

2025

Black Friday

El impacto del *retail* inteligente



Índice

1.	Introducción	3
2.	Metodología	4
3.	Resumen ejecutivo	6
4.	Ejes del Black Friday	9
	4.1. Black Friday: del evento al ecosistema global del consumo	
	4.2. El perfil del consumidor español: digital, híbrido y exigente	
	4.3. Eficiencia, datos y rentabilidad en la nueva era del <i>retail</i>	
	4.4. La madurez tecnológica como ventaja competitiva en el ecosistema Black Friday	
	4.5. Un nuevo mapa competitivo en el <i>retail</i>	
	4.6. Sostenibilidad, Regulación y Ciberseguridad	
5.	Conclusiones ¿Y ahora qué?	31
6.	Acerca del informe Referencias, fuentes, glosario, abreviaturas y colaboraciones	33

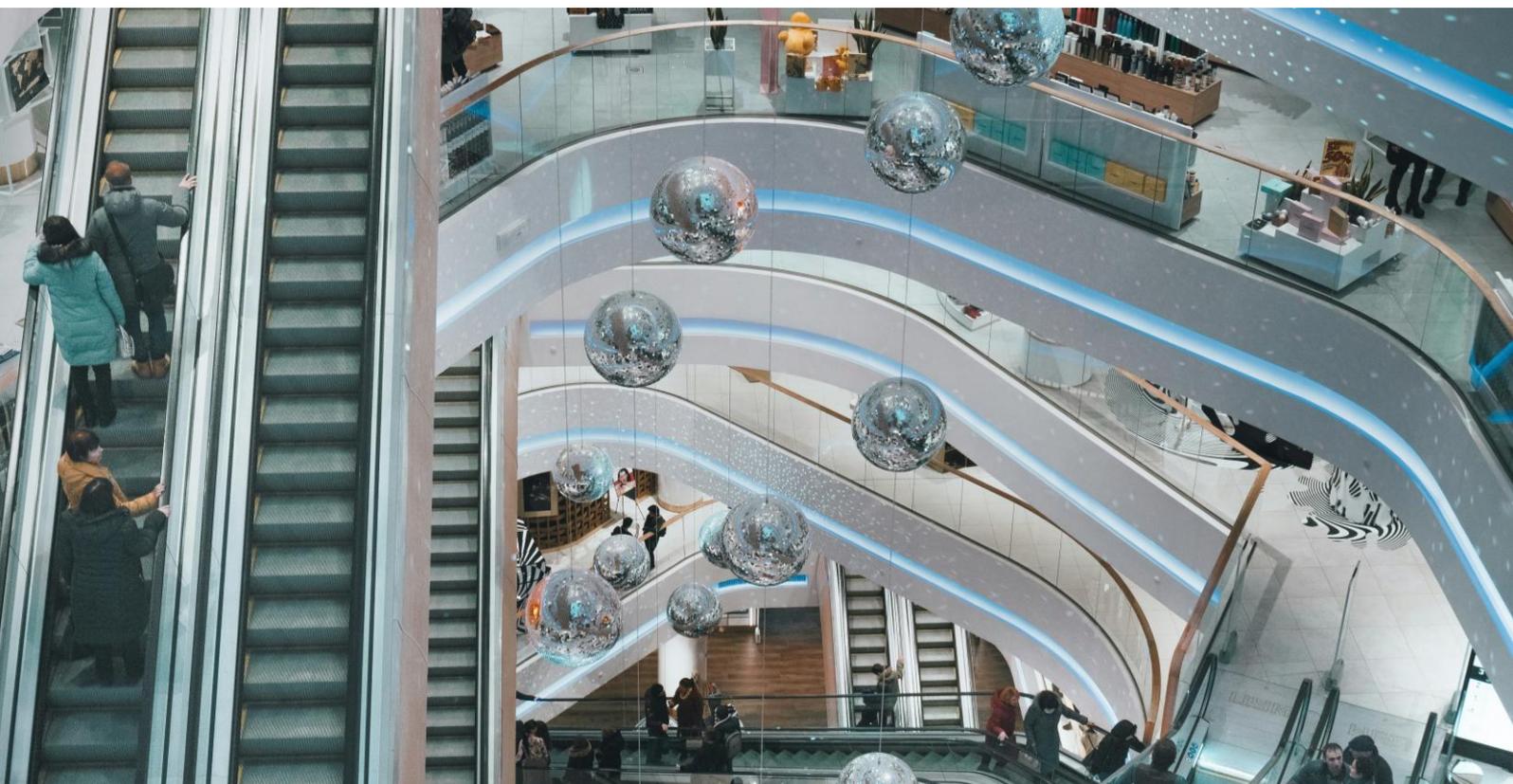
1. Introducción

El sector *retail* europeo está experimentando una **transformación** significativa debido a la aceleración digital, los cambios en los hábitos de consumo y la creciente competencia de nuevos actores globales. Desde **NTT DATA**, como aliado estratégico en la digitalización del sector, analizamos este fenómeno para proporcionar herramientas prácticas que permitan a las empresas anticiparse, optimizar sus operaciones y destacar en un mercado cada vez más competitivo. Como expresión concreta de esta transformación, el **Black Friday** se convierte en un punto de inflexión donde se hacen visibles los cambios estructurales del sector y las nuevas formas de generar valor.

En los últimos años, el **Black Friday** ha evolucionado de una táctica puntual de ventas a consolidarse como un ecosistema que integra tecnología, logística y análisis de datos en tiempo real. Hoy, las campañas ya no se miden por el volumen de transacciones, sino por su capacidad para generar valor sostenido, fidelización y aprendizaje estratégico. Este cambio **refleja un retail contemporáneo** donde la anticipación, la personalización y la resiliencia son los indicadores clave para medir el éxito.

Sin embargo, el avance hacia un modelo de consumo **inteligente aún no es homogéneo**. Algunas marcas ya integran inteligencia artificial, analítica avanzada y arquitecturas *cloud* para anticipar la demanda y mejorar márgenes, mientras otras siguen enfrentando brechas en eficiencia operativa, sostenibilidad y madurez tecnológica. Este contraste revela un desafío común: convertir la presión estacional del **Black Friday** en una ventaja competitiva sostenida que genere rentabilidad más allá de la coyuntura, y construir relaciones duraderas con un consumidor cada vez más exigente.

Desde esta perspectiva, se vuelve fundamental entender **qué están haciendo las organizaciones más avanzadas**, cómo equilibran crecimiento y rentabilidad, y qué papel juegan la innovación, la confianza y los datos en la consolidación de un *retail* más ágil y responsable. Este informe busca ofrecer una hoja de ruta para ese proceso: un diagnóstico del presente y una visión del futuro, donde la tecnología y la estrategia convergen para transformar la manera en que compramos, vendemos y construimos valor en la economía digital.



2.

Metodología



2. Metodología

Este estudio ha sido desarrollado por NTT DATA con el propósito de analizar la evolución del fenómeno Black Friday y su impacto estructural en el consumo digital, la rentabilidad del *retail* y el comportamiento del consumidor, con especial atención al mercado español y su conexión con las tendencias europeas.

Para ofrecer una visión más completa, la investigación adopta un **enfoque mixto que combina análisis de datos de mercado con la interpretación cualitativa de tendencias tecnológicas, operativas y sociales.**

El estudio se ha basado en **fuentes de referencia del sector**, junto con **casos reales de compañías líderes en Europa**, que permite contrastar la información cuantitativa con evidencias prácticas sobre eficiencia operativa, digitalización y relación con el consumidor. **Además, se realizaron entrevistas a ejecutivos del sector *retail* y expertos en transformación**, que aportaron una perspectiva contextual sobre los **desafíos y oportunidades** que afrontan las marcas durante el **Black Friday**.

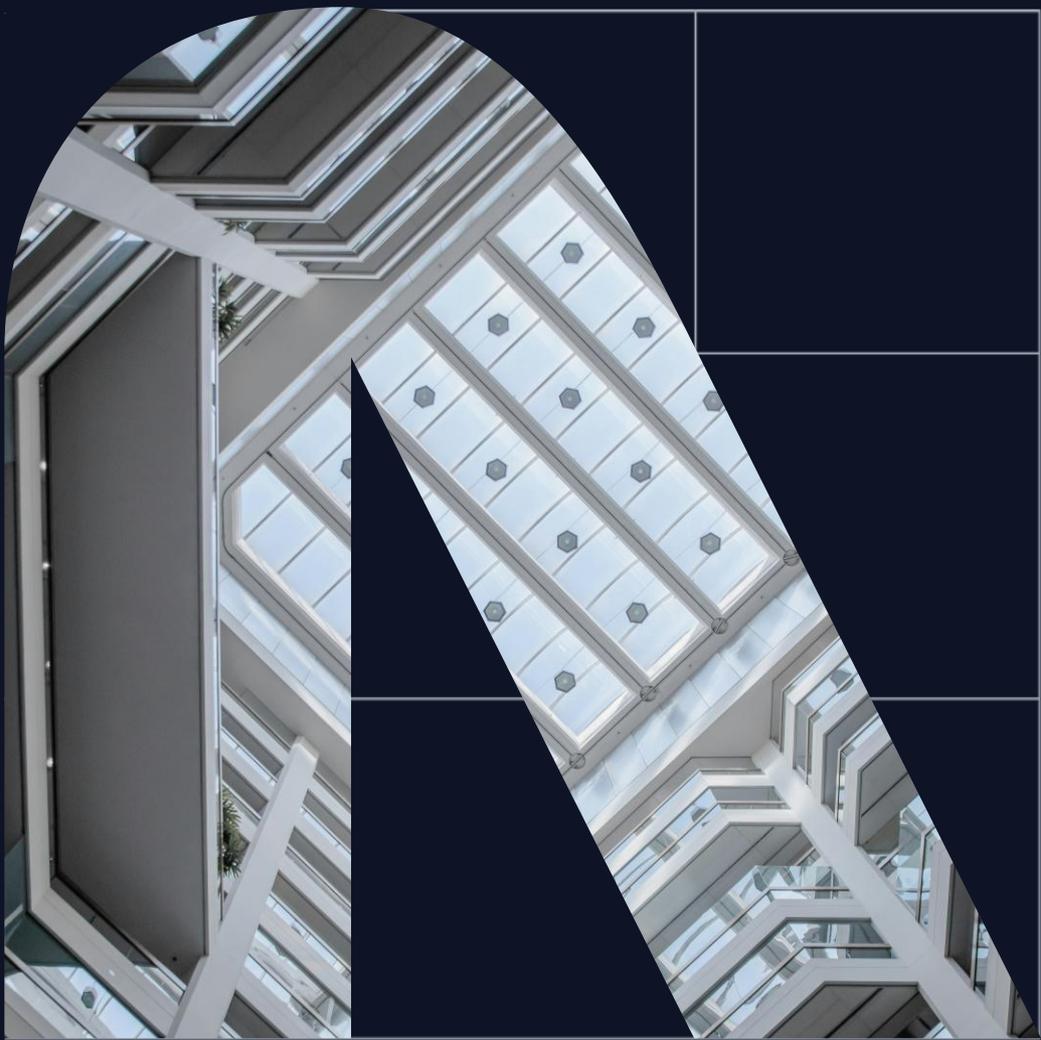
Esta doble aproximación, analítica y experiencial, ha permitido construir un *benchmark* estratégico del comportamiento del consumo y la madurez digital del *retail*, con información relevante para comprender cómo el **Black Friday se ha transformado en un laboratorio de innovación, rentabilidad y confianza tecnológica.**

Las fuentes y referencias completas utilizadas para este informe se incluyen en la sección final del documento.



3.

Resumen Ejecutivo



3. Resumen ejecutivo

El Black Friday ha dejado de ser un evento aislado para **consolidarse como un fenómeno estructural del consumo global**. Su evolución hacia un ecosistema digital, *omnicanal* y planificado refleja la madurez de un **consumidor más racional y exigente**, así como la transformación de las marcas hacia modelos operativos más eficientes, sostenibles y basados en datos.

El **crecimiento del e-commerce**, la **adopción tecnológica** y la **búsqueda de rentabilidad** están **redefiniendo la estrategia de los retailers** en el mercado español. Las empresas **más competitivas no son las que venden más**, sino las que **anticipan la demanda**, gestionan con **precisión** y construyen **relaciones** de confianza en un entorno digital en expansión.

La investigación pone de relieve seis grandes ejes:

1 Black Friday: de un evento puntual a un ecosistema global del consumo

El Black Friday **ya no es un evento comercial de 24 horas, sino un ecosistema que articula tecnología, datos y experiencia del cliente durante semanas**. Las marcas han extendido sus campañas hacia la *Black Week* o el *Black November*, multiplicando la visibilidad digital y optimizando la logística para sostener la demanda. **En Europa, las ventas online aumentaron 122% en 2024 respecto a una semana promedio, y en España el fenómeno concentra cerca del 25% del e-commerce anual**. Esta expansión marca el **paso de la promoción a la planificación**: una nueva economía del consumo donde **llegar antes y gestionar mejor** es la verdadera ventaja competitiva.

2 El perfil del consumidor español: digital, híbrido y exigente

El **consumidor español** ha alcanzado una **madurez digital** que lo posiciona entre los más conectados de Europa: el **95,8%** utiliza internet y más de la mitad ha hecho compras *online* en los últimos tres meses. Este comprador **combina lo físico y lo digital** con naturalidad, planifica sus decisiones y busca comodidad sin renunciar a la experiencia.

Entre un **55% y un 75%** estaría dispuesto a **cambiar de marca** por una mejor oferta, y casi la mitad considera el impacto ambiental al decidir, aunque **solo un 17% pagaría más por productos sostenibles**. Este equilibrio entre racionalidad, valor y conciencia convierte al consumidor español en el **referente del nuevo retail europeo**: digital por costumbre, híbrido por naturaleza y exigente por experiencia.

3 Eficiencia, datos y rentabilidad en la nueva era del retail

El crecimiento digital ha traído consigo una paradoja: **vender más no garantiza ganar más**. Las empresas líderes entienden que la rentabilidad se construye desde la precisión operativa, la automatización y el uso inteligente de datos. Durante el Black Friday, los **picos de demanda presionan los márgenes y la logística**, y solo aquellas compañías que dominan la previsión de la capacidad de anticipación, los precios dinámicos y la optimización de inventarios consiguen mantener beneficios. Amazon, Walmart o El Corte Inglés demuestran que **anticiparse vale más que reaccionar**: la **eficiencia** se ha convertido en la **nueva moneda** de valor del retail.

4

La madurez tecnológica como ventaja competitiva en el ecosistema Black Friday

La tecnología ha pasado de ser un soporte a ser la base estructural del nuevo *retail*. La adopción de arquitecturas *MACH* (microservicios, *API-first*, *Cloud-native* y *Headless*) y la analítica en tiempo real permiten a las empresas **escalar sus operaciones con flexibilidad y reducir costes hasta en un 30%**. Casos como Mango, que migró su plataforma hacia AWS, o Mercadona, con más de mil microservicios en Kubernetes, muestran que la resiliencia digital se ha convertido en un factor clave para la continuidad del negocio. En este escenario, **la confianza tecnológica y la gestión ética del dato emergen como el verdadero diferencial competitivo**, combinando eficiencia, seguridad y propósito.

5

Un nuevo mapa competitivo en el retail

La frontera entre *marketplaces* globales y *retailers* locales se está difuminando. Shein y Temu han demostrado que la **escala digital puede reinventar el comercio sin infraestructura física**, creciendo más de un **800%** en dos años. Frente a ellos, el *retail* local responde con cercanía, confianza y coherencia de marca. Zara y El Corte Inglés han convertido sus redes físicas en centros de última milla y espacios de experiencia *omnicanal*. En este nuevo tablero competitivo, **el liderazgo ya no depende del canal de venta, sino de la capacidad para integrar tecnología, propósito y experiencia del cliente en un ecosistema coherente**.

6

Sostenibilidad, Regulación y Ciberseguridad

El Black Friday se ha convertido en un test de coherencia para las marcas. La sostenibilidad y la seguridad digital ya no son atributos diferenciadores, sino requisitos de continuidad. El **49% de las empresas españolas** considera que las iniciativas sostenibles fortalecen la fidelización y la atracción de clientes, mientras que el **44% del fraude digital global en 2024** se concentró en Europa. Las compañías más avanzadas están transformando estas exigencias en valor tangible, automatizando la trazabilidad ambiental y adoptando modelos de ciberresiliencia que refuerzan la confianza del consumidor y de los reguladores.

En conjunto, estos ejes muestran que el Black Friday ya no es solo un evento de consumo masivo, sino una manifestación de la **transformación estructural que atraviesa el retail**. Las compañías que logren **sincronizar tecnología, sostenibilidad y experiencia** serán las que definan el **nuevo estándar competitivo** de la próxima década: un *retail* más humano, eficiente y preparado para un consumidor que busca **valor real, no solo precio**.



4. Ejes del Black Friday



4. Ejes del Black Friday

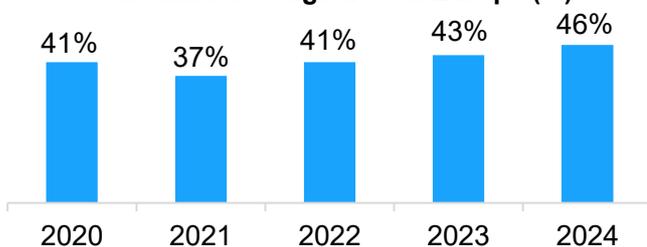
4.1. Black Friday: de un evento puntual a un ecosistema global del consumo

En los últimos años, el **Black Friday** se ha transformado en una **estrategia comercial de largo alcance** que redefine cómo las marcas **activan, atraen y retienen a los consumidores**. Lo que antes se concentraba en un solo día, hoy se despliega en formatos como la *Black Week* o el *Black November*, impulsados por la búsqueda de **eficiencia operativa, optimización logística y mayor impacto digital**.

Durante la semana del **Black Friday de 2024**, las ventas online en Europa aumentaron **122% frente al promedio de una semana habitual**, consolidando este modelo como una herramienta clave de rentabilidad y posicionamiento. En mercados como **España, Italia y Francia**, el **gasto promedio** por consumidor superó los **230 euros**, y el **tráfico digital creció en más de un 40%**.

Cada vez más, las empresas comprenden que anticiparse marca la diferencia. En **Europa, el tráfico y las conversiones digitales crecieron alrededor de un 10%** respecto a 2023, impulsadas por estrategias *omnicanal* y consumidores más conscientes del valor de sus compras. **Extender las campañas** en noviembre permite **optimizar la demanda y sostener la relevancia** en un entorno cada vez más competitivo.

Black Friday extendido: participación de consumidores digitales en Europa (%)



El mundo *online* como motor del Black Friday

La adopción del comercio digital es un *driver* y facilitador para que las empresas extiendan el Black Friday de un fin de semana, a semanas de ofertas planificadas.

57%

de las personas que utilizan internet en la Unión Europea realizaron compras en línea durante los últimos 12 meses.

60%

de las personas con acceso a internet en España han realizado compras en línea en los últimos 12 meses.

+10%

de aumento en compras online en Europa durante el Black Friday 2024 frente a 2023.

Un consumidor más racional, un *retail* más inteligente

El **95% de los consumidores europeos** conoce el Black Friday y, en **España**, el **77%** incorpora ya el *Cyber Monday* a su planificación habitual de compras.

Sin embargo, esta alta participación no responde únicamente a un impulso de consumo masivo, sino a una **transformación más estratégica del comportamiento del comprador**. Más del **40% de los consumidores globales planificó su participación** en los eventos de noviembre de 2024, priorizando **decisiones informadas y racionales** frente a la compra impulsiva.

Esa madurez ha transformado el **Black Friday** en una **plataforma de relación continua** entre marcas y consumidores. **Amazon** es un buen ejemplo de esta evolución con su *Fiesta de Ofertas Prime*, una estrategia de anticipación que **acostumbra al cliente a esperar promociones tempranas**, que refuerza su modelo de membresía y mantiene un flujo constante de tráfico durante toda la temporada.

En este ecosistema, el rendimiento depende de **sincronizar el precio, la comunicación y la logística** a lo largo de tres momentos: **pre-campaña, fin de semana principal y post-Black Friday**. La orquestación se apoya en calendarios de promociones escalonados y en la activación de CRM y *retail media* para dirigir tráfico y capacidad. Palancas de **financiación flexible** como *Buy Now, Pay Later* y los **programas de fidelización** no suavizan por sí solas los picos, pero **elevan la conversión y el valor medio de pedidos (AOV)**, y permiten **adelantar o segmentar compras** (*early access* para miembros), reduciendo así la **volatilidad operativa**.

“ Las semanas anteriores son claves. El consumidor ya no compra por impulso: planifica, compara y decide con criterio.”

Jordi Vilardaga, responsable de Supply Chain en NTT DATA



Un mismo fenómeno, distintas formas de consumo

Más del 90% de los consumidores en países desarrollados reconocen el evento como una cita clave del calendario comercial, aunque la manera de participar varía según la cultura y las expectativas de cada región. En Europa, el fenómeno refleja **modelos de consumo distintos** que combinan valor, calidad y digitalización en diferentes proporciones.

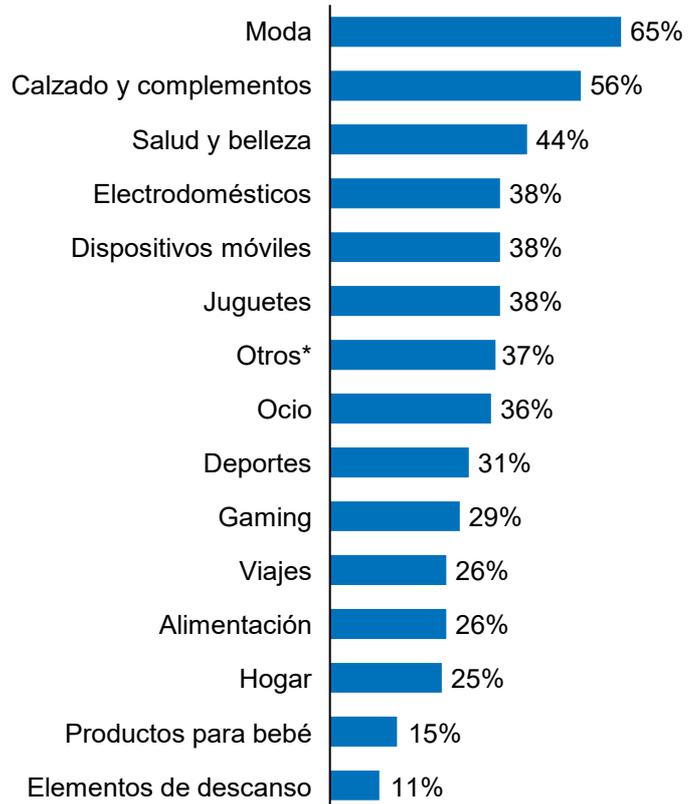


España presenta un mercado del Black Friday consolidado, donde la competencia se juega en la **diferenciación** y la **conveniencia**. Las categorías más dinámicas se concentran en moda, calzado y complementos, y salud y belleza, que continúan liderando la intención de compra y reflejan el peso del consumo aspiracional en el mercado nacional.

El fenómeno, sin embargo, se está ampliando **hacia nuevas áreas de consumo**. Sectores como los viajes, el ocio y el *gaming* consolidan su protagonismo dentro de la campaña, mientras que otros ámbitos como la vivienda, el equipamiento del hogar o incluso la eficiencia energética comienzan a incorporarse progresivamente al ecosistema promocional.

Esta diversificación demuestra que el Black Friday en España ya no se limita al *retail* tradicional, sino que **evoluciona hacia un espacio transversal** de consumo, donde la experiencia, la conveniencia y la planificación marcan la diferencia.

Ranking de productos según intención de compra Black Friday España 2024 (%)



Fuente: Statista (2025), a partir de datos de El Observatorio Cetelem y CanalSondeo (2024). Resultados basados en 1.000 encuestas online a mayores de 18 años en España. *Otros: coches y accesorios, bicicletas y accesorios, motos y accesorios, formación, coches y accesorios

El salto al entorno *online* y la transformación del *retail*

Los resultados de los grandes actores del mercado reflejan cómo la competencia del *retail* está **vinculada a la trazabilidad en el entorno digital**: **Amazon** superó los **637.900 millones de dólares en ingresos en 2024 (+12% interanual)**, mientras **Walmart** incrementó un **25% sus ventas globales de e-commerce** y alcanzó por primera vez rentabilidad sostenida en su división online.

En este sentido, **Walmart** refuerza su apuesta por la innovación mediante una **alianza con OpenAI**, orientada a crear experiencias de compra impulsadas por **inteligencia artificial**. La iniciativa permitirá realizar **compras directamente desde ChatGPT**, marcando un paso hacia **un modelo de comercio más predictivo y personalizado**, en el que la IA anticipa necesidades y mejora la interacción entre marcas y consumidores.

Estas innovaciones tecnológicas son una respuesta directa a la evolución de los hábitos del consumidor. El comercio electrónico ha crecido y, con él, ha cambiado la forma de comprar. El **canal móvil** consolida la madurez del modelo *mobile-first*, con **un 57% de las ventas online** del Black Friday realizadas desde dispositivos móviles. A ello se suma una preferencia clara por **experiencias omnicanal**, donde el **75% de los compradores** utiliza entre **tres y cuatro canales digitales** durante la temporada promocional, alternando entre web, aplicación

y *marketplaces* según el momento del proceso de compra.

En España, más del **60% de las compras del Black Friday** se realizan a través de canales digitales, una cifra superior a la media europea. Este comportamiento refleja **la madurez del consumidor español y la rápida integración de pymes y marcas locales en marketplaces** globales, que amplían su alcance y competitividad.

Ejemplos como *La Redoute*, que integra tecnología de **IA conversacional** para potenciar **la atención al cliente** y optimizar la **búsqueda de productos**, o *Galería y Verena*, con asistentes virtuales que acompañan al usuario durante la compra, ilustran cómo **la inteligencia artificial está transformando la experiencia de consumo**. En el sector de la moda, **Mango** destaca por aplicar IA en la **personalización de estilos**, conectando innovación con experiencia de marca.

El avance hacia lo digital no solo ha **cambiado la forma de comprar**, sino también **la forma en que las marcas piensan, operan y se relacionan** con sus clientes. El canal *online* se consolida como **el centro del nuevo modelo de retail**, donde la **tecnología, la agilidad y la personalización** marcan el ritmo de la competitividad global.

75%

de los compradores utiliza entre tres y cuatro plataformas digitales durante la temporada promocional

60%

de las compras del Black Friday en España se realizan a través de canales digitales



La tienda física renace en un modelo omnicanal

Lejos de desaparecer, la tienda física redefine su propósito en un entorno donde lo **digital y lo presencial convergen** y se potencian. El Black Friday ha impulsado esta evolución, transformando los espacios comerciales en plataformas de confianza y experiencia, que fortalecen el vínculo con el consumidor.

El auge de la compra digital no ha reducido la relevancia del **punto de venta**, sino que lo ha **integrado en un modelo hiperconectado**, donde cada contacto, ya sea en tienda, web o aplicación, forma parte de un mismo recorrido.

Un estudio realizado a **más de 15.000 consumidores europeos** muestra que el **72% considera que la tienda física sigue siendo esencial o importante** dentro de su experiencia de compra. El espacio físico se convierte así en una **extensión del mundo digital**.

Los compradores combinan hábitos como **investigar online y comprar en tienda**, o **visitar el punto de venta antes de finalizar su compra digital**, dando forma a **una nueva realidad de consumo integrada**.



Incrementa las ventas online locales entre un **10% y un 20%** al abrir tiendas físicas que refuerzan **visibilidad y confianza**.



Convierte sus espacios en **entornos sensoriales** que integran imagen, sonido y narrativa para **eleva la experiencia y los valores de marca**.

La **tecnología** actúa como hilo conductor. Soluciones de **inteligencia espacial, análisis de flujos de clientes y probadores inteligentes**, desarrolladas inicialmente para **gestionar los picos del Black Friday**, forman hoy parte de la **infraestructura tecnológica fundamental** que sustenta tanto la **eficiencia operativa** como la **estrategia de personalización del retail**.



“ La conexión entre lo digital y lo físico redefine la experiencia integral del consumidor moderno.

Miguel Coladas, responsable de Retail en NTT DATA

4.2. El perfil del consumidor español: digital, híbrido y exigente

El avance del **retail digital se refleja claramente en el consumidor español**. Tras años de adopción tecnológica acelerada, **España cuenta hoy con una población plenamente digitalizada**, cuyos **hábitos de compra son cada vez más híbridos**. El país destaca por su madurez digital dentro del contexto europeo y evidencia un **cambio estructural: la tecnología dejó de ser una herramienta para convertirse en un hábito cotidiano de consumo**.

El comprador español es digital por costumbre, híbrido por naturaleza y racional por experiencia, lo que lo convierte en **referente del retail europeo** y en el **punto de partida de una nueva etapa del consumo**, más **previsible, conectado y consciente**.

95,8%

de la población de entre 16 y 74 años en España utiliza internet.

56,7%

ha realizado compras **online** en los últimos tres meses.

Aunque su comportamiento sigue la tendencia global de racionalización del gasto, **mantiene rasgos propios** frente al promedio europeo. **Depende menos de los descuentos**, entre el **55% y el 75%** cambiaría de **marca ante una mejor oferta**, frente al 80% de la media europea, y **muestra mayor afinidad por las marcas de distribuidor**, especialmente en productos de alimentación y cuidado del hogar. En cuanto a **sostenibilidad**, destaca por una **sensibilidad ligeramente superior: el 49% considera el impacto ambiental al decidir sus compras**, aunque solo un **17%** pagaría un **sobreprecio verde**.

55 - 75%

declara que cambiaría de marca por una mejor oferta.

49%

considera el impacto ambiental al decidir sus compras.

17%

estaría dispuesto a pagar un sobreprecio verde.

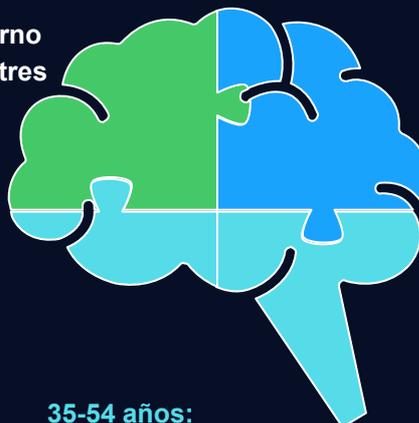
Perfiles generacionales del consumidor español

Menores 34 años:

El grupo más activo en el entorno digital, con una media de casi tres compras online al mes.

Mayores de 60:

El grupo más comprometido con el consumo responsable, manteniendo una relación más reflexiva y selectiva con las marcas.



35-54 años:

Consumidores pragmáticos que combinan planificación, comparación y búsqueda de valor.

Tendencias del nuevo consumo planificado en España

El consumidor español ha consolidado un comportamiento más **racional y planificado** que se refleja en el calendario de consumo. Su decisión de compra ya **no se concentra en un solo momento**, sino que se distribuye a lo largo de la temporada, dando origen a nuevas dinámicas que marcan el ritmo del *retail*. **La anticipación, la búsqueda de conveniencia y la comparación de alternativas** están redefiniendo el patrón de consumo en España, en donde los datos apuntan a nuevas tendencias:

- 1 Planificación como norma**
El **58% de los compradores online** espera a **fechas clave**, como el Black Friday, antes de decidir. La compra impulsiva cede ante la **elección racional y controlada**.
- 2 Promociones extendidas**
Más del **70% de los consumidores** aprovechó **campañas prolongadas** en 2023. Las marcas extienden descuentos más allá de fechas puntuales, consolidando un **ciclo comercial más continuo**.
- 3 Multievento estacional**
El **62% de los consumidores** participó en más de un evento entre noviembre y diciembre. Destacando el perfil de un consumidor más **atento y planificador**, que reparte su gasto a lo largo del periodo festivo.
- 4 Retailers adaptativos**
Como *Zara* y *Sephora*, que enlazaron sus campañas de noviembre con las rebajas de invierno, o *El Corte Inglés* que **augmentó un 6,5% sus ventas gracias a la activación temprana**.
- 5 Beneficios compartidos**
El **nuevo modelo equilibra intereses**: los consumidores ganan **flexibilidad y control**, mientras las empresas logran **una demanda más estable y una logística más previsible**.
- 6 Conveniencia digital**
Hoy el **consumidor premia la experiencia sin fricciones**: procesos rápidos, compras recurrentes, entregas ágiles y trazabilidad fiable. Cuando todo fluye, la fidelidad crece incluso por encima del precio.
- 7 E-Commerce**
Más del 60% de las compras del Black Friday en España se realizaron online, reflejando un modelo totalmente conectado. El comercio electrónico se consolida como **eje del consumo**, conectando tiendas físicas y *marketplaces*.

4.3. Eficiencia, datos y rentabilidad en la nueva era del *retail*

El equilibrio entre volumen y valor

El comercio digital a nivel mundial atraviesa una etapa de madurez en la que **el crecimiento ya no garantiza la rentabilidad**. Aunque se estima que las ventas *online* pasarán de **5,8 billones de euros en 2024 a 7,3 billones en 2027**, el desafío radica en **mantener márgenes sostenibles en un entorno de costes crecientes y alta competencia**.



Este avance confirma la expansión del canal, pero también evidencia una nueva realidad: **a medida que crece el número de pedidos, también aumentan los costes**.

Las devoluciones gratuitas, la entrega en el mismo día y las opciones de financiación flexible son ahora **expectativas básicas del consumidor**, pero generan una presión adicional sobre los márgenes. Las tendencias del sector muestran que **la verdadera competitividad no depende solo del número de ventas, sino del equilibrio entre el servicio y la eficiencia**.

Por ejemplo:

- **Amazon** ha convertido la rapidez en un atributo de marca, entregando un **30% más de pedidos en menos de 24 horas** durante la campaña de 2024.
- **Walmart**, por su parte, ha apostado por la automatización con **Alphabot**, un sistema que **reduce tiempos de preparación sin sacrificar márgenes**.

En España, el **Black Friday** concentra cerca de **una cuarta parte de las ventas online anuales** y pone de manifiesto las diferencias en el desempeño de las empresas: un tercio de ellas creció en 2023, mientras que **alrededor del 10% experimentó caídas significativas**.

Esta diferencia no se debe solo a la demanda, sino a la **capacidad de anticipación y respuesta** de cada organización. En un mercado bajo presión, **la rentabilidad depende menos del volumen de ventas y más de la precisión operativa** con la que se toman decisiones sobre **previsión, precios, promoción, última milla y gestión de devoluciones**.



“La verdadera ventaja competitiva nace de la capacidad de anticipar, automatizar y adaptar.”

Guillermo Gordín, responsable de Industria en NTT DATA



Rentabilidad predictiva: cómo los datos optimizan la cadena de valor

Durante el Black Friday, las empresas se enfrentan a un reto crítico: **proteger los márgenes mientras responden con agilidad a los picos de demanda y a las tensiones logísticas**. Para hacerlo, los líderes del sector apuestan por **modelos basados en colaboración, tecnología y analítica avanzada**, que permiten anticipar escenarios y mantener la eficiencia operativa en tiempo real.



La colaboración entre fabricantes y distribuidores mejora la precisión de las previsiones en torno a un 20%, reduciendo el exceso de inventario y las roturas de inventario.



La Innovación logística redefine la última milla. En Madrid, donde el coste medio de envío ronda los 7 euros por paquete, muchas marcas adoptan estrategias como la recogida en tienda o los puntos de conveniencia, modelo que ya aplican Carrefour, Kroger o El Corte Inglés.



La analítica predictiva optimiza inventarios y reduce devoluciones. Compañías como **Zalando** y **Shein** utilizan modelos predictivos para anticipar tallas y preferencias, reduciendo las devoluciones, que representan hasta un **10% del coste de venta**, y optimizando inventarios y transporte.

Supply chain digital para una logística predictiva

Todas estas prácticas (colaboración, innovación logística y analítica avanzada) han hecho tangible la digitalización de la cadena de suministro. La **supply chain digital** permite integrar en tiempo real a proveedores, inventarios y transporte, generando una operación más ágil y previsible. El resultado: **una reducción del 25% en los costes por urgencias y del 30% en los tiempos de atención**, consolidando la rentabilidad como un reflejo directo de la inteligencia operativa.

↓ 25%

de reducción en
costes por
urgencias

de reducción en
tiempos de
atención

↓ 30%

KPIs en tiempo real, la nueva brújula del rendimiento

Además, la madurez digital del retail ha transformado los indicadores clave de rendimiento en un sistema vivo de gestión. Ya no son simples métricas retrospectivas, sino herramientas que orientan decisiones en tiempo real. En campañas de alto tráfico como el Black Friday, los datos permiten **ajustar precios, redistribuir inventarios y modificar procesos logísticos antes de que un problema afecte al cliente**.

Los **KPIs en tiempo real** se han convertido en el eje de las organizaciones más avanzadas, al integrarse con modelos de planificación y ejecución de ventas y operaciones. Su valor reside en **transformar la información en acción inmediata**, anticipando desviaciones y sosteniendo la rentabilidad sin frenar la dinámica comercial. Esta capacidad impulsa una **cultura de agilidad**.

Los indicadores con mayor impacto durante el Black Friday son:

[1]

Tasa de conversión

Mide la capacidad de transformar tráfico en ventas reales, permite redirigir inversión en publicidad o modificar promociones sin que impacte en rentabilidad.

[2]

Valor medio de pedido

Es el ingreso medio por transacción, permite identificar oportunidades *upselling*, generando ofertas complementarias.

[3]

Rotación de inventario

Evalúa la agilidad del inventario y la capacidad de la cadena de suministro para reabastecer productos de alta demanda sin caer en costos adicionales.

[4]

Tasa de devoluciones

Refleja fallos en logística o producto, seguirla en tiempo real permite detectar patrones de error y así conversar con proveedores para reaccionar ante fallos.

4.4. La madurez tecnológica como ventaja competitiva en el ecosistema Black Friday

En la nueva etapa del *retail*, la **tecnología, los datos y la eficiencia operativa** se consolidan como pilares de **competitividad**. Durante el Black Friday, este equilibrio se hace especialmente visible: el foco ya **no está en vender más, sino en vender mejor**, anticipando la demanda, optimizando costes y generando experiencias personalizadas que refuercen la confianza del consumidor.

Cloud resiliente para un *retail* ágil

En un entorno donde **el tráfico digital puede multiplicarse por diez**, el *retail* requiere **plataformas escalables y flexibles** para responder con agilidad.

La **arquitectura MACH** (Microservicios, *API-first*, *Cloud-native* y *Headless*) proporciona la infraestructura tecnológica necesaria para **escalar operaciones de forma flexible** y reducir costes hasta un 30%. Ejemplos de su aplicación:

- **Mango** al migrar su plataforma de comercio electrónico a **AWS** alcanzó un modelo de **costes flexible** que le permitió obtener un **36% de su facturación total a través del canal online**.

- **Mercadona**, con más de mil microservicios sobre Kubernetes, ha reducido en un **40% los tiempos de despliegue** y mantiene la continuidad incluso en los picos de mayor demanda.

La **resiliencia, la seguridad y la experiencia del cliente** se han convertido en **factores determinantes del *retail* moderno**.

Por ello, **la tecnología en la nube se consolida como el núcleo del nuevo ADN competitivo**, ofreciendo **escalabilidad, agilidad, eficiencia y experiencia**.

Escalabilidad

Con el *cloud*, los recursos se ajustan automáticamente, incluso cuando la demanda crece hasta diez veces durante el Black Friday.

Experiencia del cliente

Con el *cloud*, la experiencia se mantiene fluida, rápida y continua, incluso en los momentos más críticos de venta, reforzando la confianza del consumidor.



Agilidad operativa

Con la arquitectura MACH, las actualizaciones se ejecutan en minutos y permiten responder de inmediato a las necesidades del negocio.

Eficiencia de costes

La adopción del *cloud* introduce modelos flexibles de pago por uso, que reducen en torno a un 30% el gasto operativo y alinean la inversión con la demanda real.

Inteligencia de datos: impulsando decisiones en tiempo real

La arquitectura MACH proporciona la base tecnológica flexible sobre la cual se despliegan capacidades de **inteligencia artificial y analítica avanzada**. Durante el Black Friday, este tipo de tecnologías permiten **anticipar la demanda, ajustar los precios dinámicamente, optimizar inventarios y personalizar ofertas en tiempo real**. Las compañías líderes ya operan en un entorno donde cada decisión se apoya en datos y aprendizaje automático, logrando una mayor agilidad, precisión y conexión con el consumidor.

Este nuevo enfoque impulsa a un *retail* más **predictivo, eficiente y centrado en el consumidor**. Las siguientes dimensiones reflejan cómo estas tecnologías se traducen en **ventajas operativas y competitivas** dentro del ecosistema del Black Friday.



“ La IA está redefiniendo el Black Friday: ya no se trata solo de reaccionar a la demanda, sino de anticiparla.”

Jacinto Estrecha, responsable de IA en NTT DATA

Experiencia de cliente impulsada por datos

En *retail* la **experiencia del cliente** se ha convertido en el principal motor de **diferenciación competitiva**. Las compañías líderes demuestran que el verdadero valor de los datos no reside solo en su volumen, sino en su **capacidad para conectar, anticipar y emocionar**. Algunas marcas están utilizando la **inteligencia del dato para transformar la relación con sus clientes y optimizar sus operaciones**:



Grupo Anaya, con el apoyo de NTT DATA y Salesforce, integró múltiples fuentes de información mediante Salesforce Data Cloud, logrando segmentaciones más precisas y una mayor eficiencia comercial.

Albertsons Media Collective utiliza datos propios de sus clientes para activar campañas programáticas durante los picos de demanda, maximizando la rentabilidad publicitaria.

MasOrange monetiza su conocimiento del cliente, proyectando 500 millones de euros en ingresos a través de su división publicitaria.

L'Oréal lleva la personalización al terreno emocional con experiencias inmersivas y realidad aumentada en tienda.



Estos ejemplos muestran cómo las marcas que **dominan el dato** avanzan hacia un modelo donde cada interacción **genera valor**. El dato deja de ser un activo operativo para convertirse en **el núcleo estratégico que impulsa crecimiento, fidelización e innovación sostenida**.



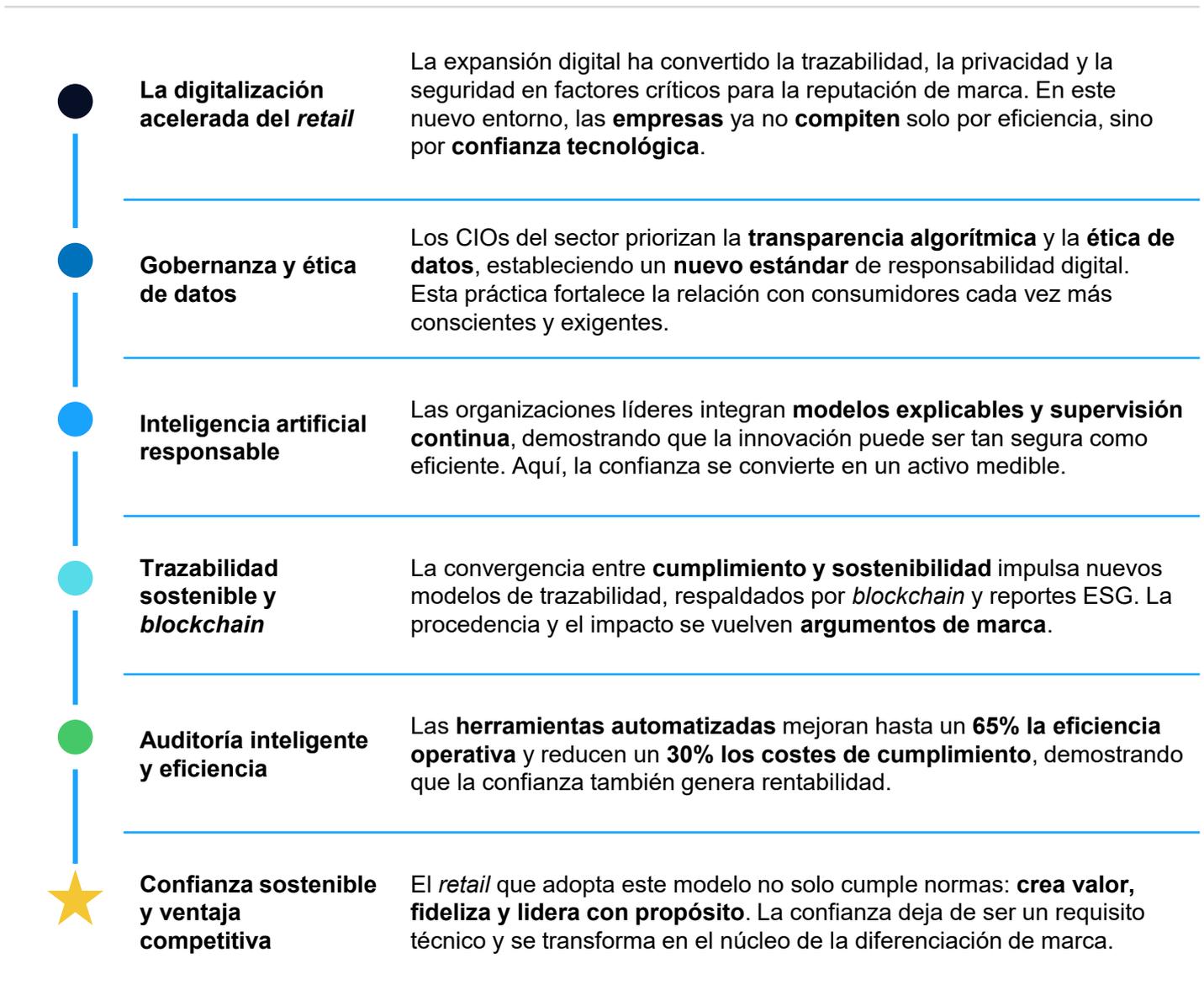
Compliance y confianza tecnológica

La **aceleración digital del retail** ha hecho de la **confianza tecnológica** un factor decisivo para la **competitividad**. Durante el **Black Friday** las marcas están más expuestas, por lo que la **trazabilidad**, la **privacidad** y la **seguridad operativa se transforman en garantía de reputación y continuidad**. Hoy las marcas no solo buscan **protegerse**, sino **liderar con integridad** en un mercado que valora la **transparencia** y la **coherencia** entre discurso y práctica.

Los **líderes del sector retail** están incorporando **ética de datos** y **transparencia algorítmica** como fundamentos de su estrategia tecnológica. La adopción de **inteligencia artificial responsable**, con **modelos explicables** y mecanismos de **supervisión continua**, fortalece la **confianza del consumidor** y reduce **riesgos regulatorios**.

Esta evolución redefine la relación entre **tecnología** y **marca**, transformando la confianza en un **resultado tangible** que combina **fiabilidad** y **propósito**.

Las claves que refuerzan la confianza tecnológica en el retail digital:



4.5. Un nuevo mapa competitivo en el retail

El *retail* atraviesa una **transformación** estructural donde el liderazgo no depende del canal de venta, sino del **control del dato**, la **eficiencia operativa** y la **visibilidad digital**.

El sector se divide entre **marketplaces globales**, que dominan por su escala y capacidad analítica, y **retailers locales**, que se mantienen relevantes a través de la **confianza**, la **proximidad** y la **experiencia de marca**.

El comercio electrónico entra en una etapa de **madurez estructural**, donde la **eficiencia sustituye al volumen** como fuente de ventaja competitiva. Los **marketplaces** actúan como **infraestructuras universales** que integran logística, publicidad y analítica, mientras la fidelización depende menos del descuento y más de la **gestión inteligente de ecosistemas digitales**.

En España, **El Corte Inglés** y **Zara** ejemplifican esta transición: el primero transforma su red física en una **plataforma omnicanal** de última milla, y el segundo utiliza **inteligencia artificial** para optimizar inventarios y personalizar la experiencia del cliente. Ambos muestran cómo los **retailers híbridos** pueden combinar **tecnología y cercanía** para competir frente a la escala global de nuevos actores como **Shein** o **Temu**, que encarnan la nueva lógica del *retail* basada en **velocidad**, **integración tecnológica** y **expansión sin activos físicos**.

El Corte Inglés ZARA

vs.

SHEIN



Factores de competitividad de los marketplaces globales



Infraestructuras de conectividad comercial

Los **marketplaces** internacionales unifican **venta, servicio y publicidad** bajo plataformas digitales de alcance masivo, actuando como el nuevo **sistema nervioso del comercio global**.



Innovación tecnológica continua

Su ventaja se basa en la **anticipación de tendencias** y la **adaptación dinámica** de la experiencia del usuario. **Amazon**, por ejemplo, lidera en innovación aplicada al *e-commerce*, con una **percepción tecnológica un 17% superior** a la media del sector.



Dominio del dato y la analítica avanzada

El **control de la información** permite una **personalización a escala** y una **mayor eficiencia operativa**, convirtiendo cada interacción en conocimiento accionable.



Diversificación de ingresos

El **retail media** y los **servicios complementarios** amplían las fuentes de rentabilidad, consolidando modelos más resilientes y rentables.



Integración entre lo digital y lo físico

AliExpress impulsa su canal **Local+**, con entregas en 3-5 días y espacios físicos, demostrando que la **conveniencia digital** puede potenciarse con el **contacto presencial** para mejorar la relación con el cliente.



Emergencia de nuevos actores nativos digitales

Shein y **Temu** están redefiniendo las reglas del juego al crecer sin infraestructura propia, integrando datos, fabricación y marketing en ciclos ultrarrápidos. **Shein** lanza hasta **2 000 referencias diarias**, mientras **Temu** ha crecido más de **800% en dos años**, intensificando la presión competitiva sobre el *retail* occidental.



La nueva frontera competitiva

Estos modelos de **hipercrecimiento digital** combinan **datos, bajo coste y viralidad** para desafiar tanto a **Amazon** como a los **retailers** locales. Su fuerza ya no reside solo en el precio, sino en la **capacidad de convertir tecnología y escala en inmediatez**, el atributo más valorado por el consumidor global.

Fortalezas del *retail* local y su evolución digital

El *retail* local ha demostrado una **capacidad única para sostener su competitividad** a pesar de las grandes plataformas globales. Su fortaleza no reside en la escala, sino en la **articulación coherente de tres dimensiones** que se potencian entre sí: **proximidad física, confianza e identidad de marca e integración digital**. Este modelo híbrido **redefine la relación** entre consumidores y comercios, consolidando una propuesta de valor diferenciada y difícil de replicar.

Integración digital

Permite sincronizar inventario, datos y atención *omnicanal*, situando al punto de venta en el centro de un ecosistema inteligente orientado al cliente.

Proximidad física

Constituye un activo estructural que optimiza la última milla, facilita procesos de devolución y transforma la interacción presencial en una oportunidad de venta y fidelización.



Confianza e identidad

Funcionan como pilares reputacionales que refuerzan la coherencia entre la promesa y la experiencia, generando una conexión emocional sostenida.

En conjunto, estas tres dimensiones configuran un **sistema de valor resiliente**, que equilibra eficiencia operativa y autenticidad de marca. En un contexto donde la diferenciación ya no depende del precio ni de la escala, esta **combinación entre cercanía, coherencia y tecnología** forma el núcleo de la ventaja competitiva del *retail* local y la referencia estratégica para su evolución futura.

eIPulpo: sostenibilidad y digitalización como palancas de crecimiento

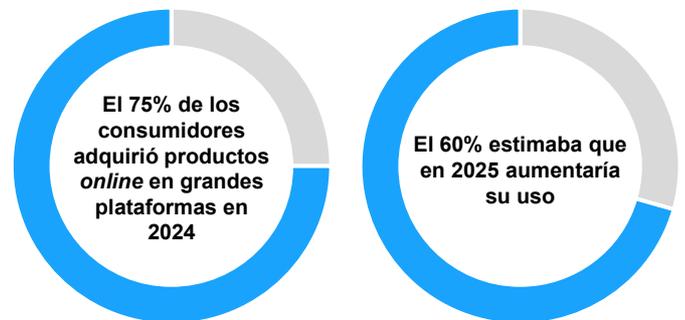
eIPulpo, firma gallega, crece en línea con el nuevo *retail* al integrar **identidad local, sostenibilidad y digitalización**. Con producción de proximidad, materiales orgánicos y una estrategia *omnicanal* que une tiendas físicas y online, refuerza el vínculo emocional con el consumidor y su posicionamiento ético, demostrando que autenticidad e innovación coexisten como palancas competitivas en el ecosistema digital.

“ La tecnología nos permitirá construir experiencias donde la sostenibilidad, la personalización y la inmediatez convivan sin fricción.

Manel Martorana, responsable de Digital Technology en NTT DATA

Estrategias de adaptación y diferenciación en el mercado español

En 2024, el mercado español mostraba un escenario en plena **transformación**, donde **marketplaces y retailers tradicionales** dejaban de ser competidores directos para convertirse en **actores complementarios de un mismo ecosistema**. La **compra online se consolidó como hábito masivo**, con un **75% de consumidores** adquiriendo productos en grandes plataformas y un **60% con previsión de aumentar su uso en 2025**. Estos entornos concentraron ya el **29% del gasto total** y se consolidaron como la **principal puerta de entrada para los compradores**.



A medida que el comercio digital se consolida, **las expectativas se elevan**: los consumidores valoran la **rapidez y la fiabilidad del servicio** por encima del precio. Un **63% cambiaría de marca** por entregas más ágiles y un **53% lo haría** si los plazos no se cumplen. Bajo esta presión, muchas **pymes optan por integrarse en plataformas como Amazon o Temu** para ganar visibilidad y escala, aunque ello implique reducir márgenes.

La **diferenciación deja de depender del precio o del canal** y se traslada a la **capacidad de cada marca para construir identidad, ofrecer exclusividad y generar experiencias memorables**. El futuro del **retail local** se apoyará en su **cercanía y confianza**, combinadas con la **tecnología y la coherencia de propósito** que le permiten competir en un entorno donde **colaboración y competencia conviven de forma natural**.

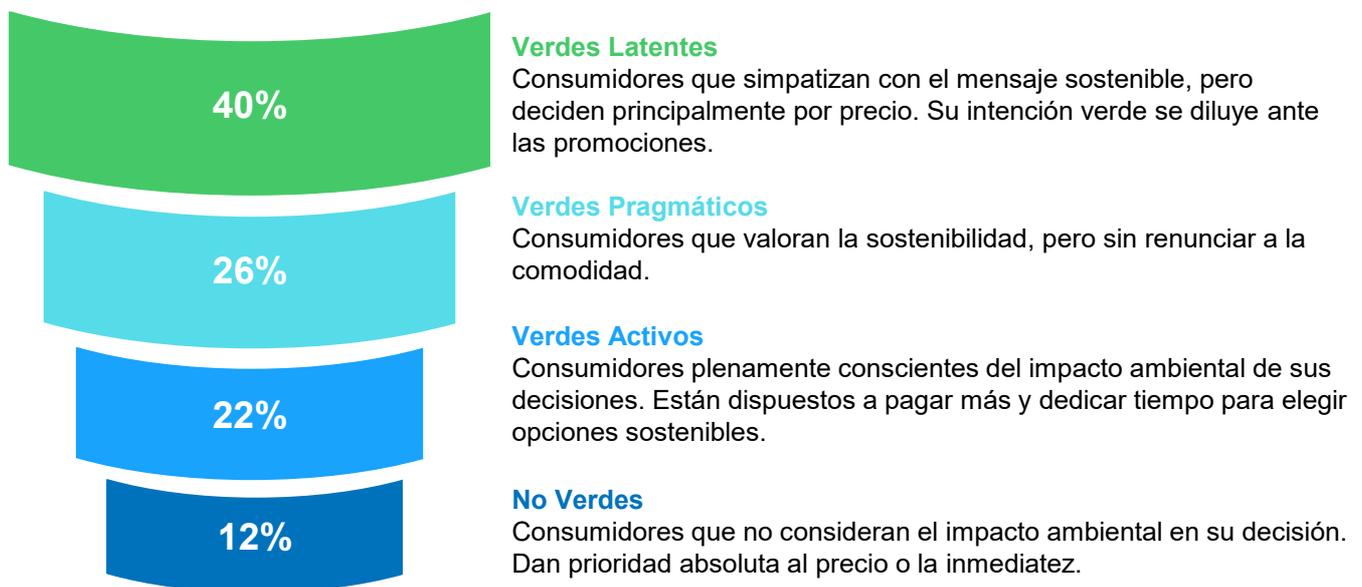
“El futuro del Black Friday y del retail no será vender más, sino orquestar mejor.”

Javier Leal, responsable de Industria, Telco y Utilities en NTT DATA

4.6. Sostenibilidad, Regulación y Ciberseguridad

La **sostenibilidad** se ha situado como un **factor decisivo** en el consumo europeo, aunque su relevancia sigue **condicionada por precio y conveniencia**. Durante el **Black Friday**, la brecha entre intención y comportamiento revela un **consumidor más pragmático** de lo que declara ser. Basado en la metodología de **Forrester**, la siguiente pirámide refleja cómo la **sostenibilidad gana peso** en el imaginario del consumidor español, consolidándose como un criterio de decisión cada vez más presente en sus hábitos de compra.

Pirámide de compromiso sostenible en España



Source: Forrester's 2024 Green Consumer Segmentation: Europe, March 2024



Marco regulatorio: *compliance*, privacidad y logística verde

El *retail* europeo se mueve en un entorno normativo cada vez más exigente, donde la sostenibilidad, la protección del consumidor y la privacidad avanzan de conjuntamente hacia un mismo objetivo: garantizar la confianza. **España no es ajena a esta tendencia y debe adaptar sus políticas y operaciones a las directrices europeas**, especialmente en materia de transparencia y responsabilidad corporativa. Durante el **Black Friday** la presión se eleva, ya que cualquier fallo puede afectar la **reputación**, los **márgenes** y la **continuidad operativa**.

Palancas del cambio regulatorio:

1 **Claims verdes y publicidad honesta:** La **Unión Europea** avanza hacia una comunicación basada en la **verificabilidad y la evidencia**, restringiendo las alegaciones ambientales sin respaldo contrastable.

2 **Plataformas y servicios digitales:** La **Digital Services Act (DSA)** redefine el estándar de transparencia digital al exigir **trazabilidad, control de contenidos y responsabilidad publicitaria** en los *marketplaces* europeos, un marco que el **Tribunal de Justicia de la UE** ha ratificado como prioritario frente a los intereses corporativos.

3 **Plataformas y servicios digitales:** La expansión de las **Zonas de Bajas Emisiones** impulsa una transformación estructural en la última milla, acelerando la **electrificación de flotas** y la adopción de modelos operativos más eficientes. **SEUR** es referente en este proceso, con un **crecimiento del 65% en su flota eléctrica** y **21,5 millones de entregas de bajas emisiones**.

El impacto se ve reflejado en la comunicación y en las operaciones, las marcas **necesitan demostrar con hechos su compromiso sostenible** para mantener la credibilidad, especialmente cuando **seis de cada diez consumidores desconfían** de los mensajes verdes. Al mismo tiempo, el sector **ha ampliado su capacidad logística un 33% en tres años**, impulsando una **distribución urbana más limpia, digital y eficiente** reforzando su posicionamiento estratégico.



Greenwashing y transparencia

El riesgo de **greenwashing** ha convertido la **transparencia verificable** en un requisito esencial de competitividad.

Aun así, **muchas compañías avanzan hacia una sostenibilidad tangible**, basada en resultados medibles y no solo en comunicación.



Unilever

Unilever, por ejemplo, redujo en un **70% el uso de plástico** en los envases de su detergente líder en Brasil y Portugal.



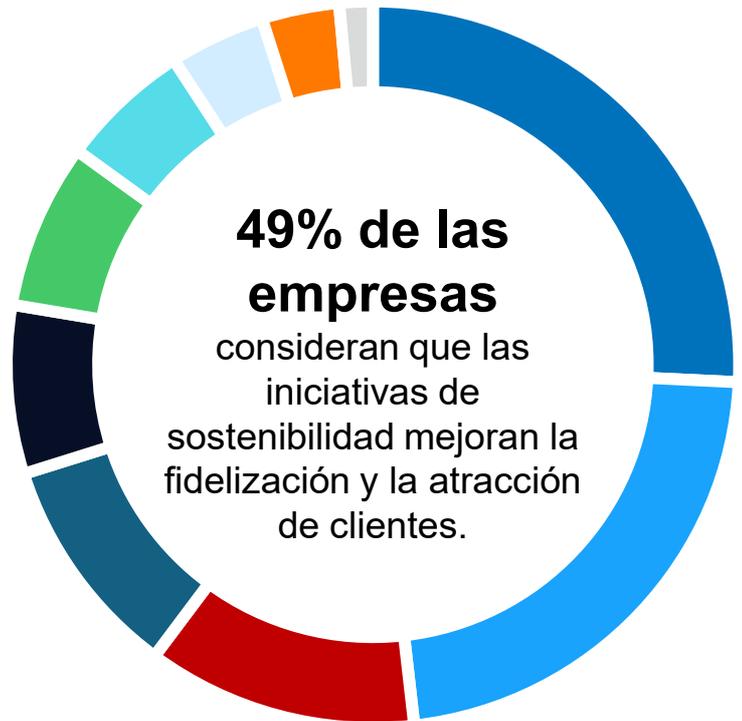
Endesa destinará **9.600 millones de euros hasta 2026** a electrificación y redes.

compare >
ethics <

En paralelo, soluciones como **Compare Ethics** automatizan la **verificación de claims** mediante inteligencia artificial, anticipando un **futuro donde la trazabilidad ambiental tendrá el mismo peso que el precio o el servicio**.

En Europa, esta evolución marca una **madurez distinta en la relación entre empresas y entorno**: ya no se trata solo de minimizar impactos, sino de **integrar el criterio ambiental en cada decisión corporativa**. Las compañías que logren medir su progreso con rigor y comunicarlo con claridad serán las que **mantengan la confianza y la relevancia** en un mercado donde el impacto positivo se convierte, poco a poco, en una forma de valor.

Principales beneficios de Sostenibilidad percibidos por Empresas Españolas



- Otros
- Mejoran el acceso a la financiación / atraen inversiones
- Proporcionan beneficios fiscales
- Atraen talento / incrementan la satisfacción y la retención de trabajadores
- Ninguno
- Incrementan las posibilidades de **contratación pública**
- Fomentan la innovación en producto, servicio o mercado
- Reducen los costes
- Minimizan los riesgos ambientales y la dependencia de recursos escasos
- Mejoran la marca y la reputación / aumentan la fidelización y la captación de nuevos clientes

Según el **Observatorio de Competitividad Empresarial**, el **89,5% de las empresas españolas** desarrolla acciones medioambientales y el **85,8% obtiene beneficios directos**.

Casi la mitad las relaciona con **mejor reputación y fidelización**, mientras que un **44,3%** destaca la **reducción de riesgos** y la **eficiencia operativa**.

Estos ejemplos muestran un avance, aunque todavía en **fase de consolidación**: la sostenibilidad **empieza a integrarse** en la gestión empresarial, pero sus **cimientos siguen en construcción**.

El otro lado de las campañas: bots, fraudes y amenazas invisibles

El crecimiento del comercio digital ha convertido al Black Friday en un verdadero test de estrés para la resiliencia cibernética del *retail*. Mientras las marcas optimizan cada euro invertido en atraer tráfico durante estas campañas críticas, el **aumento exponencial de la actividad digital multiplica las amenazas invisibles** y pone a prueba su capacidad de detección, respuesta y cumplimiento. En este entorno, la **ciberseguridad se vuelve un componente estratégico de la experiencia del cliente**: un fallo técnico o un ataque puede comprometer tanto la rentabilidad como la confianza. Casos recientes muestran cómo los **líderes del sector están transformando esta vulnerabilidad** en una oportunidad para **reforzar la resiliencia digital** y proteger toda la cadena de valor.

La amenaza silenciosa

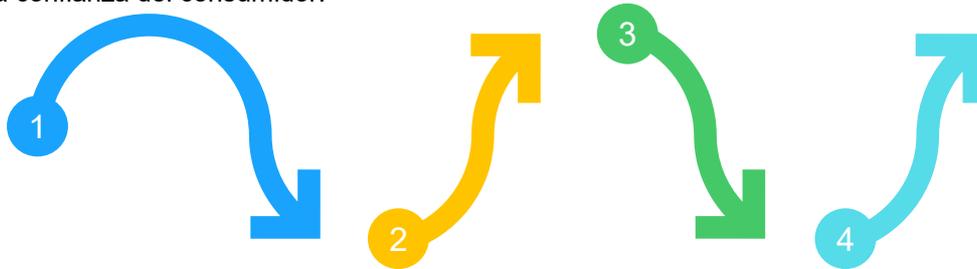
Durante el Black Friday 2024, Europa se convirtió en el epicentro del fraude digital mundial, **concentrando el 44% del spam** asociado a la campaña.

Los atacantes ya no operan de forma aislada: la *dark web* ofrece kits de **fraude automatizados por menos de 50€**, capaces de clonar sitios web completos en minutos.

El 75% de los mensajes fraudulentos correspondieron a intentos de *phishing*, afectando de forma directa la confianza del consumidor.

La respuesta inteligente

Un **retailer internacional** de calzado de lujo incorporó soluciones de inteligencia artificial desarrolladas por **Netacea**, lo que le permitió **multiplicar por once la detección de amenazas, reducir en un 73% las solicitudes web maliciosas y mejorar un 10% el rendimiento del sitio**, sin comprometer la experiencia. Por su parte, **Zalando** bloqueó **19.000 millones de intentos de ataque** en 2022 y estableció alianzas con organismos reguladores para detectar credenciales comprometidas antes de que se produjera el fraude.



La saturación invisible

En 2024, un importante *retailer* europeo identificó más de **1.000 millones de intentos de scraping de precios y 95 millones de accesos no autorizados** en las semanas previas al Black Friday.

Asimismo, una reconocida marca global de calzado de lujo detectó que **el 75% de su tráfico web procedía de bots maliciosos**, mientras que sus sistemas tradicionales solo eran capaces de identificar el 10% de estos ataques.

El nuevo estándar europeo

Las directivas NIS2 y DORA, vigentes desde enero de 2025, establecen un nuevo marco normativo en el que la ciberseguridad deja de ser opcional.

Las empresas que no refuercen su resiliencia digital se enfrentarán a sanciones regulatorias y a la pérdida de confianza por parte de los consumidores.

En este contexto, la seguridad se consolida como un componente esencial de la propuesta de valor.



En un entorno donde el fraude puede automatizarse por apenas 50€ y hasta el 75% del tráfico resulta potencialmente malicioso, la capacidad para distinguir y proteger al cliente real se convierte en un factor crítico de supervivencia.

Esta visión alcanza también al *retail*, donde la resiliencia digital protege toda la cadena de valor y se alinea con la misma lógica estratégica que impulsa la ciberseguridad industrial.

“ La ciberseguridad industrial es una función estratégica que debe integrarse en los objetivos de las compañías.”

Luis Manuel Guillén, director de Servicios de Ciberseguridad OT en NTT DATA

5. Conclusiones



¿Y ahora qué?

El éxito del próximo Black Friday empieza hoy.

El siguiente plan traza un recorrido progresivo de cinco semanas, cinco meses y cinco años, construyendo de forma gradual las capacidades necesarias para anticipar la demanda, optimizar la operación y convertir cada campaña en una oportunidad de crecimiento sostenido.

5 semanas

ACTIVACIÓN

Empieza a anticiparte

El cambio comienza entendiendo dónde estás y qué puedes optimizar hoy:

1. Audita tus procesos de venta, logística y datos frente a los picos del Black Friday.
2. Integra un equipo ágil de marketing, operaciones y tecnología.
3. Identifica una oportunidad rápida para aplicar IA o automatización en la gestión diaria.

5 meses

TRANSFORMACIÓN

Convierte la tecnología en rentabilidad

La resiliencia no se improvisa; se diseña con datos, propósito y confianza:

1. Migra servicios críticos a la nube para escalar con flexibilidad y reducir costes.
2. Implanta analítica avanzada y *pricing* dinámico en campañas estacionales.
3. Crea experiencias *omnicanal* que unifiquen tienda física, *e-commerce* y CRM.
4. Refuerza la seguridad y la trazabilidad de los datos a lo largo de toda la cadena.
5. Lanza pilotos de sostenibilidad medible: logística verde, empaques circulares y eficiencia energética.

5 años

EVOLUCIÓN

Haz del valor sostenible tu nueva ventaja competitiva

El futuro del *retail* pertenece a quienes sincronizan tecnología, sostenibilidad y experiencia.

1. Construye un ecosistema digital integrado, impulsado por IA y analítica prescriptiva.
2. Redefine el propósito de marca hacia un *retail* más humano, eficiente y ético.
3. Lidera la colaboración entre *partners*, *marketplaces* y comunidades sostenibles.
4. Mide el éxito por la fidelidad y la reputación, no solo por el volumen de ventas.
5. Conviértete en referente de innovación responsable en la economía del consumo.

Mirando hacia 2030: el *retail* como ecosistema vivo

El Black Friday dejará de ser un evento comercial para convertirse en el punto de partida de un *retail* que aprende, anticipa y actúa en tiempo real, impulsado por inteligencia artificial generativa y analítica prescriptiva capaces de optimizar precios, *stocks* y experiencias sin intervención humana.

El concepto de tienda se disolverá en un tejido de experiencias *phygital*, donde lo físico y lo digital se integran con lo social; las marcas dejarán de competir solo por cuota de mercado y comenzarán a construir comunidades de valor que conecten propósito, conveniencia y confianza.

La sostenibilidad evolucionará hacia una circularidad digital, donde la trazabilidad, la ética algorítmica y la transparencia operativa definirán la nueva reputación corporativa. Los indicadores de competitividad del futuro no medirán únicamente ventas, sino impacto, coherencia y resiliencia.

En este horizonte, las organizaciones que aprendan y se adapten más rápido a su entorno serán las que lideren. Hoy, en **NTT DATA** acompañamos la transición hacia un *retail* en el que la tecnología y el propósito avanzan juntos, convirtiendo la innovación en confianza y ésta en valor sostenido.

Javier Navas-Migueloa,

responsable de Retail en NTT DATA



6.

Acerca del informe



Colaboradores

Retail



Javier Navas-Migueloa



Miguel Coladas

Marketing



Ángeles Mera



Gema Montoya



Aina Gatnau

Futures



**Sara Alvarellos
Navarro**



**José Carlos Chávez
Peinado**



**Fernanda Galindo
Gutiérrez**



**Jimena Martínez
Ramírez**



**Alejandro Vargas
Villena**

Referencias y fuentes

Black Friday: del evento al ecosistema global del consumo

- Black Friday Global Trends & Spain Market Analysis 2025–2030 – CB Insights – 2025
- Black Friday and Cyber Monday 2024: Offers Galore Spur Spending – Forrester – 2024. Información pública disponible en la página web de Forrester.
- Black Friday: An Enduring Shopping Phenomenon in a Discount-Driven Era – Euromonitor – 2024
- European Retail Market Outlook 2025 – JLL – 2025
- Black Friday worldwide – Statista – 2024
- Global & European Black Friday Retail Adaptations – CB Insights – 2025
- Smart shopping: Galeria department store chain and Bütema AG test the AI assistant “Verena” in changing rooms of the Bonn branch – Xpert – 2025
- La Redoute and Microsoft: when an AI agent becomes an ally in customer relations – Microsoft – 2025
- Mango lanza Mango Stylist, su nuevo asistente de moda que utiliza IA – Mango – 2025
- CBRE Study: Physical Retail Dominates, with Major Brands Rapidly Expanding in Europe – Business Review – 2024
- The North Face Case Study – Mood Media – 2025
- Biggest IKEA retailer to invest \$1 billion in recycling firms – Reuters – 2025
- 2025 E-Commerce Trends: Black Friday Buying Behavior – DHL – 2025
- European Retail Sales To Reach €2.7 Trillion By 2028 – Forrester – 2023. Información pública disponible en la página web de Forrester.
- E-commerce statistics for individuals – Eurostat – 2025
- Spain - Individuals using the internet for ordering goods or services – Trading Economics – 2025
- Walmart Partners with OpenAI to Create AI-First Shopping Experiences – Walmart – 2025
- The Black Friday Phenomenon: Origin, Evolution and Transformation to Black Week – Universidad de Murcia – 2024
- Black Friday 2024 Results: Trends and Insights – NIQ – 2024
- 2024 Black Friday Recap: Sales Trends from Around the Globe – Criteo – 2024

El Perfil del consumidor español: digital, híbrido y exigente

- Green Consumer Segmentation: Europe – Forrester – 2025. Información pública disponible en la página web de Forrester.

Referencias y fuentes

- Encuesta TIC en los Hogares 2024 – INE – 2024
- Estudio E-commerce 2024 – IAB Spain – 2024
- Online Shopping Behavior in Spain – Statista – 2025
- Holiday 2025 — Early Read on UK and US Consumer Expectations – Forrester – 2025. Información pública disponible en la página web de Forrester.
- Black Friday 2024 Unpacked – Designit – 2024
- Global Retail And Wholesale Market Briefing 2025 – Business Research Company – 2025
- Improve Forecast Accuracy by Capturing Key Demand Planning Inputs From Retailers – Gartner – 2025. Información pública disponible en la página web de Gartner.
- Retail KPIs for Black Friday & Holiday Campaigns – CB Insights – 2025
- 2025 E-Commerce Trends: Black Friday Buying Behavior – DHL – 2025
- SEUR incorporará más de 2.000 profesionales para Black Friday, Navidad y Rebajas – El Independiente 2025
- IKEA lanza por cuarto año su alternativa sostenible a Black Friday, impulsando la recompra de muebles usados – IKEA – 2025
- IV Estudio sobre la logística del e-commerce – CEL & NTT DATA – 2024
- Black Friday Global Trends & Spain Market Analysis 2025–2030 – CB Insights – 2025
- Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares – INE – 2024
- Estudio de Ecommerce IAB Spain 2024: caen el ticket medio y la frecuencia de compra – IAB Spain – 2024

Eficiencia, datos y rentabilidad en la nueva era del retail

- Black Friday Global Trends & Spain Market Analysis 2025–2030 – CB Insights – 2025
- Retail KPIs for Black Friday & Holiday Campaigns – CB Insights – 2025
- Retailers: Holiday 2025 Is Here! – Forrester – 2025. Información pública disponible en la página web de Forrester.
- Global Retail and Wholesale Market Briefing 2025 – The Business Research Company – 2025
- IV Estudio sobre la logística del e-commerce – CEL & NTT DATA – 2024
- Amazon bate su récord de entregas rápidas para los clientes Prime en 2024 – Amazon – 2025
- Las innovaciones de automatización de Walmart configuran el futuro del comercio minorista – Xtransfer – 2025

Referencias y fuentes

- Carrefour Launches ai.carrefour in Spain – Cross-Border Magazine – 2025
- El Centro Español de Logística y NTT DATA presentan el IV Estudio sobre la logística del e-commerce – NTT DATA – 2024
- Ikea anuncia cambios en su servicio de recogida online: así será a partir de ahora – Noticias Consumo – 2024
- Building a perfect data delivery strategy for IKEA – SAP Insider – 2025
- ¿Cómo funciona Kroger Company? – Canvas Business Model – 2025

La madurez tecnológica como ventaja competitiva en el ecosistema Black Friday

- E-commerce Black Friday 2025 Infrastructure Preparation – CB Insights – 2025
- The Future of Supply Chains: Agility, Innovation and Resilience – NTT DATA – 2025
- IV Estudio sobre la Logística del E-commerce – CEL & NTT DATA – 2024
- Retail's Make-or-Break Moment: HFS Future of Retail Framework – HFS – 2024. Información pública disponible en la página web de HFS.
- Mercadona acelera su transformación digital con más de 1.000 microservicios contenerizados sobre Kubernetes – Revista Cloud – 2025
- Perion and Albertsons Media Collective to Unlock First-Party Retail Audiences Through High-Impact Display and DOOH Campaigns – Perion – 2025
- Inditex se hace fuerte con la IA: Zara lidera en visibilidad con ChatGPT, por delante de H&M – CincoDías – 2025
- Mango advances its digital business style by migrating to the cloud, increasing efficiencies and sales – NTT DATA – 2023
- Grupo Anaya revoluciona su gestión de clientes con Salesforce Data Cloud – NTT DATA – 2025
- VivaTech: Una convención dedicada a la innovación – L'Oréal España – 2025
- Amazon's newest AI and robotics systems are empowering employees and speeding up delivery – Amazon – 2025
- H&M desata la polémica sobre la IA tras anunciar que va a clonar modelos digitales para sus anuncios – CincoDías – 2025

Referencias y fuentes

Un nuevo mapa competitivo en el retail

- Black Friday Global Trends & Spain Market Analysis 2025–2030 – CB Insights – 2025
- Global & European Black Friday Retail Adaptations – CB Insights – 2025
- Online Shopping Behavior in Spain – Statista – 2025
- European Retail Market Outlook 2025 – JLL – 2024
- Así es como el 'boom' de Shein y Temu está transformando la logística en España: requerirá una inversión de 4.000 millones – El Economista – 2025
- Los marketplaces impulsan el comercio electrónico en España – IT Reseller Tech & Consulting – 2025
- El consumidor español en 2025: multicanal, impaciente y exigente con entregas y devoluciones – AyE – 2025
- Amazon lidera la innovación del comercio electrónico en España por tercer año consecutivo – Amazon – 2025
- 15 años de AliExpress en España: más rápido y más local en un mercado prioritario – Levante – 2025
- El gigante chino AliExpress aterriza en el Baix Llobregat: así es la nueva tienda junto al Aeropuerto de Barcelona – Metropoli – 2025
- Amazon Web Services to invest \$17.02 bln in data centres in Spain – Reuters – 2025
- Inditex se hace fuerte con la IA: Zara lidera en visibilidad con ChatGPT, por delante de H&M – CincoDías – 2025
- Las ventas de El Corte Inglés crecen un 4,3% en 2024 – D/A Retail – 2025
- elPulpo: La marca éticamente responsable para vestir y presumir de Galicia – El Español – 2025

Sostenibilidad, Regulación y Ciberseguridad

- Forrester's 2024 Green Consumer Segmentation: Europe – Forrester – 2024. Información pública disponible en la página web de Forrester.
- Insights, Retail Regulations and Black Friday Compliance 2025 – CBInsights – 2025
- Amazon's newest AI and robotics systems are empowering employees and speeding up delivery – Amazon – 2025
- Case Study: How a Global Luxury Retailer Fought Back Against Bot Chaos – Netacea – 2025
- H&M desata la polémica sobre la IA tras anunciar que va a clonar modelos digitales para sus anuncios – CincoDías – 2025

Referencias y fuentes

- Adiós al 'greenwashing': la sostenibilidad en las empresas se integra en la estrategia de negocio – El Confidencial – 2025
- Unilever reduce sus compromisos ambientales para centrarse en los costes – IPMark – 2023
- Casi el 90% de las empresas afirma percibir beneficios al aplicar medidas de sostenibilidad medioambiental – Cámara de Comercio de España – 2025
- Keeping data and customers safe at Zalando – Zalando – 2023
- SEUR avanza hacia las cero emisiones netas con un aumento del 65% en su flota eléctrica en 2024 respecto al año anterior – SEUR – 2025
- Digital Services Act (DSA): Amazon EU Store Transparency Report – Amazon – 2025
- How Bad Bots Are Disrupting Black Friday Sales – Radware – 2024
- NIS2: lo que necesitas saber – INCIBE – 2025
- Digital Operational Resilience Act (DORA) – EIOPA – 2025

Glosario de términos 1/2

- **AOV (Average Order Value)** – Valor medio del pedido. Indica cuánto gasta, en promedio, un cliente en cada compra.
- **API-first** – Modelo de desarrollo en el que las interfaces de programación (APIs) se diseñan desde el inicio para permitir la conexión entre diferentes sistemas o servicios.
- **Black Week / Black November** – Extensión del Black Friday a una semana o un mes completo de promociones y descuentos, en lugar de un único día.
- **Buy Now, Pay Later (BNPL)** – Modelo de pago que permite comprar un producto y pagarlo después, normalmente sin intereses a corto plazo.
- **Conversión digital** – Porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada (como una compra) respecto al total de visitantes de un sitio web o app.
- **Dark store** – Tienda física que no atiende al público y funciona como centro logístico para la preparación de pedidos online.
- **Early access** – Acceso anticipado a una promoción o producto antes de su lanzamiento general, normalmente reservado a clientes miembros o fidelizados.
- **E-commerce (comercio electrónico)** – Compra y venta de bienes o servicios a través de internet.
- **MACH (Microservices, API-first, Cloud-native, Headless)** – Arquitectura tecnológica moderna que permite a las empresas escalar operaciones digitales con rapidez y flexibilidad.
- **Greenwashing** – Práctica de aparentar compromiso ambiental mediante mensajes publicitarios engañosos o no verificables.
- **NIS2 / DORA / GDPR / PSD2 / DMA / DSA** – Reglamentos de la Unión Europea sobre ciberseguridad, privacidad, servicios financieros y competencia digital.
- **Bots / Phishing / Scraping** – Tipos de amenazas digitales. Bots: programas automatizados que simulan comportamiento humano, a veces maliciosos. Phishing: intento de fraude mediante correos o webs falsas. Scraping: extracción automática de información, como precios o datos de usuarios.
- **Headless** – Arquitectura tecnológica en la que el front-end (interfaz visual) está desacoplado del back-end (sistema funcional), lo que facilita mayor flexibilidad y personalización.
- **Hub logístico / Microhub** – Centro de distribución de pequeño tamaño que permite gestionar entregas más rápidas y eficientes en zonas urbanas.
- **KPIs (Key Performance Indicators)** – Indicadores clave de rendimiento utilizados para medir el éxito de una estrategia campaña (por ejemplo, ventas, margen o tasa de conversión).

Glosario de términos 2/2

- **Marketplace** – Plataforma digital que agrupa múltiples vendedores para ofrecer sus productos a consumidores en un mismo sitio (por ejemplo, Amazon o AliExpress).
- **Mobile-first** – Enfoque que prioriza el diseño y funcionamiento para dispositivos móviles antes que para ordenadores.
- **Omnicanalidad (Omnichannel)** – Estrategia que integra todos los canales de venta y comunicación (tienda física, web, app, redes sociales) para ofrecer una experiencia coherente al cliente.
- **S&OP / S&OE (Sales and Operations Planning / Execution)** – Procesos empresariales que integran la planificación y ejecución de ventas y operaciones para equilibrar oferta y demanda.
- **Scraping de precios (Price Scraping)** – Técnica automatizada para recopilar datos de precios de competidores en línea con fines de comparación o ajuste dinámico.
- **Retail** – Sector del comercio minorista que vende productos directamente al consumidor final, tanto en tiendas físicas como online.
- **Retail Tech** – Conjunto de tecnologías aplicadas al comercio minorista (retail) para optimizar operaciones, personalizar experiencias y aumentar ventas.
- **Retail Media** – Estrategia publicitaria que utiliza los espacios digitales de los retailers (web, app, datos de compra) para que otras marcas se anuncien dentro de sus ecosistemas.
- **Upselling** – persuadir a un cliente a comprar algo adicional o de mayor valor.

