3
Shein	Zara	Zara	Shein
Zara	Zalando	Shein	Zara
Zalando	Shein	Zalando	Zalando
H&M	Asos	Asos	Asos
Asos	H&M	H&M	H&M
Bershka	Privalia	Massimo Dutti	Privalia
Pull & Bear	Massimo Dutti	Privalia	Kiabi
Privalia	Bershka	Nike	Bershka
Stradivarius	Nike	Bershka	Massimo Dutti
Oysho	Oysho	Oysho	Lefties
Lefties	Lefties	Pull & Bear	Stradivarius
Massimo Dutti	About You	Lefties	Nike

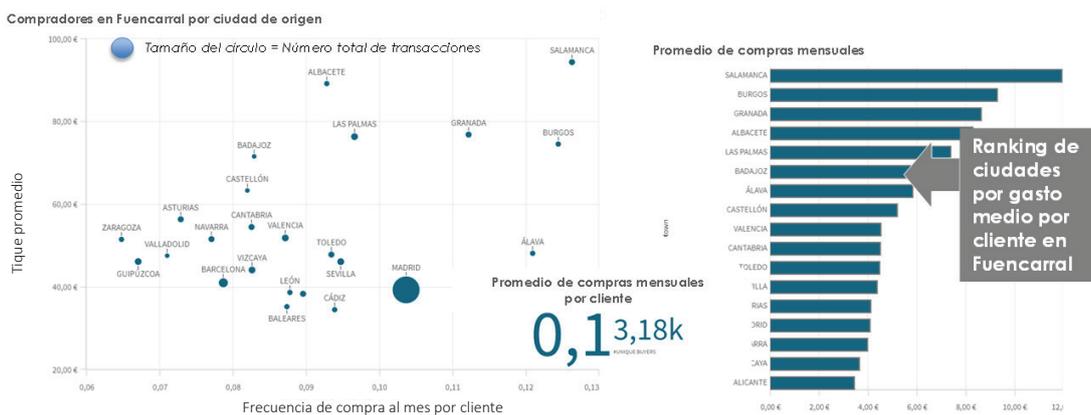
Nota: Shein, Zara, Zalando H&M y Asos son invariablemente el *top* 5 en todos los clústeres.

9.4. La compra offline

En la compra presencial u *offline*, ha caído el crecimiento en las calles y sigue haciéndolo de forma progresiva cada vez más. Mientras había crecido un 19,7% de media en el primer semestre del año, el crecimiento en el mes de julio fue solamente del 0,89%, cayendo un 4,33% en agosto. Como ejemplo, el comportamiento del crecimiento en la calle Fuencarral en Madrid es similar al promedio de España, salvo por la fuerte caída que se experimenta en agosto, posiblemente derivada de que es periodo de vacaciones y los *shoppers* nacionales lo están también.

En cuanto al perfil comercial del cliente del eje comercial de Fuencarral, es muy heterogéneo: caben todas las edades, todos los géneros, todos los rangos de edad y todas las rentas (véase la **Figura 14**).

Figura 14. Compra offline: Fuencarral



Nota: Es un cliente más esporádico, menos fiel a la calle, con un promedio de 0,1 compras al mes, se trata principalmente de visitantes de otras ciudades o madrileños con poca fidelidad a la calle.

Promedio del tamaño del tique por euro gastado

40,38^{3,87}

Media por comprador al mes

Mango es el comercio más visitado mientras que **Guess**, **El Ganso** y **Scalpers** son los de mayor tique medio

Comercio	Tique promedio	Cantidad por cliente al mes	Frecuencia de compra al mes por cliente al mes	Compradores únicos
	40,59 €	3,91 €	0,10	3.037
Mango	35,87 €	2,79 €	0,08	799
Scalpers	75,57 €	5,08 €	0,07	438
Sfera	22,09 €	2,24 €	0,10	548
COS	64,96 €	5,91 €	0,09	205
Tezenis	22,56 €	1,49 €	0,07	599
Intimissimi	44,62 €	2,94 €	0,07	210
Jack&Jones	52,42 €	3,79 €	0,07	144
ese O ese	52,51 €	3,55 €	0,07	134
Pepe Jeans	71,20 €	4,47 €	0,06	93
El Ganso	77,06 €	5,16 €	0,07	75
Parfois	20,78 €	1,32 €	0,06	218
Guess	98,82 €	7,94 €	0,08	37

Nota: El mix de comercios del cliente de Fuencarral no es el habitual, por depender de la oferta más característica de la calle. El tique medio de 40,38 euros, más alto que la media obedece a la composición del comercio.

También podemos explorar el *outshopping* de Fuencarral, esto es, la demanda que no proviene de la propia zona de la misma calle Fuencarral. Aquí se observa que sus clientes acuden desde Madrid, pero también de Albacete, Burgos, Salamanca, Segovia y Almería, por ejemplo. Es una calle con mucho cliente de fuera de la ciudad, por lo que registra mucha gente haciendo *outshopping* (véase la **Figura 14**).

El *mix* comercial existente en este eje comercial tampoco es el habitual. Aquí se encuentran muchas marcas que no están en el *top 10*, como Mango, Scalpers, Sfera, COS, Tezenis o Intimissimi. Esta puede ser la razón de la atracción por parte de un cliente tan variado que viene de lejos a estas tiendas, ya que en muchos casos no están disponibles en su ciudad.

También resulta interesante que la presencia de estas tiendas aumenta el valor del tique medio de Fuencarral. Es decir, que situar un comercio junto a otros *retailers* de tiques altos resulta beneficioso (véase la **Figura 15**).

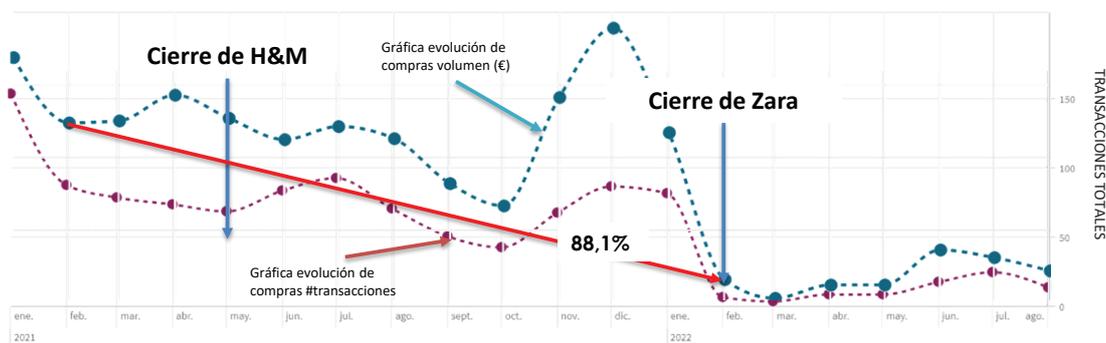
10. Efectos de los cierres y las aperturas de tiendas

A la hora de analizar los efectos de los cierres y las aperturas de tiendas, hemos estudiado tres casos concretos: **el efecto Zara, el efecto Primark y el efecto Shein**.

El efecto Zara

Este efecto se produce con el cierre de tiendas en una plaza determinada. Con anterioridad, hemos comentado que, entre el 2019 y el 2022, el grupo Inditex llevó a cabo el cierre de 890 tiendas netas, produciendo mucha inquietud y titulares en la prensa que señalaban que se trataba de “una crisis a nivel local, porque la gente perdía mucha autoestima cuando iba Zara de su localidad y creían que su ciudad perdía importancia por ello”.

Figura 15. El efecto Zara (I)



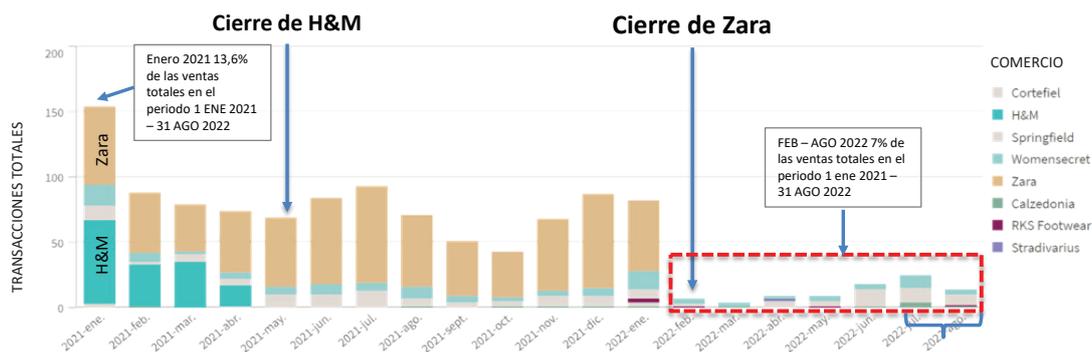
Nota: El Puerto de Santa María perdió H&M en mayo del 2021 y Zara en febrero del 2022. Como se puede observar, este último cierre afectó a las ventas de moda en la ciudad.

Para este estudio, hemos analizado el caso concreto del cierre de Zara en El Puerto de Santa María (Cádiz) en febrero del 2022 (véase la **Figura 15**) y la caída de las ventas previa registrada entre febrero del 2021 y febrero del 2022, que fue del 88,1%, con un descenso en el número de transacciones de un 92%.

También hemos observado que el cierre de H&M, en mayo del 2021, si bien también produjo una caída, no fue tan intensa como la causada por el cierre de Zara, que afectó de forma negativa a todas las ventas de moda de la plaza.

¿Qué hizo el *shopper* cuando cerraron Zara? Acudir a localidades vecinas o al *e-commerce*. En concreto, si había una tienda Zara en las localidades vecinas, iba comprar ahí; y, si no había, comprar *online* (véase la **Figura 16**).

Figura 16. El efecto Zara (II)



Nota: Tras el cierre de Zara en El Puerto de Santa María su cuota de mercado no se redistribuye a otras licitaciones. Según el gráfico, el mercado se contrae.

A su vez, hubo comercios y cadenas que se beneficiaron del cierre de Zara; fue el caso de Cortefiel, H&M, Springfield, Women'secret, (a todo el grupo Tendam le fue bien), Calzedonia y Foot Locker.

El tipo de compra que realizaban los clientes antes del cierre de Zara era más presencial, en los centros comerciales, que *online*; sobre todo, en el centro comercial El Paseo, de El Puerto de Santa María (Cádiz), y luego en el Bahía Sur, de la localidad cercana de San Fernando. Se vendían todas las marcas que había en ellos, pero principalmente Zara.

Una vez cerrada la tienda de Zara, los *shoppers* pasaron a comprar más *vía online* que en el centro comercial y, al no estar ya la tienda, ya no acuden a comprar a El Paseo, sino que se van al Bahía Sur.

Aparte de aumentar las adquisiciones *vía e-commerce*, los compradores cambian de plazas y se van a ciudades como Jerez, Madrid y Sevilla a comprar. Este es uno de los efectos que ha tenido el cierre de la tienda de Zara en El Puerto de Santa María, lo cual resalta la importancia de contar con buenas anclas para la vitalidad de los centros comerciales y las calles principales.

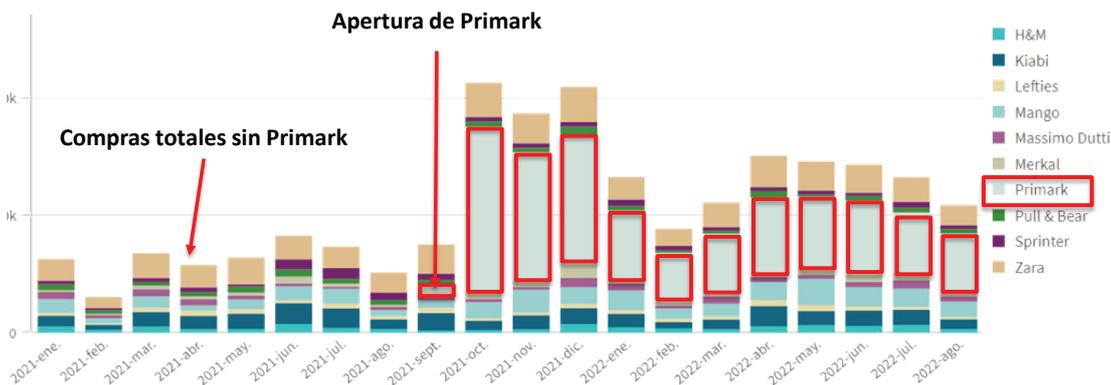
En el caso del cierre de H&M, las consecuencias han sido bastante más moderadas: las ventas *online* pasaron de un 46% a un 60%, lo cual demuestra que sus compradores son más leales a la enseña que al canal.

El efecto Primark

Desde la irrupción de la pandemia de la COVID-19, cada vez que abre una tienda Primark se produce un efecto diferente. Desde el 2021 la enseña ha abierto cinco Primark en España, en las siguientes localidades: Vigo, Vizcaya, San Fernando (Cádiz), Gerona y Marbella (en el centro comercial La Cañada); en septiembre del 2022 ha abierto otra tienda en San Sebastián.

Para analizar el efecto que produce la apertura de una tienda Primark en la actividad comercial de las otras enseñas de la misma plaza se ha elegido para este estudio el caso de Vigo (véase la **Figura 17**).

Figura 17. El efecto Primark (I)

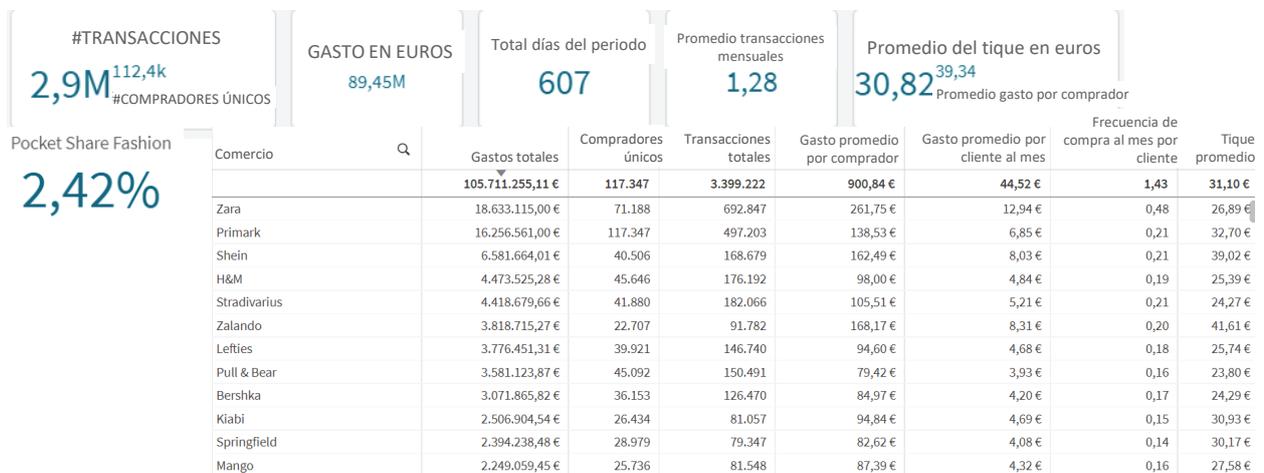


Nota: La apertura de Primark en Vigo supuso un crecimiento en la generación del negocio. Aparentemente los otros comercios se ven afectados positivamente por la atracción de clientes.

Cuando aparece una tienda Primark en una plaza, la gente que habitualmente hacía *outshopping* se queda y compra ahí, así como en los otros comercios de la plaza; además, atrae a nuevos *shoppers* de plazas vecinas. Es una opción muy buena para personas con pocos recursos o que no los destina a la moda, o para *shoppers* a los que les gusta comprar grandes cantidades de prendas, o para los que quieren adquirir solo ropa interior, calcetería, camisetas..., o cualquiera de sus muchas licencias (Disney o Manga, entre otras), o artículos de sus iconos de *fast fashion* a buenos precios.

Se trata de un tipo de compra muy característico, pero que hace que los *shoppers* no se vayan a Kiabi, a Carrefour o a otras tiendas del extrarradio, que quedan fuera de la plaza, a adquirir ropa porque tienen una alternativa a buen precio dentro, y eso hace que compren también en los comercios de alrededor de Primark, esto es, en la misma área de influencia (véase la **Figura 18**).

Figura 18. El efecto Primark (II)



Nota: Transacciones totales y compras de clientes fuera de tiendas Primark.

El efecto Shein

Este efecto sencillamente afecta a todo: venta *on* y *offline*; a Primark, Zara y H&M; tanto en España como en Alemania, Francia, el Reino Unido, etc., tal como hemos constatado en encuestas al consumidor recientes. Cabe destacar que, a excepción de unos pocos *pop-ups* (en Barcelona y Madrid [en España]), Shein no dispone de tiendas físicas, lo cual afecta también a sus ventas, ya que, cuando un *shopper* empieza a comprar en Shein reduce su compra tanto en *e-commerce* como en las tiendas. Por tanto, el tique de todos los competidores se ve afectado (véase la **Figura 19**).

Figura 19. El efecto Shein



Nota: Shein compite con marcas de *fast fashion* como Zara, Primark o H&M, donde el crecimiento de la primera se alinea con el decrecimiento de cuota de Zara y Primark tanto *online* como *offline*.

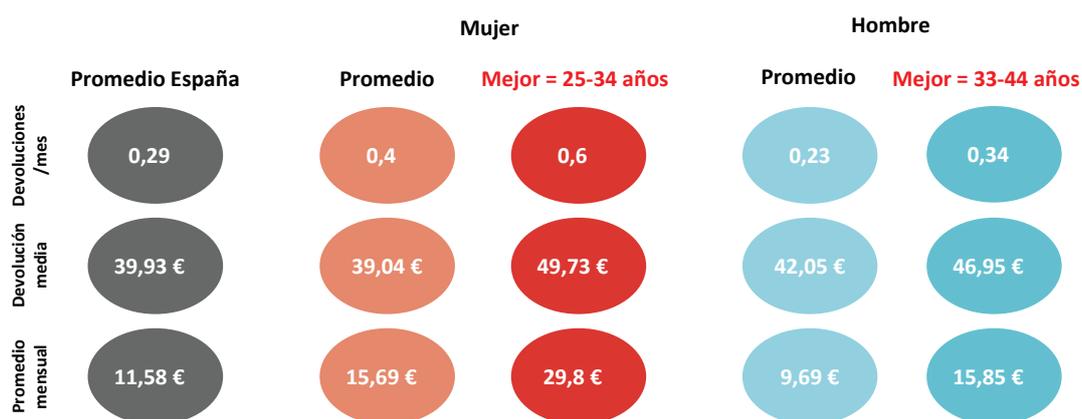
11. Las devoluciones

Las devoluciones son el talón de Aquiles del comercio *online* porque, desde los inicios del *e-commerce*, siempre se ha pensado que, si no se dispone de una política permisiva con ellas, la venta se verá afectada de manera negativa.

Cuando se monta una web de comercio electrónico, lo que más hay que vigilar son las devoluciones, pues son más importantes incluso que los plazos de entrega. Al respecto, se ha popularizado la creencia de que las devoluciones son un coste que tienen que asumir los comerciantes a la hora de vender y que se trata de un coste muy elevado.

Figura 20. Las devoluciones

¿Cómo es el perfil del “devolvedor”?



Nota: En España, los consumidores realizan una media de una devolución de 39,93 euros cada 3,4 meses. La mujer de entre 25-34 años es el segmento de clientes que con mayor frecuencia y de mayor cuantía realiza devoluciones.

En promedio (véanse las **Figuras 20 y 6** de forma conjunta), se devuelve un tercio de lo que se adquiere.

En los últimos tiempos, varios operadores han empezado a cobrar por las devoluciones. Es el caso, por ejemplo, de Zara y, de acuerdo con su CEO, está yendo bien. Shein, por su parte, negocia descuentos con el *shopper* que pretende devolver para que no lo haga. Si los grandes del sector eliminan la gratuidad de las devoluciones, en poco tiempo les seguirán el resto de enseñas y habrán introducido un poco de razón en un posicionamiento muy poco razonable.

12. Conclusiones

Las grandes bases de datos proporcionan una muestra para el análisis de fenómenos que precisan desgloses más detallados: segmentos emergentes, datos a nivel de ciudades, calles, marcas menores, de nicho, cruces y cortes. De este modo, el analista que conoce las preguntas no encuentra limitaciones en obtener respuestas.

A su vez, suministran datos basados en información continua, no sujetos a olas de recogida. En el caso de este estudio, hemos cerrado el análisis en agosto del 2022, pero podríamos haberlo acabado ayer, porque ello es posible cuando se utiliza una herramienta sobre una base de datos que se actualiza cada minuto. Es decir, permite responder a cuestiones como “Quiero saber cómo fue el Black Friday en mi marca en Gerona” o “Deseo conocer las ventas de marcas similares a la mía entre tales fechas”. Es decir, la cantidad de información que se obtiene es prácticamente ilimitada; lo importante es saber qué se desea conocer.

Finalmente, los datos están basados en compras reales, no se trata de información reportada, ni de entrevistas o paneles, sino de información veraz y significativa de nada menos que 237.000 observaciones.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .