

Tendencia al escándalo como estrategia de marketing en moda textil: el caso Zara

Tendency to scandal as a marketing strategy in textile fashion: the Zara case

Gonzalo Ricardo Alegría-Varona

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
gonzalo.alegría@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5033-9086>

Carlos Enrique Benites-Alejandría

Universidad de San Martín de Porres, Perú
carlos_benites2@usmp.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4761-7262>

Recibido: 13/06/2024 **Revisado:** 05/07/2024 **Aceptado:** 30/07/2024 **Publicado:** 01/09/2024

Cómo citar: Alegría-Varona, G. R. y Benites-Alejandría, C. E. (2024). Tendencia al escándalo como estrategia de marketing en moda textil: el caso Zara. *Universitas XXI*, 41, pp. 101-125. <https://doi.org/10.17163/uni.n41.2024.04>

Resumen

Las estrategias de marketing tienen como objetivo elevar el consumo o la visibilidad de marca en un producto o servicio deseado. En la última década, diversas tácticas heterodoxas han ganado protagonismo, destacándose entre ellas el uso del escándalo. Este artículo busca demostrar la existencia de una tendencia al escándalo como estrategia de marketing desarrollada por la marca Zara durante la década de 2014 a 2023; y demostrar que está correlacionado con el incremento de ventas. Mediante una metodología mixta, se realiza un estudio de caso basado en el análisis de contenido mediante el diseño de una base de datos sobre diez lanzamientos de Zara, a razón de un producto anual en la última década. Estos lanzamientos destacaron por su publicidad contracultural dirigida a ciertos segmentos de consumidores. Además, se calculó la correlación multivariable entre ventas y factores de escándalo. Los resultados muestran la tendencia al escándalo anual de la marca a través de tablas y triangulación de datos, apoyadas con gráficos que representan el nivel de ventas anuales, el volumen de seguidores en redes sociales, noticias de escándalos y distribución geográfica. El estudio concluye que la marca Zara utilizó el escándalo controlado como una estrategia de marketing en la última década. Esta táctica es característica de la sociedad en red, que basa sus decisiones en recomendaciones o eventos más que en la publicidad tradicional, logrando así un gran ratio de efectividad.

Palabras clave

Marketing, moda, comunicación, publicidad, consumo, vestuario, digitalización, contracultura.

Abstract

Marketing strategies aim to increase consumption or brand visibility of a desired product or service. In the last decade, various unorthodox tactics have gained prominence, notably the use of scandal. This article seeks to demonstrate the existence of a tendency to scandal as a marketing strategy developed by the Zara brand during the decade from 2014 to 2023; and demonstrate that it is correlated with increased sales. Using a mixed methodology, a case study is carried out based on content analysis by designing a database on ten Zara launches, at the rate of one product per year in the last decade. These launches stood out for their countercultural advertising aimed at certain consumer segments. Furthermore, the multivariate correlation between sales and scandal factors was calculated. The results show the trend towards the brand's annual scandal through tables and data triangulation, supported by graphs that represent the level of annual sales, the volume of followers on social networks, news of scandals and geographical distribution. The study concludes that the Zara brand used controlled scandal as a marketing strategy in the last decade. This tactic is characteristic of the network society, which bases its decisions on recommendations or events rather than on traditional advertising, thus achieving a high effectiveness ratio.

Keywords

Marketing, fashion, communication, advertising, consumption, clothing, digitization, countercultures.

Introducción

La moda es un fenómeno sociocultural que reviste carácter de complejidad y su representación como actividad económica ha alcanzado niveles exponencialmente altos respecto a la demanda agregada (Fontana y Miranda, 2016). En ese sentido, la moda ha significado un hito de relevancia económica en el desarrollo de los países que ha generado cambios en la cultura de sus sociedades, habiendo evolucionado de una protoindustria entre los siglos XVII y XIX (Torró, 2019) a una cambiante y avanzada industria (segmentos cortos, diseños únicos) que influye favorablemente en el en el Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleo (Población Económicamente Activa, PEA) a escala global. Consecuentemente, las industrias evolucionan también en el ámbito de la innovación y tecnología, desde un punto de vista de la teoría neo-schumpeteriana, elevando la productividad mediante un uso

intensivo de la tecnología (Fernández, 2015). Por otro lado, el marketing debe estar orientado, tanto al posicionamiento de una marca como a sus ventas (Toca, 2013); de forma que el entorno socioeconómico actual, añade un alto grado de complejidad a la constante evolución de la técnica o disciplina del marketing (Gázquez y Jiménez, 2009). De una u otra forma, el marketing, según Schauerte *et al.* (2023) gozará de una relevancia en torno a la administración empresarial, constituyendo un eje esencial de esta.

En el marco de la sociología del consumo, la industria de la moda no ha sido ajena a la utilización de estrategias de marketing comercial que permitan elevar el consumo de sus productos, cuyo foco esencial ha sido la marca (Ceballos y Villegas, 2014). Según la interpretación de Ripamonti (2023), el marketing, a través de acciones de publicidad, permite la creación de valor; y, consecuentemente, el incremento de ventas. Además, el marketing, como técnica de emisión de información, se torna esencial para el logro de la competitividad empresarial, buscándose estrategias que permitan diferenciarse de otros competidores; y, así, lograr la fidelización del consumidor final (Ballester *et al.*, 2021).

En ese orden de ideas, el siglo XXI ha registrado la aparición de las redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, entre otras, que canalizan los eventos y sucesos del día a día de las empresas entre sus clientes (seguidores) de forma que crean una conciencia de marca de carácter comunal, anímico, sentimental, donde el boca a boca juega un rol fundamental (Rubalcava *et al.*, 2019). Esto revela que todos los sectores económicos han tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías, incluido el sector de moda textil. Las empresas, en general, se han decantado por estrategias ortodoxas de marketing; sin embargo, también existen métodos heterodoxos, contrarios a la cultura de lo habitual. Se trata de posturas contraculturales que destacan, y crean notoriedad, ya sea por crear intensas reacciones, tanto a favor como en contra, que se contagian, tanto mediante el factor boca a boca tradicional como la viralización electrónica, siendo este último el de mayor influencia (López y Sicilia, 2013).

La contracultura, en términos de Granell (2020), consiste en la práctica de ideas opuestas al régimen de valores y tradiciones dominantes en una sociedad, generando sensibilidades, caracterizándose por la rebeldía frente al orden establecido. En ese sentido, de este término se desprenden aspectos que configuran lo contracultural, tales como la discriminación cultural que se fundamenta en razones de valores, costumbres, etnias y tradiciones que

identifican a un sector de la sociedad (Hernández y Maya, 2016); sexismo o discriminación de género que se fundamenta en la creación de estereotipos que encapsulan los roles masculinos y femeninos (Arnosó *et al.*, 2017) así como discriminación física que se refiere a la marginación del cuerpo de las personas (Méndez y Rico, 2018); y, aspectos de incumplimiento sanitario fundamentando en que pueden generar un perjuicio a la salud de las personas (Romaní y Sepúlveda, 2005), configurando así ideas de la sociedad actual en la que se prohíbe la discriminación de cualquier tipo y existen normas, en general, tanto a nivel sanitario, cultural y de género.

Zara y las estrategias de marketing digital en moda textil

En 2014, España se consolidó como el noveno país exportador en la industria del vestuario o vestido (Minian *et al.*, 2017), siendo el principal exponente la marca Zara del Grupo Inditex que se ha focalizado en la moda rápida (*fast fashion*) con competidores como H&M y Forever 21. Su público objetivo es diferente al de las marcas *prêt-à-porter* tradicionales (tipo Calvin Klein o Tommy Hilfiger) porque el consumidor de la moda rápida (*fast fashion*) premia la novedad. En ese sentido, de creatividad, Zara se impone a sus competidores inmediatos del segmento por la proporción de prendas estándar o de fondo de armario de estos últimos, mucho mayor a la originalidad de los diseños de Zara que sí juega al sentido de prenda única. La cultura que transmite Zara se refuerza con su política de comunicación, que cuenta con ventajas competitivas basadas en las tecnologías de la información y comunicación (Martínez, 2008).

Las estrategias tradicionales de marketing se caracterizan por publicidad en medios de comunicación típicos (televisión, periódicos, radio), creación de campañas promocionales, entre otro tipo de estrategias cuya característica común es que no tienen una penetración tan efectiva en la era del internet para ciertos tipos de público (Brogdon, 2024). Sin embargo, surgen cada día nuevas estrategias contrarias al orden tradicional, como por ejemplo la utilización de redes sociales, *influencers*, la utilización de marketing digital con KPI, segmentación del consumidor digital, entre otras, siendo de especial relevancia el escándalo y su relación con las redes. En ese orden de ideas, el factor de volumen de tráfico web va a ser determinante en la estrategia de marketing digital a utilizar de cara al posicionamiento en las redes (Ye *et al.*, 2024).

Desde 2014 hasta 2023, Zara es una marca que se ha visto envuelta en polémicas que se caracterizan por la tendencia a lo contracultural; es decir, por la vulneración de la sensibilidad de diversos sectores segmentados de acuerdo con su país, cultura, sexo, religión, entre otros. En contraste con lo que menciona Pellicer (2018) respecto de la publicidad ética, Zara se ha inclinado por la utilización de polémicas que pueden resultar contradictorias con los estándares éticos actuales, en búsqueda de una estrategia de marketing dirigida al consumidor desde un enfoque digital. Esto tiene en cuenta la convergencia entre el consumo y la tecnología a raíz del comportamiento expresado por el consumidor (Masrianto *et al.*, 2022). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la publicidad está relacionada con la libertad de expresión; y, esta última, como derecho, no es absoluta (Collí, 2015), razón por la cual las polémicas podrían incurrir en ilícitos. En ese sentido, se revela, la contracorriente a las construcciones habituales de comunidad de una marca que están basadas en la conciencia, la responsabilidad moral y las tradiciones (Casaló *et al.*, 2013).

En cuanto al sector textil o de la confección como tal, el marketing se ha caracterizado por el impacto en redes y la sostenibilidad del vestuario (Hoon y Young, 2020), aspecto este último que no se ha considerado en los escándalos de publicidad de la marca. Asimismo, Zara, al igual que otras marcas del sector textil, se ha incorporado exitosamente a lo que actualmente se le denomina la era digital (Cho *et al.*, 2023), en búsqueda de un marketing sin contacto; es decir, en red. Ello implica la adaptación de este sector, en los últimos años, a las tecnologías de la información, no solo en el aspecto de la misma organización como señalan Kwame *et al.* (2024), sino también en el marketing.

La marca se ha incorporado al ritmo de la expansión del internet, brindando una aproximación al boca-oído (Matute *et al.*, 2015; Belanche *et al.*, 2013), lo que ha permitido que las polémicas causadas hayan llegado a registrar altos índices de expansión del tráfico web (viralización). Esta estrategia genera tanto efectos cognitivos como afectivos en el receptor, con altos niveles de recordación de la marca; y, asimismo, provoca una diversidad de emociones en el público (Navarro *et al.*, 2009). Dicho efecto de su estrategia comunicacional forma parte de su estrategia general en la cual, Zara ha incorporado a su modelo organizacional, las tecnologías de la información y comunicación para elevar su capacidad de innovación en el mercado y evolucionar su modelo de gestión en el mundo de la industria textil hacia un público global, diverso y diversificado (García, 2015).

Objetivos de la investigación

- Objetivo general: demostrar la existencia de una tendencia al escándalo como estrategia de marketing desarrollada por la marca Zara desde 2014 a 2023.
- Objetivo específico: demostrar que existe una correlación entre la tendencia al escándalo y el incremento de ventas de la marca desde 2014 a 2023.

Materiales y método

Se ha utilizado una metodología mixta de doble enfoque: cualitativo y cuantitativo (Singh y Swaroop, 2020), para comprender adecuadamente el fenómeno investigado, enriqueciendo el análisis de datos y su correspondiente interpretación, al utilizar también el enfoque cuantitativo, mediante el cálculo de correlación de variables. Se procederá así a la explicación de cada uno de los enfoques en los siguientes párrafos.

En el presente caso, la moda rápida (*fast fashion*) es un tipo de moda muy vinculado a las redes sociales, por ende, se utilizará una técnica cualitativa denominada *análisis de volumen de seguidores en redes sociales*.

Sobre los objetivos propuestos (uno general y otro específico), que guían el este artículo, se han formulado las siguientes hipótesis:

H.1. Existe una tendencia al escándalo como estrategia de marketing desarrollada por la marca Zara desde 2014 hasta 2023.

H.2. La tendencia al escándalo como estrategia de marketing está correlacionada con el incremento de ventas de la marca Zara desde 2014 hasta 2023.

A través de un enfoque cualitativo, en términos de Lucchese *et al.* (2023), mediante el cual se busca la comprensión y desarrollo de conceptos desde los datos, con el propósito de la indagación desde la observación del contexto; realizando para ello un estudio de caso explicativo (Muñoz *et al.*, 2023) que permita constatar la tendencia al escándalo durante toda una década. Para ello, se procedió con el diseño y elaboración de una base de datos de las noticias sobre diez lanzamientos de la empresa Zara, a razón de un producto anual en la última década, cuya publicidad significó una posición de contracultura hacia ciertos segmentos de consumidores. Al respecto se indica lo siguiente sobre el muestreo:

- La selección de las noticias se realizó por el criterio de aparición y tráfico de SEO en Google News (y para el caso de la noticia de impacto en China, se utilizó además el buscador Baidu). Se usó el algoritmo de palabras clave uniformes en español, inglés, alemán, francés y chino, que coincidan con los criterios de búsqueda de otros idiomas. Las palabras clave para la búsqueda de noticias se han colocado en cada publicidad de la tabla 1 en español (excepto *Love your curves*) y las traducciones respectivas se han empleado, aunque no aparezcan detalladas en dicha columna. Dichos términos en español y sus respectivas traducciones fueron utilizados en conjunto y por separado a fin de verificar la totalidad de las noticias. En todos los casos, la palabra clave Zara se utilizó para efectuar la distinción.
- El intervalo temporal de búsqueda de noticias fue del 01 de enero al 31 de diciembre por cada año desde 2014 hasta 2023. Se utilizó la herramienta de búsqueda avanzada por filtro temporal y de términos de Google News y Baidu. Es importante precisar que las noticias consultadas son fuentes de información secundaria que están disponibles en los idiomas previamente señalados y que se centran en la descripción de la publicidad. El criterio de exclusión fue: noticias reposteadas de otras noticias; es decir, que no se repita el mismo cuerpo de la noticia, dándose una apreciación diferente en cada una de las noticias.
- La selección de escándalos de Zara se realizó con base en el criterio de inclusión cuando el escándalo es relativo al producto. El escándalo corresponde al criterio de aparición y tráfico de SEO de las noticias que se seleccionaron de Google News y Baidu. Además, se consideró el lanzamiento de productos en las regiones donde Zara tiene tiendas físicas y que representan un porcentaje elevado de ventas para el Grupo Inditex. Como criterio de exclusión, se aplica cuando la publicidad o noticia no se focaliza en el producto.

Las figuras presentadas en la investigación se han elaborado con los softwares Microsoft Office Excel y Microsoft Office Word, ambos en la versión de 2021, mediante la utilización de la herramienta Gráfico en la sección Ilustraciones del segundo programa, incorporándose los datos a través del primer programa. En cuanto a las tablas, se elaboraron con los mismos softwares, precisando que, para la correlación de la variable, se utilizó la opción

de análisis de datos mediante personalización de configuración de opciones y habilitación de complementos en Microsoft Office Excel.

A continuación, se comienza factorizando el fenómeno cualitativo de la estrategia del marketing del escándalo. Se busca determinar qué factores comunes predominan en todos los casos y cómo funcionan cuando son exitosos, así como, qué puede obrar para que dichos escándalos no incrementen las ventas o la visibilidad de la marca. De esta forma, mediante un enfoque cuantitativo (Del Canto y Silva, 2013) se convierten los factores cualitativos en posibles indicadores corte cuantitativos. Así, se calcula la varianza tanto de las variables consideradas objetivas (ventas) como las subjetivas (visibilidad de la marca producto del escándalo) para, posteriormente, poder calcular *strictu sensu*, la correlación multivariable entre las ventas y los factores del escándalo que previamente habremos convertido en indicadores.

Se factorizan los escándalos objeto de la muestra, mediante la tabla 1, con la denominación, tipo de publicidad que representó sobre los productos, año de lanzamiento, país de lanzamiento, cantidad de noticias SEO (optimización para motores de búsqueda) e imagen publicitaria que fomentó la polémica. Asimismo, se han indicado las palabras clave efectuadas para la búsqueda en las fuentes de información secundaria que constituyen las noticias en los diferentes portales de Google News y Baidu.

Tabla 1

Medición empírica del fenómeno: escándalos de Zara del 2014 al 2023

Ítem	Publicidad	Año	Tipo	País	Palabras clave	Google News*	Imagen
1	Pijama a rayas y judíos	2014	Directa	Israel	Zara Escándalo Judío Judíos	64	
2	Sandalias de esclava	2015	Directa	Alemania	Zara Esclava	8	
3	Animal muerto en un vestido	2016	Indirecta	España	Zara Escándalo Rata Ratas Roedor	61	

Ítem	Publicidad	Año	Tipo	País	Palabras clave	Google News*	Imagen
4	<i>Love your curves</i>	2017	Directa	Mundial	Zara Escándalo Love your curves	32	
5	Melania Trump y la parka	2018	Indirecta	Estados Unidos	Zara Escándalo Melania Trump	161	
6	China y las pecas	2019	Directa	China	Zara Escándalo China Pecas	73	
7	Bolso de mercado	2020	Directa	México y España	Zara Escándalo Mercado Bolso	42	
8	Apropiación cultural mexicana	2021	Directa	México	Zara Escándalo México Cultura	34	
9	Sexismo y esquí	2022	Directa	España	Zara Escándalo Esquí	23	
10	Gaza	2023	Directa	Mundial	Zara Escándalo Gaza Palestina	303	

Nota. Elaboración propia (2024) a partir de la búsqueda de noticias referentes a los escándalos, mediante su perfilamiento. Se añadió los resultados del buscador chino Baidu para el ítem 6*.

Se tiene en cuenta que la tabla 1 considera publicidad directa cuando el escándalo es generado por la propia marca, mientras que la publicidad indirecta está referida a la realizada por obra de terceros que, voluntaria o involuntariamente, participaron del escándalo y lo visibilizaron más. Obsérvese también la columna “Google News” de la tabla 1, donde se registra la cantidad de noticias de medios de comunicación digital que se hicieron eco sobre cada uno de los escándalos analizados.

Finalmente, en la tabla 2, se define el perfil de cada escándalo; es decir, en qué consistió desde un punto de vista de contenido. Además, se señala el aspecto contracultural que lo caracteriza, conjuntamente con la imagen publicitaria respectiva, con la finalidad de determinar los aspectos esenciales del escándalo. Como ya se ha explicado anteriormente, los aspectos contraculturales se han delimitado como discriminación cultural, incumplimiento sanitario (en el entendido de salud), discriminación física y discriminación de género (Hernández y Maya, 2016; Arnosó *et al.*, 2017; Méndez y Rico, 2018; Romaní y Sepúlveda, 2005).

Tabla 2

Perfil de los escándalos de Zara del 2014 al 2023: contenidos y aspectos contraculturales

Publicidad	Contenido	Aspecto contracultural
	Lanzamiento en Israel de producto similar en características a los uniformes judíos en campos de concentración en tiempos del Holocausto.	Discriminación cultural
	Lanzamiento en Alemania de sandalias con la denominación en alemán <i>slaven</i> que significa esclava.	Discriminación cultural
	Aparición en España de un vestido con una pata de rata en las costuras, lo que generó una reacción alérgica a la compradora.	Incumplimiento sanitario
	Lanzamiento de productos con campaña publicitaria contradictoria: modelos delgadas y mensaje para tallas grandes.	Discriminación física
	Utilización, por Melania Trump, de parka de Zara en un centro de detención de inmigrantes mexicanos que indica <i>I really don't care. Do you?</i> traducido como "Realmente no me importa. ¿A ti?".	Discriminación cultural
	Lanzamiento en China de productos con una modelo china con pecas, contradictorio al estándar de belleza de ese país donde el cutis no tiene marcas.	Discriminación cultural

Publicidad	Contenido	Aspecto contracultural
	<p>Lanzamiento en España y México de bolsos similares a las bolsas de mercado latinoamericanas, a un excesivo precio.</p>	<p>Discriminación cultural</p>
	<p>Lanzamiento de productos mediante apropiación cultural de pueblos mixtecos y zapotecas en shorts, vestidos y blusas, utilizando patrones de diseño de dichas comunidades.</p>	<p>Discriminación cultural</p>
	<p>Lanzamiento en España de productos de vestuario de esquí con modelos femeninas con poco abrigo y modelos masculinos con mucho abrigo.</p>	<p>Discriminación de género</p>
	<p>Lanzamiento a nivel mundial de productos con publicidad similar a la destrucción de Gaza en Palestina, representando a los fallecidos y sus deudos.</p>	<p>Discriminación cultural</p>

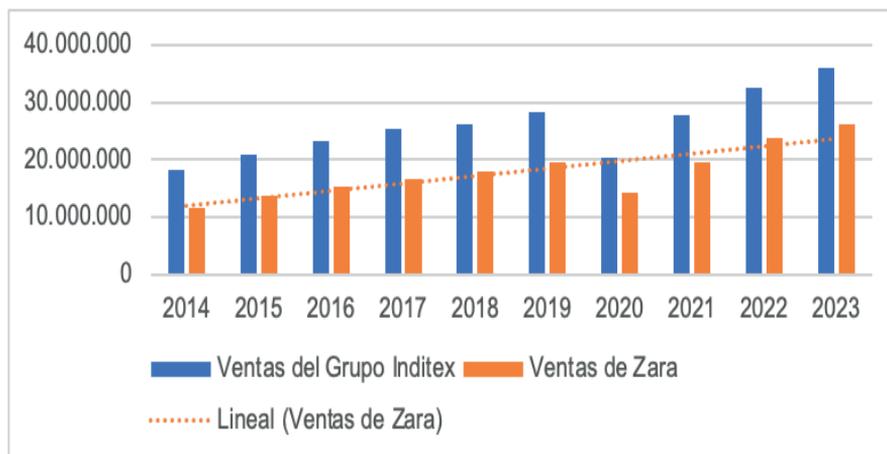
Nota. Elaboración propia (2024) a partir de la tabla 1.

Resultados

En primer lugar, mediante la figura 1, se presenta el nivel de ventas del Grupo Inditex y Zara a nivel mundial desde 2014 hasta 2023, en millones de euros. Cabe destacar que, según Inditex (2024), este grupo empresarial cuenta con las siguientes marcas: Zara, Zara Home, Stradivarius, Massimo Dutti, Pull&Bear y Bershka. En la figura 1, la facturación del período del Grupo Inditex, del cual Zara representa en promedio más de un 60 % del total facturado, muestra una línea de tendencia creciente en el nivel de ventas durante la década. Asimismo, se observa un decrecimiento en 2020, situación que fue el inicio de la pandemia del COVID-19, lo que significó una paralización del desarrollo económico a nivel mundial; sin embargo, ello no fue óbice para que ya en 2022, Zara superara los niveles de facturación prepandemia.

Figura 1

Nivel y tendencia de ingresos por ventas del Grupo Inditex y Zara de 2014 a 2023

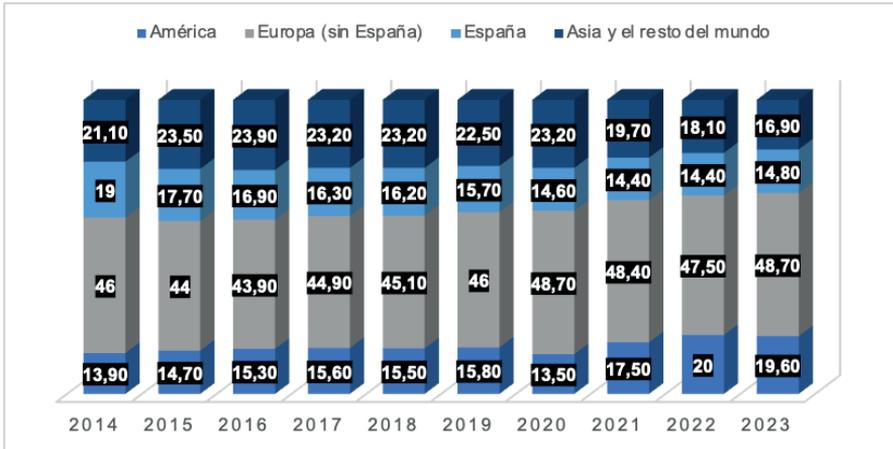


Nota. Elaboración propia (2024) a partir de las memorias anuales del Grupo Inditex de 2014 a 2023. Los datos son en millones de euros y a nivel mundial.

Según se observa en la figura 2, las ventas del Grupo Inditex se distribuyeron en cinco grandes mercados: América, Europa (sin España), España, Asia y el resto del mundo (agrupándose estos últimos dos mercados para efectos del gráfico). Nuevamente, para el período 2014 al 2023, se hace un cruce de información entre el escándalo correspondiente anualmente y el país de impacto. La tendencia en Asia y el resto del mundo es decreciente en porcentaje, al igual que en España, mientras que en Europa (sin España) se muestra una tendencia creciente porcentual. En América, se muestra una tendencia creciente, con una reducción de solo 0.4 % en el último año frente a un incremento de más de 2 % anual en los años anteriores. Cabe destacar que los estragos de la pandemia del COVID-19 afectaron principalmente al Grupo Inditex en América, generando una reducción del 2.30 % en ventas desde 2019 hasta 2020. Sin embargo, el mercado se recuperó rápidamente al año siguiente, en 2021.

Figura 2

Distribución porcentual de ventas por regiones a nivel mundial del Grupo Inditex de 2014 a 2023



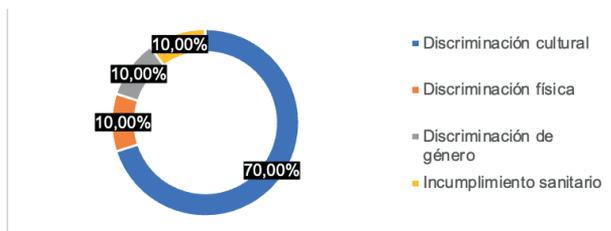
Nota. Elaboración propia (2024) a partir de Orús (2024).

Ahora bien, en la tabla 1, se reseñaron los escándalos, su tipología, fecha de realización, entre otros factores. En la tabla 2 se definió el contenido de cada uno de los escándalos y su aspecto contracultural distintivo, con el fin de identificar los rasgos prioritarios que conforman su impacto.

Como recoge la figura 3, los factores prioritarios de los escándalos han consistido en un 70 % sobre aspectos contraculturales; es decir, referidos a la discriminación cultural; enfocados en valores, costumbres, identidades y demás aspectos relativos a la cultura de una comunidad (Israel, Alemania, México, China, Estados Unidos y Palestina); 10 % por discriminación física; 10 % por discriminación de género; y, 10 % por incumplimiento de normativa sanitaria.

Figura 3

Distribución de la tipología de los escándalos de Zara de 2014 a 2023

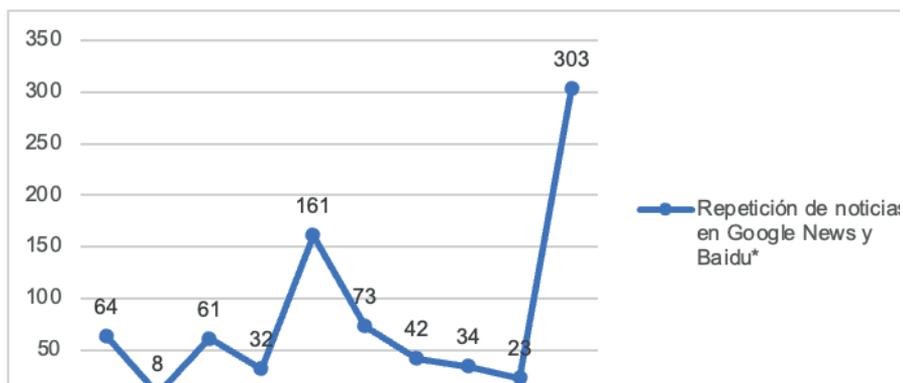


Nota. Elaboración propia (2024) a partir de la tabla 2.

En la figura 4 se constata la tendencia de repetición de las noticias relativos a los escándalos del período 2004 a 2023, tanto en Google News como en Baidu (en específico para 2019 por la publicidad segmentada). La tendencia es la de un crecimiento exponencial del impacto del escándalo en dos años (2018 y 2023), siendo los de mayor apogeo, mientras que el escándalo de menor impacto fue el del 2015. Cabe destacar que el escándalo de 2023 fue el que generó más tráfico web, con un pico exorbitante.

Figura 4

Tendencia de repetición de las noticias de los escándalos en Zara de 2014 a 2023

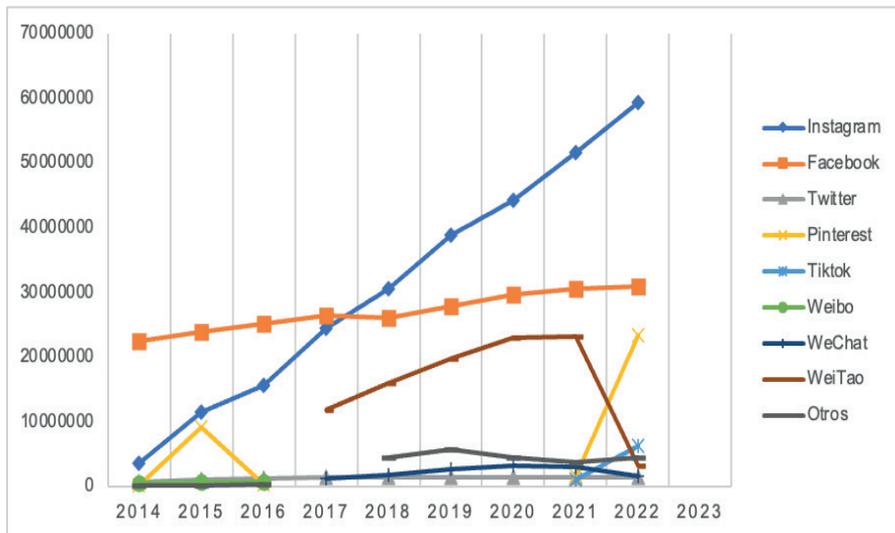


Nota. Elaboración propia (2024) a partir de datos de la tabla 1. Para 2019 se incluyó el buscador chino Baidu por la segmentación asiática del consumidor al que se dirigía la publicidad*.

En la figura 5 se presenta una estadística de millones de seguidores en las redes sociales exclusivamente de la marca Zara, observándose una tendencia que depende de la red social analizada. Los resultados muestran una tendencia creciente en Facebook e Instagram, siendo Instagram la de un crecimiento exponencial frente a un crecimiento neutro en Facebook. En cuanto a Twitter, ha existido un incremento no significativo. De 2021 a 2022, existió una inversión de seguidores en Pinterest y WeiTao. No se dispone de data en algunos años, en el caso de TikTok, ya que la cuenta no existía antes de 2021, y en el caso de Weibo, debido a su traspaso hacia la sección de ‘otros’ a partir de 2017. WeChat y WeiTao estuvieron clasificados en la sección ‘otros’ de 2014 a 2016, al igual que Pinterest de 2017 a 2020. Se precisa que el total de seguidores de Zara correspondiente a 2023 fue de 142 900 000 pero se deja en blanco dicho año en la gráfica porque no hay segmentación disponible para las redes.

Figura 5

Tendencia de redes sociales de Zara a nivel mundial de 2014 a 2022



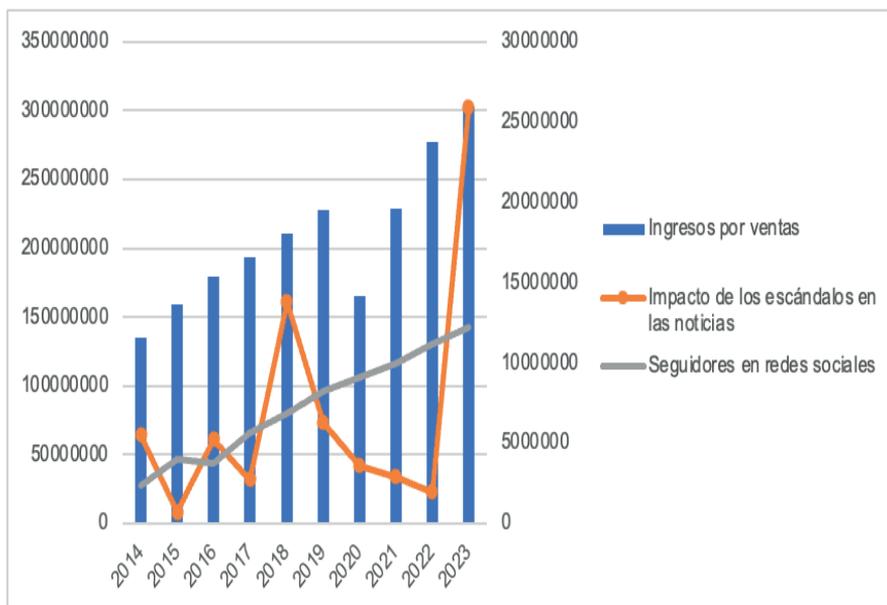
Nota. Elaboración propia (2024) a partir de las memorias anuales del Grupo Inditex.

Según se observa en la figura 6, la relación entre las ventas, los seguidores en redes sociales y el volumen de noticias en red que repiten o viralizan cada escándalo, sugiere una relación directa entre el crecimiento en ventas, el crecimiento en seguidores y la aparición de escándalos. El auge máximo de ventas de Zara coincide con el de mayor escándalo.

Los hallazgos determinan que la utilización del escándalo de forma anual es directamente proporcional al incremento de ventas, salvo por el año 2020 que significó recesión económica a nivel mundial producto de la pandemia del COVID-19. Asimismo, se observa el grado de recuperación inmediata de la marca desde 2020 a 2023, creciendo exponencialmente, sobre todo, en 2023, registrando su pique histórico de ventas.

Figura 6

Contraste de los ingresos por ventas, seguidores en redes sociales e impacto de los escándalos en las noticias sobre Zara de 2014 a 2023



Nota. Elaboración propia (2024). Se transformó a millones el impacto de escándalos en las noticias para mostrar resultados de forma proporcional a la tendencia de ingresos por ventas y de seguidores en redes sociales.

Se procede a calcular la correlación múltiple, modelizando el fenómeno adecuadamente (Taylor y Bodgan, 1992); siendo la variable dependiente la facturación o volumen de ventas (v) y las variables independientes, el volumen de seguidores en las redes (s) y el volumen de escándalos (e) medidos en función de la cantidad de noticias que los repitieron (dieron visibilidad o ayudaron a viralizarlo). Se crea una ecuación que respondería a una estimación de correlación bivariable, siendo ϵ el posible margen de error o residuo y Ω el valor que adquiere la variable independiente ventas (v) cuando las variables dependientes seguidores (s) y escándalos (e) son nulos o iguales a cero. Algunas veces, estadísticamente, puede ocurrir que haya un valor autónomo que funcione como variable explicativa en ausencia de puntaje, datos o valores de las variables independientes. Es el caso, por ejemplo, de la función consumo neokeynesiana en macroeconomía. Cabe indicar que dicha ecuación que modeliza el consumo agregado de todas las familias es: $C = C_0 + C_1 Y_d$ donde C_0 es el consumo autónomo; es decir, aquello que consume el sujeto, inclusive, cuando no tiene renta disponible ($Y_d = 0$).

En este caso, el tipo de público objetivo (*target*) es clase media, clase media alta y alta en todos sus mercados nacionales, por lo cual se supondrá que $\Omega = 0$. Así pues, las variables explicativas o independientes que se modelizan aquí son dos: el número de seguidores (s) y el número de escándalos (e) con respecto a las ventas:

$$\begin{aligned} v &= f(s, e) \\ v &= \Omega + \alpha s + \beta e + \epsilon = 0 + \alpha s + \beta e + \epsilon \\ v &= \alpha s + \beta e + \epsilon \end{aligned}$$

A partir de los datos (valores) adoptados por cada una de las tres variables agrupadas en la tabla 3, se procesó el cálculo de la correlación empleando Microsoft Office Excel. Los resultados se recogen en la tabla 4.

Tabla 3

Datos de las tres variables: ventas (v), seguidores (s) y escándalos (e)

Año	Ventas (millones de euros)	Seguidores en redes sociales (millones)	Repetición de noticias de escándalos
2014	11,594	27,85	64
2015	13,628	46,60	8
2016	15,394	43,54	61
2017	16,620	65,50	32
2018	18,021	80,30	161
2019	19,564	96,31	73
2020	14,129	106,17	42
2021	19,586	116,20	34
2022	23,761	130,79	23
2023	26,050	142,90	303

Nota. Elaboración propia (2024) a partir de la figura 6.

La tabla 4 cruza las tres categorías de datos (variables), de forma que se puedan entender los coeficientes de correlación respectivos.

Tabla 4

Coefficientes de correlación

Coefficiente de correlación	Ventas (millones de euros)	Seguidores en redes sociales (millones)	Repetición de noticias de escándalos
Ventas (millones de euros)	1.00	-	-
Seguidores en redes sociales (millones)	0.86	1.00	-
Repetición de noticias de escándalos	0.57	0.41	1.00

Nota. Elaboración propia (2024) a partir del Cálculo de Correlación en Excel de los datos incluidos en la tabla 3.

El resultado estadístico para la década analizada (2014 a 2023 incluidos) nos confirman que las noticias de escándalos incrementan el número de seguidores de Zara en redes un 41 %. Estos seguidores en redes están vinculados a los incrementos de ventas en un 86 %. Es decir, que ya sea compren en tienda o en línea, existe una fuerte relación entre el interés de los seguidores respecto a los lanzamientos y nuevas prendas observadas en la red, y las ventas finales. Se concluye que la repetición de noticias sobre escándalos podría correlacionarse con un aumento del 57 % en las ventas.

Conclusiones y discusión

Se evidencia una tendencia al escándalo como estrategia de marketing en moda textil por parte de la marca Zara desde 2014 hasta 2023. La triangulación entre ingresos por ventas, impacto de escándalos y cantidad de seguidores, medidos año por año, verifica una tendencia de crecimiento uniforme desde 2014 a 2023 y facilita la deducción de su correlación.

Los hallazgos de esta investigación permiten demostrar las hipótesis de partida: la correlación existente entre el ingreso por ventas, los escándalos digitales y el número de seguidores. Ello se contradice con lo señalado por Febra *et al.* (2023), quienes indican que la reputación ya es conocida de antemano por el inversor o consumidor. Por lo tanto, la empresa debe promover una tendencia de mayor reputación en todos sus elementos. Como se observa, la reputación de Zara se manifiesta en el producto; sin embargo, puede llegar a ser una estrategia engañosa con relación a las redes sociales. Lo que la marca hace coincide con lo señalado por Ding *et al.* (2024) en relación con la publicidad boca a boca de forma electrónica, que se refleja en cada escándalo y en el aumento de la repetición de noticias web en el tráfico de internet. Por lo tanto, el fenómeno estudiado revela la existencia de una sociedad en red, en la que el consumidor va a ser el protagonista de la publicidad al actuar como divulgador de la información y mostrar su compromiso o rechazo frente a la marca (Miranda *et al.*, 2015).

Es importante observar que, en contraposición al estudio de Caro y Sicilia (2013), si bien pudieron existir emociones negativas, no desvirtuaron el patrón de consumo de los compradores, Se trata de escándalos controlados” o de “baja intensidad” que llaman la atención, pero nunca, la empresa se ha visto atacada por un segmento afectado por el escándalo, propiciando un boi-

cot a sus productos o algo parecido. De forma que Zara ha incrementado el nivel de ventas anualmente, excepto en 2020 correspondiente a la aparición de la pandemia del COVID-19.

El escándalo es una estrategia de marketing digital que no necesariamente busca generar una reacción positiva en los seguidores. Esto demuestra que, aunque el consumidor promedio de Zara pueda hablar sobre el escándalo y compartirlo en las redes, en realidad no se ve negativamente influenciado por las noticias relacionadas con el escándalo. Más bien, este tipo de eventos funciona como un relanzamiento de la marca entre los seguidores habituales y los posibles nuevos seguidores (captados por la ola de popularidad generada). Ello coincide con lo señalado por De Obesso *et al.* (2012) respecto del rol fundamental que juega la lealtad del consumidor hacia la marca. También coincide con lo demostrado por López y Clemente (2023) respecto a que la satisfacción del consumidor de Zara se ve cumplida por dicha marca, resaltando el clímax de satisfacción en el momento en que se prueban la prenda que les llama la atención. Es decir, el producto es finalmente lo que motiva el consumo, mientras que el escándalo posiciona continuamente el relanzamiento de la marca en el foco de las redes.

En ese sentido, a lo largo de una década, el escándalo ha servido a Zara para mantener la expectativa del consumidor, según indica Del Olmo (2022). La marca cuenta con un público fiel a su industria, pero requiere ser el foco de atención respecto a la innovación, al cambio, a la ruptura. Para lograrlo es crucial desarrollar una estrategia que implique identificar el contexto ideal (físico, temporal y cultural) para la utilización de este recurso publicitario. En la sociedad en red, la inmediatez informativa se vuelve un eje central en la distribución de la polémica. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en campañas como la del año 2023, donde Zara aprovechó el conflicto armado entre Israel y Gaza a fines de dicho año desde una perspectiva contracultural, coincidiendo con la preparación publicitaria. Además, se lanzó una campaña durante la reanudación del conflicto armado en diciembre, para demostrar el uso tácticas polémicas con diversos enfoques y criterios de distribución dependientes del escenario en el que se realice.

No obstante, hay otro tipo de públicos en los que el escándalo, si bien pone a la marca en el foco de todos, representará un decrecimiento en ventas, como fue el caso de Asia, en el que luego de lanzada la publicidad contracultural china en 2019, las ventas se redujeron hasta 2023, en un 6 %. Si bien, puede que dicho leve recorte se debiera también, en buena medida, al efecto

de la pandemia COVID-19. Coincidimos con Margarida y Martins (2014) en que el foco de la marca Zara debería seguir siendo el uso de las redes sociales y tráfico web para la fidelización y no solo para la difusión de marca, con la finalidad de evitar nuevas caídas en seguidores.

Se sugiere que se aplique una metodología parecida (análisis de redes sociales) al estudio de otros fenómenos cualitativos en el ámbito del marketing digital, factorizando las variables cualitativas; y, mediante indicadores, modelizando el impacto de las mismas sobre las ventas, como hemos metodológicamente enfrentado en estas pocas páginas, analizando un fenómeno eminentemente cualitativo (sociológico) como la estrategia de marketing del escándalo, desarrollado en la red por Zara, del Grupo Inditex.

La moda es un constructo social en el sentido originario del término acuñado por Berger y Luckman (1966) porque es un fenómeno sociocultural ligado con la identidad, la pertenencia a un grupo y la autoexpresión. No existe de forma natural, es una construcción colectiva de corte cultural, no es solamente ropa, complementos, maquillaje, peinado, etc. La moda refleja las tendencias colectivas e individuales de nuestras propias creencias, valores y posicionamientos frente al colectivo, por eso, actitudes culturalmente rupturistas como el escándalo como estrategia de marketing en una empresa de moda rápida (*fast fashion*) ha sido trabajada tan esforzada y metodológicamente en el presente artículo, porque conlleva al cuestionamiento de la realidad, más allá de las aparentes limitaciones de la experiencia empírica.

Referencias bibliográficas

- Arnosó, A. Erostarbe, I. I., Arnosó, M. y Elgorriaga, E. (2017). El sexismo como predictor de la violencia de pareja en un contexto multicultural. *Anuario de Psicología Jurídica*, 27, 9-20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apj.2017.02.001>
- Ballester, E., Ruiz, C. y Rubio, N. (2021). Engaging consumers through firm-generated content con Instagram. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 25(3), 355-373. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0189>
- Belanche, D., Casalo Ariño, L. y Guinaliú Blasco, M. (2013). Comunicación comercial y boca-oído electrónico en sitios web corporativos: un análisis desde la perspectiva del marketing de relaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 31-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.002>

- Berger, P. y Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Doubleday.
- Brogdon, R. (2024). Traditional marketing is not dead in veterinary practice. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*, 24(2), 369-379. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2023.10.004>
- Caro, M. y Sicilia, M. (2014). Las emociones y la resistencia al cambio de las actitudes. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 18(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60003-6](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60003-6)
- Casaló, L., Flavián, C. y Guinalú, M. (2013). La construcción de lealtad en comunidades virtuales de marca. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 53-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2011.10.001>
- Ceballos, L. y Villegas, J. (2014). El uso de los arquetipos en la industria de la moda en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 48-54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.012>
- Cho, M., Yun, H. y Ko, E. (2023). Contactless marketing management of fashion brands in the digital age. *European Management Journal*, 41(4), 512-520. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.005>
- Collí, V. (2015). ¿Libertad de expresión o responsabilidad? ¿Cuándo en el caso de portales sobre noticias, de acuerdo con la Corte Europea de Derechos Humanos? Análisis y lecturas actuales. *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, (33), 195-210. <https://doi.org/10.1016/j.rmde.2016.03.020>
- De Obesso, A., San Martín, S. y Jiménez, N. (2012). El papel de la reputación, el boca-oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 190-199. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.006>
- Del Canto, E. y Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(141), 25-34. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i141.12479>
- Del Olmo, C. (2022). *La polémica como estrategia publicitaria: el caso de C. Tangana*. [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://bit.ly/4bSVUTh>
- Ding, K., Gong, X., Huang, T. y Chong, W. (2024). Recommend or not: A comparative analysis of customer reviews to uncover factors influencing explicit online recommendation behavior in peer-to-peer accommodation. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100236>
- Febra, L., Costa, M. y Pereira, F. (2023). Reputation, return and risk. A new approach. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100207>

- Fernández, J. (2015). Economía neo-schumpeteriana, innovación y política tecnológica. *Cuadernos de Economía*, 38(107), 79-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.03.001>
- Fontana, G. y Miranda, J. (2016). The business of fashion in the nineteenth and twentieth centuries. *Economic History Research*, 12(2), 68-75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.03.017>
- García, M. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: the case of Zara Group. *Computers in Human Behavior*, 51, 994-1002. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.10.007>
- Gázquez, J. y Jiménez, D. (2009). Situación actual y planteamientos futuros para la investigación de marketing en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 169-183. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60084-7](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60084-7)
- Granell, M. (2020). París 68-Barcelona 77. Del mayo francés a la contracultura española: la evolución de la revista *Ajoblanco* en la Transición. *Pasado y Memoria. Revista de Historia Contemporánea*, 21, 225-248. <https://doi.org/10.14198/PASADO2020.21.09>
- Hoon, K. y Young, E. (2020). Fashion marketing trends in social media and sustainability in fashion management. *Journal of Business Research*, 117, 508-509. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.001>
- Inditex (2024). *Memoria anual del Grupo Inditex*. <https://bit.ly/4cepqCy>
- Kwame, G., Kwame, S., Etonam, C., Kanyire, R., Seini, Abdul-Razak., Fatchu, R. y Oduro, N. (2024). ICT adoption in the textile and jewelry industries for sustainable fashion: a systematic review. *Scientific African*, 24, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02224>
- López, M. y Sicilia, M. (2013). Boca a boca tradicional vs. electrónico. La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 17(1), 7-38. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60017-6](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60017-6)
- López, Y. y Clemente, J. (2023). The satisfaction of the purchase experience at Zara: Methodological proposal. *Communication & Methods*, 5(1), 27-42. <https://doi.org/10.35951/v5i1.178>
- Lucchese, M., Lizzio, S., Calneggia, M. I., Güizzo, M. J., Tomatis, M. C., Gandini, B. y Novella, M. de L. (2023). Evaluación en especializaciones médicas: un estudio en una universidad argentina. *Educación Médica*, 24(2). <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2023.100796>

- Margarida, A. y Martins, H. (2014). Customer loyalty through social networks: lessons from Zara on Facebook. *Business Horizons*, 57(6), 709-717. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.003>
- Martínez, A. (2008). Hacia un nuevo sistema de la moda: el modelo Zara. *Revista Internacional de Sociología*, 66(51), 105-122. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i51.111>
- Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A. y Hasanah, N. (2022). Digital Marketing utilization index for evaluating and improving company digital marketing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 8(3), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>
- Matute, J., Polo, Y. y Utrillas, A. (2015). Las características del boca-oído electrónico y su influencia en la intención de recompra online. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(2), 61-75. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2015.03.002>
- Méndez, J. y Rico, A. (2018). Educación, cultura, estereotipos, cuerpo, género y diferencias sociales en la fotografía de moda. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(17), 165-178. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v9i17.148
- Minian, I., Martínez, Á. e Ibáñez, J. (2017). Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido. *Problemas del Desarrollo*, 48(188), 139-164. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2017.01.007>
- Miranda, F., Rubio, S., Chamorro, A. y Correia, S. (2015). Determinantes de la intención de uso de Facebook en el proceso de decisión de compra. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 26-34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2014.05.001>
- Muñoz, P., Henríquez, E. y Kunakov, N. (2023). Retroalimentación como evaluación formativa desde la perspectiva docente en odontología: estudio de caso. *Educación Médica*, 24(2). <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2022.100785>
- Navarro, M., Sicilia, M. y Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-57. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70070-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70070-1)
- Orús, A. (2024). *Porcentaje de las ventas de la empresa textil española Inditex en todo el mundo de 2014 a 2023, por áreas geográficas*. Statista. <https://bit.ly/3Xjra9e>
- Pellicer, M. (2018). ¿Por qué una publicidad ética? Las campañas más polémicas. *Vivat Academia*, 142, 97-108. <https://doi.org/10.15178/va.2018.142.97-107>

- Ripamonti, A. (2023). Advertising and asymmetric information: evidences from Brazilian stock market. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 173-180. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5489>
- Romaní, O. y Sepúlveda, M. (2005). Estilos juveniles, contracultura y política. *Polis*, 4(11), 1-13. <https://doi.org/10.32735/S0718-6568/2005-N11-375>
- Rubalcava, C., Sánchez, Y. y Sánchez-Limón, M. (2019). La conciencia de marca en redes sociales: impacto en la comunicación boca a boca. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 313-320. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3108>
- Schauerte, N., Becker, M., Imschloss, M., Wichmann, J. y Reinartz, W. (2023). The managerial relevance of marketing science: Properties and genesis. *International Journal of Research in Marketing*, 40(4), 801-822. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.08.001>
- Singh, A. y Swaroop, G. (2020). The quest for consumer engagement via cause-related marketing: A mixed method study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102128>
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Toca, C. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 386-395. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.004>
- Torró, L. (2019). Protoindustria y población en una comarca textil valenciana (1600-1800). *Economic History Research*, 15(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ihe.2017.05.001>
- Ye, X., Hou, R., Wang, S. y Binti, N. (2024). Social media, relationship marketing and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*, 63, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105288>