

## Zara: Imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental

Noemí Martínez Caraballo  
Universidad de Zaragoza (Spain)  
[noemar@unizar.es](mailto:noemar@unizar.es)

Received September, 2010

Accepted June, 2011

### Resumen

**Objeto:** Zara abrió en España, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal su tienda *online* en la campaña otoño/invierno 2010. Se trata de un paso estratégico importante, encuadrado en la búsqueda que el Grupo Inditex realiza diariamente para ofrecer el mejor servicio a los clientes en todo el mundo. El presente trabajo analiza la notoriedad de marca de Zara y las posibilidades que plantea Internet como herramienta de comunicación y como canal de distribución.

**Diseño/metodología/enfoque:** Se presenta un análisis descriptivo de la experiencia de Zara desde el lanzamiento de zara.com desde septiembre de 2010. Se muestra, además, un análisis comparativo respecto a dos de sus competidores: H&M y Mango.

**Aportaciones y resultados:** Se observa cómo Zara parece estar superando en alcance y en número de páginas vistas a Mango, pero todavía no alcanza los niveles de H&M, a nivel internacional.

**Limitaciones:** Se trata de un artículo descriptivo; no se han podido analizar con detalle los resultados de la venta *online* de Zara debido a su reciente incorporación en este canal de distribución y a que la política del Grupo Inditex es esperar a que transcurran doce meses de funcionamiento de la tienda virtual para ofrecer los primeros resultados.

**Implicaciones prácticas:** Conocer la estrategia emprendida por Zara y sus competidores para, a través del comercio electrónico, lograr consolidar su

imagen de marca internacional. Ello permite perfilar recomendaciones para los gestores y que la incursión en el canal de venta *online* sea un éxito.

**Valor añadido:** Dada la situación de recesión económica en que nos encontramos y debido al papel protagonista que está tomando el sector textil en la comercialización y venta *online* en España en los últimos meses, el comercio electrónico en el sector textil resulta un tema de gran actualidad. Además, se centra en una de las empresas españolas que más estudios ha acaparado gracias a su indudable éxito.

**Palabras clave:** Comercio electrónico, Distribución, Grupo Inditex, Imagen de marca, Zara

**Códigos JEL:** L67, L81

---

**Title:** Zara: International brand image and fashion site launch in Western Europe

## Abstract

**Purpose:** Zara launched its e-store in Spain, France, Germany, United Kingdom, Italy and Portugal in the campaign fall/winter 2010. This is an important strategic step; aligned with the search that Inditex daily performs to provide the best customer service worldwide. This paper aims to analyse the international awareness of this notorious fast-fashion firm and the importance of electronic retailing as a communication tool and as a significant growing channel of distribution for fashion merchandise.

**Design/methodology:** A descriptive analysis of Zara's experience is presented, since the launch of zara.com in September 2010. It also shows a comparative analysis on two of its competitors: H&M and Mango.

**Findings:** Zara seems to be surpassing Mango in reach and number of page views, but is still below the levels of H&M, worldwide.

**Research limitations:** This is a descriptive article. We have not been able to provide an in-depth study of the results of the online sale of Zara due to its recent inclusion in the distribution channel and due to the Inditex Group's policy that is to wait for twelve months of store activity to publish its first results.

**Practical implications:** Knowing the strategy undertaken by Zara and its competitors through e-commerce in order to consolidate its international brand image, allows us to provide managerial guidelines for successful retailers when implementing a clicks and mortar strategy.

**Originality/value:** Given the economic recession in which we find ourselves and due to the leading role being taken by online selling in the textile in Spain in recent months, e-commerce in the textile sector has emerged as a very important topic. Besides, this study focuses on a Spanish company that has attracted more studies during the last decades due to its undoubted success.

**Keywords:** e-commerce, retailing, Inditex Group, brand image, Zara.

**Jel Codes:** L67, L81.

## 1. Introducción

Desde la entrada de España en la Unión Europea, muchos líderes empresariales españoles han tenido la visión necesaria para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, un capital humano mejor formado y la apertura internacional de nuevos mercados (Cerviño, 2008). Destacan, entre otros, el Banco Santander, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), Telefónica, Repsol, Mapfre y Mango; todos ellos repensaron radicalmente la forma de operar en su sector.

Si nos centramos en el sector textil, esta necesidad de innovación es incluso más importante ya que después de la liberalización de las cuotas de importación en 2005 ha sido uno de los más afectados por la crisis. Si las empresas de los sectores manufactureros tradicionales, como es el caso del textil-confección y el calzado, quieren sobrevivir deben reaccionar de manera inminente (Plá et al., 2007).

Zara ha reinventado el modelo de negocio establecido en la moda textil, asignando una parte importante de su producción a proveedores locales, lo que le permite una mayor agilidad a la hora de responder a las tendencias del mercado (Moscoso, 2006). Su modelo de gestión ha sido objeto de estudio, entre otros, en: Flavián y Polo (2000), Vázquez García (2000), Fraiman et al. (2002), Ghemawat y Nueno (2003), Mazaira et al. (2003), Lekness y Carr (2004), Ferdows et al. (2005), Martínez Barreiro (2008), López y Fan (2009) y Caro et al. (2010).

Ahora bien, si hay un área en el que Zara ha sido más lento que sus competidores es en la distribución electrónica. Hecho que resulta paradójico si tenemos en cuenta que, para Zara, la moda es interactiva, estando concebida como una respuesta constante a las demandas de los clientes y a su reacción a las colecciones que se presentan.

Las ventas *online* del conjunto textil llegan a significar entre el 3% y el 4% del conjunto de los 300.000 millones de euros que mueve el sector. Inditex no ha querido descuidar ese mercado incipiente, en el que ya estaban algunos de sus competidores y por ello anunció el 16 de septiembre de 2009 la decisión tomada por Zara de lanzar una tienda virtual para vender la colección completa de la firma a partir del 2 de septiembre de 2010, esto es, comenzaron la venta *online* con la colección otoño-invierno de 2010. Pablo Isla, vicepresidente y consejero delegado del Grupo, explicó que este lanzamiento se encuadra en la búsqueda permanente que realiza el grupo para ofrecer el mejor servicio a los clientes de todo el mundo.

Además, no se debe pasar por alto el contexto económico en que estamos inmersos. Así, en un contexto en que la economía cae el 4% interanual, el marketing *online* y el comercio electrónico aumentan un 8.6% y un 13.2%, respectivamente, como demuestran los datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones. Con este panorama, el desarrollo de Internet en España puede encontrar, a corto y medio plazo, un entorno de buenas oportunidades para asegurar su consolidación financiera a largo plazo. Cada día aumentan los negocios *offline* que pasan a aprovecharse de las ventajas que ofrecen los medios digitales, entre ellas, la interactividad puesto que Internet permite a las empresas dialogar e interactuar con los usuarios (24.3 millones en España, según datos de [www.red.es](http://www.red.es)) en tiempo real. Además, se ha demostrado que mejora la eficacia de las campañas de marketing, obtiene mayor retorno de la inversión que otros medios tradicionales y facilita la compra inmediata tras el primer impacto publicitario (Garasa Mayayo, 2010).

Habida cuenta de esta situación, el presente trabajo analiza la notoriedad de marca de Zara y las posibilidades que plantea Internet como herramienta de comunicación y como canal de distribución y venta; todo ello en el contexto de la comercialización en Internet de la colección de la firma. El estudio de las estrategias emprendidas por Zara y sus competidores puede ser un buen termómetro para evaluar el futuro online de la venta de prendas de vestir y complementos. Se pretende, asimismo, describir la actuación de Zara y de sus principales competidores y analizar la importancia del comercio electrónico B2C (*Business to Consumer*) como una

herramienta de comunicación de relevancia significativa, así como canal de distribución para la industria de la moda; en concreto, para la conocida coloquialmente como “fast fashion” o moda “rápida”, donde se encuadran marcas como Zara, Mango, H&M o la empresa japonesa World Co.

## 2. Notoriedad internacional de una marca española: Zara

La escasez de marcas españolas puramente globales puede observarse en los rankings que se publican anualmente sobre las principales marcas del mundo. Ahora bien, a pesar de dicha escasez, Zara goza de una buena posición en los mismos. Así, en el informe “Best Global Brands” de la consultora Interbrand (2009) donde se recogen las cien primeras marcas mundiales, Zara aparece en el puesto cincuenta, habiendo incrementado su valor de marca en un 14% (véase Tabla 1). Se muestra, a continuación, el detalle de las tres compañías de moda “rápida” que aparecen en el ranking elaborado por Interbrand.




MARCA	Posición en el Global Top 100	Valor de la Marca (en millones de \$)	Cambio en Valor de la marca 2009/08 (%)
	21	15.375	+11%
	50	6.789	+14%
	78	3.922	-10%

Tabla 1. Top 3 Marcas en el ranking del sector de la moda “rápida” elaborado por Interbrand (2009)

En la Tabla 2 se observa cómo Zara continúa estando presente –desde que apareciera por primera vez en dicho ranking en el año 2005– en dicho ranking liderado por Coca-Cola desde hace 11 años. Además, el incremento en el valor de marca de Zara es el más alto entre los *retailers* de moda incluidos en este ranking.


	Posición que ocupa Zara en el año...					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	77	73	64	62	50	48

Tabla 2. Evolución experimentada por Zara en el ranking Interbrand (2005-2010)

La posición destacada de Zara resulta más importante, si cabe, si tenemos en cuenta que las marcas españolas que gozan de renombre internacional en sus respectivas categorías pueden jugar un papel estratégico como locomotoras para otras marcas españolas y también para la propia imagen del país (Cerviño et al., 2005). Dentro del grupo estratégico de marcas españolas en el exterior, Zara podría desempeñar un papel importante al ser la marca española más conocida en términos absolutos y también en el sector de moda y confección tal y como lo

constata el Foro de Marcas Renombradas Españolas pero, desgraciadamente, pocos saben que es española de manera que queda mucho por hacer en este terreno.

### 3. Evolución de Zara hasta septiembre de 2010

Zara, enseña más importante del grupo español de moda y confección Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.) y precursora de su modelo de negocio, abrió su primera tienda en 1975 y no ha dejado de crecer desde entonces. Su éxito reside en su habilidad para reconocer y asimilar los continuos cambios que tienen lugar en la moda, empleando, para ello, un modelo de negocio flexible. Para una revisión del proceso implementado por algunas empresas de moda "rápida" para lograr atender a la demanda de una manera eficiente y flexible, véase Caro y Gallien (2007).

Con una aportación a las ventas totales del 65.6%, Zara es la principal enseña del Grupo (ver Tabla 3) y la cadena con mayor presencia fuera del mercado doméstico: las ventas en tiendas internacionales alcanzan el 75% del total. Incluso en época de recesión, Zara no ha detenido su proceso de expansión.

	Ventas (millones de euros)	Contribución (%) por formato	Número de tiendas a cierre del ejercicio 2008
ZARA	6.824	65.6%	1.520(*)
Pull and Bear	720	6.9%	583
Massimo Dutti	722	6.9%	470
Bershka	1.026	9.9%	591
Uterqüe	633	6.1%	456
oysho	242	2.3%	374
ZARA HOME	222	2.1%	239
UTERQUE	17	0.2%	31

Tabla 3. Volumen de ventas de las enseñas del Grupo Inditex. \* El número de tiendas de Zara incluye 228 tiendas Zara Kids.

A día de hoy, la empresa logra lanzar veinte mil nuevos diseños al año y envía dos colecciones nuevas por semana a sus tiendas distribuidas en todo el mundo. Tiempo récord si se tiene en cuenta que sus competidores tardan varios meses en completar este mismo proceso. Gracias a ello, Inditex supera a sus competidores en la habilidad para reaccionar a los gustos de los consumidores.

Si los escaparates son la carta de presentación de Inditex en las principales arterias comerciales de las grandes ciudades, las páginas Web de cada una de las cadenas son los escaparates en Internet. Conscientes de la importancia de este canal, durante 2008, las cadenas impulsaron su presencia *online* con herramientas dinámicas que facilitaban la navegación por sus páginas, diseños que reflejaban su

imagen de marca y contenidos acordes con los gustos y deseos de sus clientes (Inditex, 2008). Este es el caso, por ejemplo, de Zara, Stradivarius y Oysho, que renovaron el diseño y contenido de sus páginas Web, concibiendo su sitio *online* como un punto clave de encuentro con sus clientes. Zara estrenó su nueva página Web (<http://www.zara.com>), con una estética acorde con las inquietudes de información sobre moda de sus usuarios. Uno de los elementos más característicos de la nueva Web fue su versatilidad para presentar las últimas propuestas de la cadena, permitiendo trasladar a Internet la elevada rotación de moda que Zara ofrece en sus tiendas *offline*.

La importancia de este canal se ve reflejada en las visitas que las páginas Web de Inditex reciben al año. Durante 2008, las páginas Web del Grupo Inditex recibieron un total de 42 millones de visitas, lo que supone un incremento de un 30% respecto al ejercicio anterior. Zara es la cadena con más visitas, contabilizando el 62.3% del total. Estas cifras no incluyen las visitas de la tienda *online* de Zara Home. A cierre del ejercicio del año 2008, la tienda virtual de Zara Home sumaba más de 30.000 visitas al día y más de 90.000 suscriptores a sus *newsletters*.

A la vista de los datos presentados en la Figura 1, y teniendo en cuenta que Zara es una prestigiosa marca global y la enseña más importante de Inditex, resulta lógico que haya sido elegida para continuar la estrategia de apertura online del Grupo. Hasta la fecha, Inditex sólo había desarrollado la venta electrónica en Zara Home ([www.zarahome.com](http://www.zarahome.com)). La cadena dedicada a la decoración del hogar, que nació en 2003, puso en marcha su tienda virtual el 29 de octubre de 2007 en 14 países europeos (España, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Mónaco, Portugal, Reino Unido y Suecia). Posteriormente, se amplió a Austria. Su puesta en marcha supuso un importante incremento de su facturación y un importante incremento de su base de clientes, dada la escasa cobertura geográfica con la que contaba en esos momentos. La experiencia adquirida en la construcción y funcionamiento de la tienda virtual de Zara Home habrá servido para profundizar tanto en los elementos logísticos como en la propia comunicación de artículos decorativos a través de la página Web.

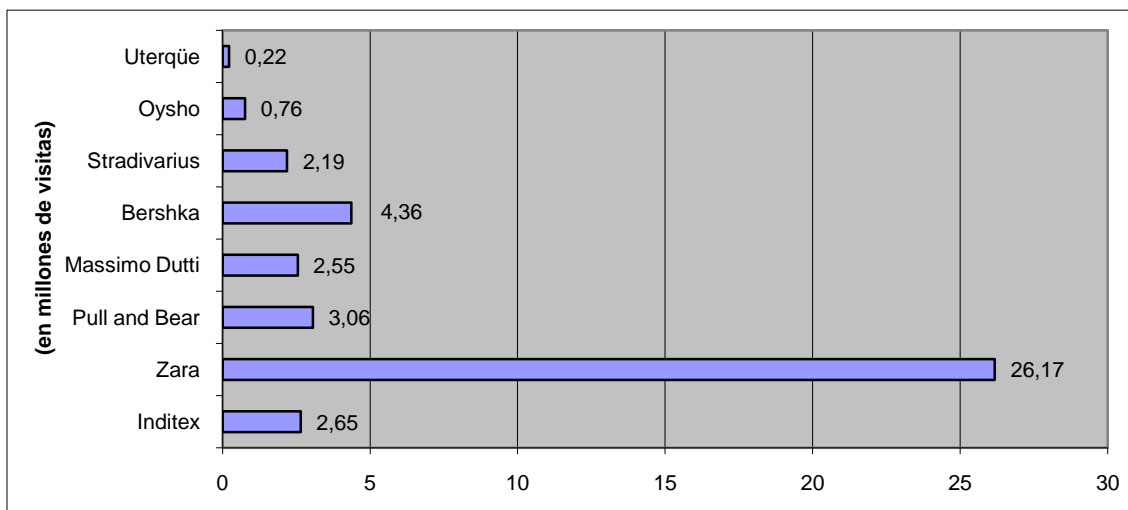


Figura 1. Visitas a las páginas Web de Inditex en 2008 Fuente: Memoria Anual Inditex 2008.

\* Los datos de Uterqüe corresponden al período 17/07/2008-31/01/2009, desde el inicio de la actividad comercial de la cadena hasta el cierre del ejercicio.

La tienda de moda *online* de Zara está vendiendo, desde el 2 de septiembre de 2010, sus artículos en España y otros países de Europa Occidental (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Portugal); mercados que representan alrededor del 40% de las ventas del grupo. Posteriormente, ha lanzado este canal de venta en Austria, Irlanda, Holanda, Bélgica y Luxemburgo. A partir del segundo semestre del año 2011, Zara *online* ampliará su oferta actual de 16 países a Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur y Japón.

Inditex concibe el *e-commerce* como un servicio complementario para sus clientes. La compañía no prevé que se produzca una canibalización de las ventas en sus establecimientos tradicionales; se persigue crear un nuevo canal de comunicación y venta que amplíe las posibilidades de compra por parte de los clientes. Por ahora, el canal *online* de Inditex está limitado a Zara Home y Zara, aunque Pablo Isla ha anunciado que el resto de enseñas de Inditex (Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe) abrirán sus tiendas virtuales a partir de la campaña otoño/invierno 2011 (ecomRetail).

Llegados a este punto, cabe señalar que todos los logros de Zara han requerido tiempo. En Mazaira et al. (2003) y López y Fan (2009) se hace alusión al proceso de democratización que ha experimentado el sector de la moda al ofrecer gran flexibilidad en la oferta de productos a precios asequibles, reinventando una industria que se consideraba madura, para hacerla accesible a la clase media y que recibió el impulso definitivo con el nacimiento de lo que se conoce como el "*prêt-à-porter*" (ropa lista para usar). Su evolución puede verse en la Figura 2, en la que



pueden visualizarse los logros que ha ido acometiendo la empresa desde que comenzara su actividad en el mundo de la “moda democratizada”. Esta imagen enfatiza la idea de la creación, por parte de Zara de numerosas ventajas y de su continuidad añadiendo nuevas.

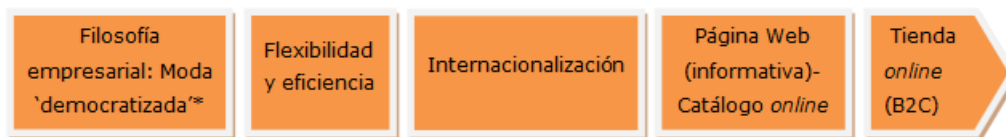


Figura 2. Estructura evolutiva de Zara

En definitiva, Zara presenta una filosofía empresarial que ha ido evolucionando hasta nuestros días. En septiembre de 2010 tuvo lugar un gran paso estratégico de la firma. Aunque puede parecer que el paso de un catálogo *online* a una tienda virtual es sencillo, se han de tener en cuenta una serie de consideraciones:

- La actualización de los productos y precios resulta crítica.
- Es necesaria una estrategia de organización en la estructura de la tienda online, pensando en la personalización de clientes y su fidelización, persiguiendo lo que se denomina marketing *one-to-one*.
- Para el éxito de una tienda online es importante la estrategia de promoción llevada a cabo y que la página resulte accesible vía móvil, ya que gracias a los dispositivos móviles se puede lograr obtener información previa a la compra así como procesar el pedido.
- Una buena tienda online debe tener una buena usabilidad –esto es, un alto grado de facilidad en el uso de los diferentes elementos intentando minimizar al máximo los problemas de interacción entre el usuario y las diferentes aplicaciones del establecimiento virtual–, procurar una atractiva y útil presentación de los productos, etc. (Flick, 2009). Dichos requerimientos dependerán de los potenciales clientes de las mismas así como de sus deseos y necesidades. Un ejemplo a tener en cuenta es el caso de Wolford, que siendo una marca tradicional textil –sus orígenes datan de 1949– ha decidido innovar e introducirse con éxito en el comercio electrónico.
- No se ha de descuidar un factor importante como es gozar de una buena posición en los motores de búsqueda, siendo necesaria una buena formación en estrategias de optimización del posicionamiento (Search

Engine Optimization o SEO). A título de ejemplo, en Sabaté et al. (2009) se identifican y clasifican las acciones SEO que las empresas realizan –o podrían realizar– para mejorar su posicionamiento y se realiza una observación empírica, centrada en el sector de la venta de libros en España, que permite cuantificar el grado de utilización de acciones SEO y su efectividad según el posicionamiento observado en las páginas de resultados de los buscadores.

#### **4. Adopción de Internet como canal de comercialización**

El comercio electrónico modifica los hábitos de compra de los consumidores, pudiendo alterar su comportamiento de compra en los establecimientos comerciales *offline* (Mathwick et al., 2001). Por ello, es recomendable que los *retailers* multicanal busquen una manera de llevar a cabo una integración sin fisuras de su marca en los distintos canales de comercialización en los que están presentes (Griffiths y Howard, 2008). En este sentido, Bahn y Fischer (2003) revisan el concepto "*clicks and mortar*" –esto es, la combinación de negocio tradicional a través de tienda física tradicional junto al comercio electrónico realizado a través de Internet– y Sabaté et al. (2004) resumen los avances empíricos en el estudio de variables relacionadas con la eficiencia del mercado en la realización de negocios a través de Internet y la consecuente aparición de mercados electrónicos que "conviven" con los mercados tradicionales.

Desde la Asociación Española de Correo Electrónico y Marketing Relacional (AECEM) se señala que es el momento oportuno para dar el salto a Internet y se considera que este canal resulta especialmente atractivo para el público de edad comprendida entre los 20 y los 30 años. Las empresas, antes de dar el paso *online*, deben analizar el perfil de los potenciales clientes de este nuevo canal de compra tal y como sugieren diversos estudios (e.g., Keng et al., 2003, Bigné y Ruiz, 2006).

Los libros (41%) y la moda, calzado y complementos (36%) fueron las categorías de producto más vendidas *online* en 2008 a nivel internacional, según el Estudio sobre hábitos de consumo elaborado por AC Nielsen Trends in *Online Shopping: A Global Nielsen Consumer Report* (2008). Entre los usuarios de Internet, el porcentaje más alto de compradores *online* se da en Corea del Sur, donde un 99% declaran haberlo utilizado para comprar, seguido del Reino Unido, Alemania y Japón, con un 97%; y Estados Unidos, donde compran por la red un 94% de los internautas.

Entre los internautas alemanes, el 55% declararon comprar libros y el 42%, moda, calzado y complementos. En el mismo periodo, el 45% de los internautas de Reino Unido compraron *online* libros; un 44% vídeos, DVD o videojuegos; un 38% ropa y complementos; el 37% música y más del 25%, billetes de avión o reservas de viajes *online*.

A nivel mundial, el número de compradores en Internet que habían adquirido libros ha aumentado un 7% de 2006 a 2008, si bien el incremento más notable se produjo en moda, calzado y accesorios, que creció del 20% al 36%. Los compradores de viajes aumentaron entre dos y tres puntos porcentuales en el mismo periodo. Los viajes son una categoría muy importante en la venta *online*, tanto por la eficacia y facilidad de acceso como por la capacidad de proporcionar rápidamente una información comparativa.

En lo que respecta a la selección de las tiendas *online*, según el estudio de Nielsen, los internautas tienden a comprar en sitios que les resultan familiares, hasta el punto que un 60% declara comprar casi siempre en el mismo sitio. Es un dato que muestra claramente la importancia de captar a aquellos usuarios que están empezando a hacer sus primeras compras por Internet. Si un sitio Web es capaz de atraer a un comprador y la experiencia de compra le resulta positiva, puede tener mucho más fácil lograr su fidelidad en el futuro.

En España, las categorías que lideran la compra *online* son los viajes, con un 44%; porcentaje superior al 38% de Italia; el 24% de Portugal; al 22% de Estados Unidos y al 15% de Japón. En cambio, los porcentajes de compradores *online* de moda y complementos resultan bastante inferiores en nuestro país que en otros del entorno.

En el año 2008, un 29% de los internautas españoles declararon haber comprado viajes y entradas para eventos por Internet. La compra de moda, calzado y complementos, con un 25%, le sigue en orden de importancia. La fidelidad resulta ser el principal factor a la hora de decidir dónde compran los internautas españoles: el 39% señala que lo hace en un sitio habitual, frente al 34% que compra tras realizar una búsqueda para decidir dónde hacer la compra. El 25% indica que se decide por ofertas especiales y un 23% con la ayuda de los buscadores. Otros factores menos destacados son la recomendación personal o el *boca a boca*, que siguen el 16%; mientras el 15% dice ir al sitio Web de comercios reales *offline* donde compran habitualmente.

En el año 2009, la compra *online* en España se concentró en viajes y vacaciones (28.9%), seguido de entradas para espectáculos (20.6%), y libros, revistas o música (15.9%) con una categoría múltiple de otras compras (19.2%) que incluye desde la compra de informática a la alimentación y la moda, entre otros sectores, según se desprende de los datos del Estudio “Evolución de los usos de Internet 2009” (Informe realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información). En cualquiera de las actividades anteriores, el incremento de compras es significativo, con respecto a hace dos años, lo que demuestra que se está asentando una mayor confianza en Internet para la compra *online*.

En el año 2010, la moda se ha convertido en uno de los productos estrella en Internet, según pone de manifiesto el último estudio de la consultora AC Nielsen titulado “Global Trends in Online Shopping: A Nielsen Global Consumer Report”. Sólo por detrás de las ventas de libros, la venta de prendas de vestir y complementos supera en número de adeptos a las compras *online* de billetes de avión y entradas para espectáculos. El análisis revela que el 36% de los consumidores tiene previsto realizar *online* sus compras de ropa y complementos en los próximos seis meses. De ellos, un 27% de los internautas gastará entre un 6% y un 10% de su presupuesto mensual en estas compras, demostrando que la agilidad y facilidad de Internet ganan cada vez más peso entre los consumidores.

### **Distribución electrónica de productos del sector textil**

Puede decirse que la venta de moda *online* apenas ha despegado en España. Operar en el canal *online* es una tendencia que está siendo asumida, hoy en día, por numerosos fabricantes de moda, aunque el interrogante que surge es si existe un mercado maduro para el comercio *online* en el sector textil en España. Según las cifras de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, en España, la venta de moda supuso aproximadamente 26 millones de euros, apenas el 0.5% de los 5.184 millones de euros que movió el comercio electrónico el año 2008.

Hay que tener en cuenta la importancia del contacto físico con la mercancía y que toda la parte sensorial de la experiencia de tienda se reduce considerablemente en Internet, dos aspectos importantes en el sector textil. Podría decirse que la distribución actual de las ventas *online* está corroborando que los productos que se venden bien en tiendas *online* son los que no requieren contacto físico, tales como billetes de avión, entradas, libros, etc. pero no parece que exista una demanda masiva de moda en Internet.

Si tenemos en cuenta que el sector de la moda va dirigido mayoritariamente a un público femenino, los datos son desalentadores porque, en lo que respecta a las mujeres de edad comprendida entre los 30 y los 50 años, la situación actual está lejos de ser la idónea para este canal. Gavilán et al. (2010) analizan las compras de las mujeres de entre 30 y 50 años e indican que sólo el 2.7% de este segmento compra moda *online* y señalan que se trata de mujeres con un perfil muy homogéneo: trabajadoras, con una aguda sensación de falta de tiempo, niveles de actividad y compromiso elevados y que disfrutan comprando en cualquier tipo de establecimiento aunque prefieren los espacios de surtido amplio y oferta variada.

La consultora de investigación de mercados Forrester Research indica que las ventas mundiales de moda *online* representaron entre el 3% y el 4% de facturación actual del sector en 2009 pero estima que, a medio plazo, el 10% de la facturación de este sector podría proceder de Internet, llegando a crecer más de un 50% en Reino Unido y Alemania en 2014. Se trata de un mercado potencial que emergerá cuando las condiciones del entorno sean propicias y parece que se están empezando a ver indicios de que este mercado se está desarrollando. Si atendemos a los datos, en España el número total de usuarios de Internet ha crecido, alcanzando el 61% de la población; la mujer ha aumentado su presencia en Internet (llegando a un 49%); y los jóvenes formados en el mercado virtual (la generación del milenio, *millennials*, *eGeneration*, *NGen* o generación *echo boom*) es probable que no encuentren dificultad para adquirir *online* cualquier producto, en un espacio donde la fiabilidad del canal es cada vez mayor. No obstante, no se debe tener en cuenta únicamente a los jóvenes como posibles compradores virtuales ya que en Occidente –no ocurre lo mismo en países asiáticos– y, en particular, en Europa, el 40% de los compradores *online* tienen 45 años o más (Tait, 2009).

Teniendo en cuenta que las tiendas virtuales gozan de un gran atractivo para empresas ya consolidadas en el mundo físico como son H&M, Gucci, Boss y Zara, hemos de tener en cuenta que desarrollar y gestionar una tienda *online* requiere tener en consideración diversas cuestiones:

- El éxito del comercio electrónico se basa en un diseño y un proceso de desarrollo centrados en el usuario. Este proceso está recogido en la recomendación ISO 13.407 (Cristóbal, 2001).
- El diseño del sitio Web debe asegurar un alto nivel de usabilidad (Cristóbal, 2001; Flick, 2009).

- Variables como la seguridad, la confianza, el precio, la comodidad y la rapidez resultan ser las claves para que un establecimiento virtual resulte rentable ya que son muy tenidas en cuenta por el consumidor a la hora de materializar la compra. El establecimiento virtual debe mostrar de forma clara el objetivo de la tienda, describir las opciones fundamentales, permitir la orientación intuitiva, mantenimiento actualizado del contenido, incluir sencillez en los procesos de búsqueda, selección y pago y, por supuesto, darse a conocer a través de la promoción *online* y *offline* ya que es necesario dar a conocer el negocio tanto en Internet como en el mundo físico (e.g., Cristóbal, 2001).
- Los clientes deben ser capaces de encontrar información sobre el surtido de productos, precio, tiempo de entrega y costes de transporte, siendo de gran importancia la presentación del producto a través de fotos de buena calidad e incluso incorporar material multimedia como, por ejemplo, vídeos o animaciones y vistas de 360° para que la visión del producto sea más realista (Flick, 2009).
- Se debe prestar gran atención a las herramientas SEO y no descuidar a los potenciales clientes que acceden al establecimiento virtual vía móvil, que pueden acudir tanto para comprar como para obtener información (Flick, 2009).

### **Distribución online de una marca española de “fast fashion”: el caso de Zara.com**

La apertura de la tienda virtual de Zara debe interpretarse como una decisión estratégica de la firma española. Este movimiento estratégico se enmarca en un contexto de madurez e impacto de la crisis económica mundial en la venta *offline* del que se salva el canal *online*. A corto plazo, las perspectivas de beneficio son reducidas, pero el riesgo es bajo. Como contrapartida, la marca puede beneficiarse de las ventas procedentes de su mayor accesibilidad y notoriedad. Esta estrategia fortalecerá su imagen en aspectos como: capacidad tecnológica, dinamismo, modernidad y presencia en la mente del consumidor. A medio plazo, este canal puede convertirse en una auténtica fuente de ingresos ya que disponer de una tienda virtual es previsible que incentive las ventas del Grupo. Así, la noticia de la apertura de la tienda *online* de Zara fue bien recibida por el mercado: las acciones de Inditex subieron el día siguiente a dicho anuncio un 5.05%, hasta 40,580 euros.

Teniendo en cuenta que Zara va a combinar la venta en los establecimientos físicos con la venta virtual (estrategia '*clicks and mortar*') consideramos que ésta debería hacer uso de la familiaridad con la marca procedente de las experiencias de compra con los establecimientos *offline*, de manera que ésta influya positivamente en la compra *online*, poniendo énfasis en los beneficios de comprar en este canal (Park y Stoel, 2005). Además, estos autores sugieren que puede ser interesante persuadir a las personas que hacen búsquedas previas a la decisión de compra en Internet y lograr que se conviertan en compradores *online* de la firma, ofreciéndoles un descuento al realizar la primera compra *online*, logrando minimizar de esta manera su riesgo (económico) percibido e incentivándoles a realizar la compra *online*. Una experiencia positiva de compra derivará en futuras compras repetidas en el mismo sitio Web.

El punto fuerte de Zara respecto a sus competidores reside en ofrecer una oferta diferenciada con un diseño determinado para llegar a segmentos distintos, con una moda diferente y actual. Los expertos consideran que Zara se encontrará ante la disyuntiva de posicionarse en la parte donde el canal *online* funciona mejor, esto es, en la comercialización de productos básicos, evitando que esto le acarree problemas a su filosofía de negocio empresarial, o bien de posicionarse en la parte donde el medio virtual funciona menos, buscando reforzar su imagen de marca. Cabe señalar que la imagen de su tienda virtual ha sido cuidada, manteniendo la filosofía de la marca y adaptándola a la tienda *online*.

Con la caída del consumo, como consecuencia de la crisis, nos preguntamos si Zara tratará de captar al consumidor que ha emigrado a la Red buscando condiciones óptimas para la comparación de precios y productos. Pero existen pocas razones que sustenten esta opción. A día de hoy los clientes están simplificando sus compras, adquiriendo lo esencial en las mejores condiciones de precio, y las mujeres empiezan por eliminar o posponer las compras de los productos que considera prescindibles, siendo la moda y los complementos los primeros artículos de la lista.

Con su estrategia *offline*, Zara ha eludido al comprador estratégico –aquél que espera el mejor momento para comprar– ya que sus modelos no se reabastecen ilimitadamente en las tiendas hasta el periodo de rebajas. Por consiguiente, los clientes de Zara saben que si una prenda les gusta, tienen que comprarla, porque es posible que se agote. Zara ha trasladado esta misma estrategia a su tienda *online*.

Aunque Zara no se inició en el negocio de la venta *online* hasta septiembre de 2010, esto no significa que no fuera visible en Internet. En agosto de 2010, su perfil en Facebook registraba cuatro millones y medio de seguidores, seguido por H&M (con 3.3 millones), Nike (1.7); Adidas (1.2) y Gucci (con 0.9 millones). En abril del año 2011 cuenta con más de ocho millones y medio de seguidores.

El modelo a seguir parece ser el implementado por la enseña norteamericana GAP, para quien el negocio *online* supone el 7.7% de sus ventas totales, un porcentaje bajo pero no despreciable puesto que en los últimos años se está observando un sorprendente cambio de hábitos del consumidor: las ventas en Internet de prendas de vestir crecieron el último año un 11% y sólo un 2.5%, *offline*.

Según los datos de Tefris, de 2005 a 2009 las empresas del sector textil crecieron en Internet por encima de la media del sector, entre el 20% y el 30%. Es el caso de Urban Outfitters (con tasas de crecimiento del 18%), mientras que Abercrombie y American Eagle crecieron entre el 8% y el 12%. Ahora bien, el caso más espectacular es el de la firma J. Crew que el año 2009 obtuvo el 21.5% de su facturación en el canal de venta *online*.

Las firmas que operan en el sector textil se han dado cuenta del cambio de hábitos del consumidor. Así, el lanzamiento de la tienda *online* de Zara coincide con la expansión virtual de El Corte Inglés, Pedro del Hierro, Cortefiel y Desigual y con la expansión de GAP por los principales países europeos –entre ellos, España– al igual que H&M, competidores directos de Zara al dirigirse al mismo público objetivo.

Merece especial interés prestar atención al soporte logístico, puesto que la logística es un área esencial en el mantenimiento de la agilidad del modelo de negocio de Inditex. Así, la distribución para atender a los usuarios de la tienda virtual se centraliza en Madrid, en la plataforma logística ubicada en el polígono industrial de Meco, por las excelentes oportunidades que Madrid ofrece en materia de infraestructuras de transporte y comunicaciones.

La tienda virtual sigue un diseño minimalista pero incluye toda la información necesaria para facilitar el proceso de decisión de compra: composición y cuidados, colores, tallas, múltiples imágenes del producto, productos relacionados. En cuanto a los contenidos de la misma, destacan: los elementos de filtrado en los listados de productos que permiten personalizar la compra, la recogida en tienda sin gastos de envío, múltiples opciones de envío, información de los costes de envío destacada en la página del producto, teléfono gratuito de soporte durante el proceso de compra, pago mediante diversas tarjetas de crédito y PayPal, aplicaciones móviles para



iPhone/iPad, buscador de tiendas en Google Maps, vídeos y catálogos interactivos y guía de compra con videos demostración y preguntas frecuentes.

Los aspectos negativos están más relacionados con el desarrollo que con las funcionalidades al aparecer ventanas de errores durante la navegación. La estrategia de Zara en Internet es mixta (*'clicks and mortar'*) ya que se aprovecha de su extensa red de tiendas en el mundo físico para darle al comprador la posibilidad de que el envío sea a la tienda más próxima a su domicilio o puesto de trabajo, en menos de cinco días y de manera gratuita.

Además, Inditex quiere vincular la imagen de las tiendas físicas de Zara con su presencia *online*. Así, se está ultimando la implantación de una nueva imagen en las tiendas de Zara, con mayor vinculación a Internet. Las tiendas incluirán, por ejemplo, conexión a Internet para que los clientes suban sus looks a Internet. Con este proyecto, que se estrenará en el centro comercial Marineda City, en La Coruña, la compañía gallega completará la renovación de todas sus tiendas, que fueron cambiando de imagen durante 2010. Tras la apertura de la primera tienda con este nuevo concepto, Inditex lo implantará en todas las aperturas que se lleven a cabo.

La tienda virtual de Zara se ha convertido en la primera del grupo por facturación, según explicó Pablo Isla, próximo presidente de Inditex, en la última presentación de resultados durante el primer trimestre del 2011.

Según apuntan fuentes sectoriales, la tienda *online* de Zara está tramitando 5.000 pedidos diarios aproximadamente. Con este volumen de transacciones, se equipara a los establecimientos de mayor venta del grupo.

La ventaja a favor de la tienda *online* de Zara es que, por regla general, los pedidos de los clientes a través de Internet son superiores a las compras realizadas en las tiendas físicas: los consumidores *online* suelen gastar más (2.5 ó 3 unidades por pedido) que en un establecimiento tradicional (1.5 unidades por pedido). Esto ha dado lugar a que la tienda online de Zara llegue a alcanzar las 15.000 unidades diarias, mientras que la tienda física que recaudaba la mayor facturación alcanzaba las 7.500 unidades diarias. Posiblemente una de las razones es que en la Web se pueden ver, de un solo vistazo, todos los artículos que se ofertan en la página, mientras que en las tiendas es uno mismo quien va en busca de algo concreto.

Partiendo de un precio medio de venta de las prendas de 40 euros, la tienda *online* estaría facturando entre quinientos mil y seiscientos mil euros diarios. Extrapolando

los resultados al ejercicio completo, sus ingresos se situarían en una horquilla de entre 180 millones y 216 millones, considerando 360 días de venta.

Cabe señalar, no obstante, que desde la compañía no se han pronunciado al respecto puesto que la política del Grupo Inditex es esperar a que transcurran doce meses de funcionamiento de la tienda virtual para ofrecer los primeros resultados. Hasta la fecha, la compañía se ha limitado a expresar su satisfacción con la acogida en el mercado y ha señalado que ha superado sus estimaciones iniciales.

Una de las mayores ventajas del sistema de distribución *online* implantado por la cadena supuso la posibilidad de evitar los costes de envío, recogiendo directamente el pedido en la tienda, y la aceptación de devoluciones y cambios directamente en el establecimiento más próximo. De esta forma, se combinan dos puntos clave del negocio: disponibilidad de producto e inmediatez en la resolución de conflictos.

La tienda virtual de Zara ([www.zara.com](http://www.zara.com)) supera las mejores expectativas, con previsiones de que en dos años alcance un 10% de la facturación de la marca ya que la ventaja de este canal es que crece a tasas de dos dígitos anuales. Por eso, algunos analistas apuntan que la tienda virtual de Zara podría representar el 5% de la facturación en dos años. Otras estimaciones más optimistas elevan el potencial de este canal al 10% de las ventas.

El consenso de analistas de Inquiry Financial Europe estima que la facturación de Inditex en el próximo ejercicio 2011/12 se situará en 12.522 millones de euros, un 13% más que en el presente ejercicio. De esta forma, la tienda *online* de Zara podría representar entre el 1.4% y 1.7% de las ventas totales.

Siguiendo los consejos de Flick (2009), nos planteábamos la conveniencia de construir una comunidad virtual relacionada con el comercio electrónico, esto es, el denominado comercio social. La cadena ya ha apostado por ello con el lanzamiento de la red social Zara People, <https://people.zara.com>. Con esta acción se pretende potenciar la faceta social de la Red, escuchar a los usuarios e interactuar con ellos.

Llegados a este punto, surgen diversos interrogantes: ¿cómo va a gestionar toda la parte logística, desde el punto de vista de restos de stock, de distribución, en tiradas muy cortas y a nivel internacional? y ¿cómo, en una tienda cuyo posicionamiento se basa en renovar su colección muy frecuentemente, se traslada ese concepto al medio virtual donde la visión está más segmentada?

En Internet se precisa ofrecer un surtido muy limitado, solventando así los problemas de logística y producción. Esto es justamente lo contrario que está

haciendo Zara en el mercado *offline* y por lo que está acaparando la mayor parte de las ventas del sector: crecer a base de lanzamientos de nuevos productos de manera frecuente. Así pues, habrá que ver cómo traslada su estrategia *offline* al canal *online*.

## 5. Zara y sus principales competidores

La globalización de los mercados es una estrategia que está presente en la mente de los gestores de las empresas del sector textil y, en tiempos de crisis como en el que estamos inmersos, las nuevas tecnologías resultan ser una buena alternativa a los costes de la expansión física. Además, comprar online es una opción cada vez más utilizada por los consumidores, según pone de manifiesto el estudio de la consultora AC Nielsen sobre tendencias de compra en la Red en el año 2010. Sin embargo, Zara ha abierto su tienda virtual trece años después que GAP y diez años después que Mango.

Mango, H&M, GAP o El Corte Inglés han acelerado su implantación en la Red ante el cambio de hábitos del consumidor. Blanco, por su parte, lanzó en septiembre de 2009 su perfil de Facebook y el lanzamiento de su perfil de Twitter lo realizaron retransmitiendo la producción de su catálogo "Christmas 2009". El día 7 de abril de 2011 se produjo el lanzamiento de su tienda virtual (<http://www.blanco.com>). Pedro del Hierro lanzó, por primera vez, su colección de primavera-verano 2011 *online* a través de [www.pedrodelhierro.com](http://www.pedrodelhierro.com).

En este sentido, la idea no resulta original a la hora de competir con sus rivales más directos en el territorio español, asentados desde hace tiempo en el comercio y posicionamiento *online* de sus marcas. Desde Inditex, han tratado de justificar el retraso en incorporar este nuevo canal de venta aludiendo a la complejidad de gestionar y vender las colecciones, que se renuevan muy a menudo.

La cadena competirá con otras empresas del sector presentes en Internet, como Mango, Adolfo Domínguez, Blanco, Pedro del Hierro, H&M, El Corte Inglés, Topshop, American Apparel –de menor tamaño pero rápido crecimiento– o los 'pure-plays' –es decir, que solamente cuentan con establecimientos virtuales– ASOS (As Seen on Screen), Westrags (<http://www.westrags.com>) y Net à porter ([www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com)), entre otros.

En los siguientes subepígrafes se muestra un resumen de las experiencias previas de la competencia de Zara: El Corte Inglés, Mango y H&M.

## El Corte Inglés

Hasta ahora, el éxito de la venta de prendas de vestir y complementos lo ostentaban los *outlets* privados *online* a los que se accede por invitación como Privalia o BuyVip, que factura 140 millones de euros, cuatro veces más que hace dos años.

Ante la noticia de la creación de la tienda virtual de Zara muchas otras marcas de moda decidieron introducirse en este negocio, e incluso las que ya estaban en Internet están renovándose para hacer frente a uno de los gigantes de la moda. Este es el caso de El Corte Inglés que, además de ya tener presencia en Internet – logrando los cinco millones de usuarios únicos mensuales con unos ingresos de 310 millones de euros–, ahora ha dado un paso más en la innovación tecnológica en Internet con el lanzamiento, en la primavera de 2011, del nuevo Club de Ventas Privadas, Primeriti. Es un club de ventas privadas que comercializará productos de temporadas anteriores de marcas de primera línea con grandes descuentos. En su primer día logró que se registraran nada menos que 150.000 personas.

Para el desarrollo de Primeriti, El Corte Inglés ha llegado a un acuerdo con Ofertix, con el fin de utilizar su plataforma *online* y apoyarse en su experiencia de cuatro años en este sector. El usuario actual de la página Web de El Corte Inglés ([www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)) puede convertirse en socio de Primeriti automáticamente y cualquier otro usuario podrá registrarse gratuitamente y acceder al club como socio. Siguiendo el modelo de ventas privadas por Internet, los socios recibirán por email una invitación de las firmas que integran el Club para participar en las acciones puntuales que se llevarán a cabo y que tendrán una duración de dos a cuatro días. Durante este tiempo, los socios se podrán beneficiar de importantes descuentos al adquirir los artículos y productos que se pongan a la venta. Se pondrán en marcha diferentes herramientas de comunicación como el posicionamiento en buscadores, atractivos incentivos de compra y novedosas campañas de marketing *online* con gran presencia en el entorno 2.0 y redes sociales. Como factores diferenciales de Primeriti destaca un sistema de entrega rápido y eficiente de los pedidos, su equipo de Atención al Cliente y la garantía y confianza que ofrecen los sistemas de pago a través de la tarjeta de compra El Corte Inglés. El Corte Inglés es líder en comercio electrónico en España con una media de 5 millones de usuarios únicos mensuales y una facturación en Internet de más de 310 millones de euros.

Sin duda, la industria textil y de moda en su vertiente *online* va a dar mucho que hablar en los próximos meses en España, desde la entrada de nuevas marcas hasta el éxito de los clubs de venta.

## **Mango**

Mango ha basado buena parte de su estrategia en la Red (para entender mejor el modelo de negocio de Mango, véase el artículo de Ricart, 2009). Están presentes en Internet desde 1995 y en el año 2000 crearon su tienda virtual: [www.mangoshop.com](http://www.mangoshop.com), cuya oferta es la misma que en cualquier punto de venta físico, con la diferencia de que rara vez se ha agotado un producto. Las ventajas que proporciona la compra *online* son: el periodo de envío de 5 días como máximo, transporte gratuito a partir de cierto volumen de compra y la posibilidad de devolver las prendas en cualquier tienda Mango. Además, esta tienda virtual cuenta con un servicio de asistencia remota que permite establecer contacto con el cliente y atenderle durante la compra (Rodríguez-Donaire et al., 2009).

Mango considera su tienda virtual: Mangoshop.com, "una tienda más", según afirma su directora de comercio electrónico, Esther Alonso. Cabe destacar que fue de las primeras empresas del sector de la moda en España en lanzar su tienda de comercio electrónico. El valor añadido que la firma otorga a su tienda electrónica es que el cliente puede encontrar más fácil lo que busca (Sala, 2009).

En el 2010, Mango obtuvo un aumento en las ventas del 11% con respecto al año anterior, llegando a facturar un total de 1.270 millones de euros. Parece que la estrategia dirigida hacia el público extranjero dio resultado ya que el 81% del total de su facturación provenía de mercados internacionales.

Lo que más llama la atención de las cifras de Mango es que las ventas han aumentado gracias a su tienda Mangoshop.com. Las transacciones virtuales alcanzaron en 2009 los 11.7 millones de euros, un 1% de la facturación total del grupo. En concreto, destaca la facturación correspondiente a la venta por Internet durante 2010 que ascendió a 21 millones de euros, lo que indica que se ha obtenido un 80% más en las transacciones virtuales que en el anterior ejercicio.

Con más 700.000 usuarios registrados y un millón de visitas mensuales, mangoshop.com se ha distinguido por su rapidez y cercanía geográfica. La venta *online* está actualmente disponible en gran parte de Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón, Corea, Turquía, China y Rusia, y la compañía tiene previsto seguir la expansión por Internet y llegar a duplicar la facturación con más tiendas virtuales

en distintos idiomas para cubrir el mercado europeo y asiático. Según la compañía, el plan se sustenta en la expansión en tiendas multimarca *online* y otras plataformas de comercio electrónico como la reciente incorporación a la plataforma china Taobao, con más de doscientos millones de usuarios registrados.

El perfil del cliente es el mismo que en el mundo físico. Esther Alonso no considera imprescindible la presencia virtual aunque afirma que “puede ser un buen complemento a nuestra venta en los puntos de venta físicos. Existe mucha flexibilidad: hay mucha gente que compra en Mangoshop, pero si no le queda bien o no le convence, lo va a cambiar a una tienda física; y al revés: hay gente que ha visto piezas en alguna de nuestras tiendas, se las ha probado y no había de su talla, y entonces las ha comprado por Internet”.

Merece la pena destacar también su tienda *outlet* virtual: [Mangooutlet.com](http://Mangooutlet.com). Su apertura se produjo en mayo de 2006 con la intención de complementar la oferta, esto es, ofreciendo un servicio añadido al que estaban dando con Mangoshop. Funciona muy bien, pero hay que señalar que el perfil del comprador es diferente: en el *outlet* se venden más prendas básicas o artículos descatalogados.

También podemos encontrar artículos para hombre ya que Homini Emerito, la colección de hombre de Mango, también vende *online*. Cabe señalar que Mango estudia crear promociones especiales en Internet para algunas de sus líneas de producto a corto y medio plazo.

Con la crisis, Internet se está convirtiendo en el refugio para muchos sectores. Por eso, Mango no sólo cuenta con un sitio Web para comprar sus productos, sino con intervenciones en las redes sociales que les permiten introducir su mensaje allí donde se encuentran sus potenciales clientes. La firma cuenta, además, con perfiles en Twitter o Facebook y tiene abiertos cuatro blogs sobre moda y estilo; el último de ellos inaugurado en agosto de 2009 para apoyar la línea de bajo coste que lanzó como respuesta a la crisis: Think up. Durante la temporada primavera-verano 2011, Mango ha introducido cambios en sus tiendas.

#### *Zara.com versus Mangoshop.com*

Zara y Mango son dos de las tiendas *online* más buscadas por los internautas. Mientras que Mango ya cuenta con once años de experiencia en el comercio electrónico, Zara cuenta con una trayectoria mucho menor.

En este subepígrafe vamos a centrar el interés en destacar cuáles son las diferencias primordiales entre las dos tiendas virtuales, partiendo de que ambas son muy similares en cuanto a condiciones de compra, procedimientos, política de envío y devoluciones.

El primer punto de ventaja de Zara sobre Mango reside en la opción que ofrece Zara a sus usuarios de recoger tu pedido en tu tienda habitual con el consiguiente ahorro de los gastos de envío.

En ambos casos existe un plazo de treinta días para devolver el pedido sin gasto adicional y puedes hacerlo en tu tienda habitual o por correo postal, aunque Zara también ofrece la posibilidad de recoger el pedido que te gustaría devolver en tu propia casa de manera gratuita. Al igual que en otras tiendas virtuales, si los productos que han sido adquiridos a través de la tienda virtual no son del agrado del comprador, estos pueden ser devueltos por correo o en una de las tiendas físicas de Zara. Se trata de una tendencia que facilita la compra y que hace que las tiendas físicas con presencia *online* ganen terreno a clubs de compra, como Privalia o Vente Privée, que tan sólo cuentan con página Web, sin ningún punto de venta física que sirva como referencia para los clientes más allá de las compras virtuales.

A favor de Mango, cabe destacar que además de la tienda virtual mangoshop.com ofrece una tienda *outlet* en la que se pueden encontrar prendas de otras temporadas a precios rebajados, algo que por el momento no ofrece Zara *online*, únicamente encontramos la alternativa en punto de venta físico "Zara reduced".

En ambas páginas, los usuarios pueden beneficiarse de las ventajas de las tarjetas de fidelización de ambas marcas: Affinity Card, en el caso de Zara, o de la tarjeta Mango.

## **H&M**

Seleccionar mercados a la hora de expandir la venta de productos por Internet es una de las principales características de las multinacionales de moda "rápida". Así, Mango vende *online* en la mayoría de países desarrollados mientras que H&M es más selectiva. Así, H&M está centrando su expansión en España en la apertura de establecimientos físicos y en la creación de perfiles en redes sociales como Facebook. La multinacional sueca ha descartado, de momento, la venta *online* en España.

Las colecciones de H&M pueden adquirirse vía Internet a través de <http://shop.hm.com> en países como Suecia (desde 1998), Dinamarca y Finlandia

(1999), Noruega (2001), Holanda (2006), Alemania y Austria (2007). Una semana después de que Inditex anunciara la apertura de la tienda *online* de Zara a partir de la temporada otoño-invierno de 2010, H&M anunció que aterrizaría en la Red en Reino Unido durante el verano del próximo ejercicio, de manera que Alemania y Reino Unido serán los dos mercados en los que competirá con Zara *online*.

Cabe señalar que H&M también cuenta con una división propia de ropa para el hogar, H&M Home, y para su lanzamiento, en el año 2007, coincidiendo con el año en que se lanzó la enseña Zara Home del Grupo Inditex, decidieron que para su estreno mundial, la nueva firma solo se comercializara *online* y a través de catálogo. Los primeros países que pudieron adquirir productos *online* en H&M Home fueron Escandinavia, Holanda, Alemania y Austria, mientras que el formato de catálogo quedó limitado en los primeros meses a Escandinavia y Holanda. En cuanto al precio de sus productos, siguieron el mismo patrón que para H&M en moda, esto es, diseño a precio asequible.

En el período de tiempo comprendido entre diciembre de 2009 y noviembre de 2010, la cifra de negocio a nivel global de la firma sueca H&M creció un 7 por ciento, pero en España bajó un 3 por ciento por debajo del ejercicio anterior.

El pasado 30 de noviembre de 2010, H&M contaba con 2.206 tiendas en todo el mundo, contando con un total de 122 establecimientos en España.

#### *Análisis comparativo de Zara.com, Mangoshop.com y Hm.com*

La evolución del éxito de la venta *online* de estas empresas se puede deducir de la evolución de las visitas a sus respectivas páginas Web. Tras haber analizado las distintas herramientas SEO disponibles en Internet (Sabaté et al., 2009), se ha calculado el tráfico (ranking de dominios ordenados según las visitas interceptadas a través del sistema Alexa, [www.alexa.com](http://www.alexa.com)) de los tres sitios Web sometidos a comparación ([www.mango.com](http://www.mango.com), [www.zara.com](http://www.zara.com) y [www.hm.com](http://www.hm.com)), obteniendo como resultado la Figura 3. Nótese que las cifras se corresponden con un ranking, por lo que un número menor indica un mayor tráfico y que los datos se recogen a nivel global y no sólo nacional, a día de hoy no se dispone de tienda virtual en España.



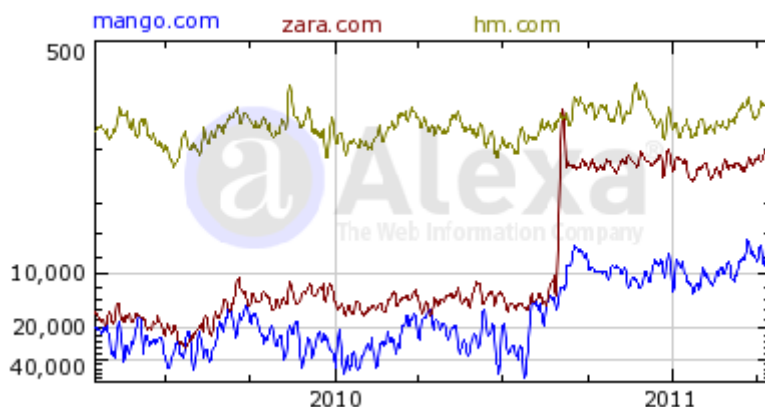


Figura 3. Tendencia en el tráfico diario experimentado por mango.com, zara.com y hm.com -desde marzo de 2009 hasta abril de 2011- (Alexa, 2011)

De la Figura 3 se deduce que H&M está a la cabeza en cuanto a notoriedad (no se debe obviar que H&M es más conocida internacionalmente por parte de los consumidores), Zara ostenta la segunda posición desde que en septiembre de 2010 se produjera el lanzamiento de su tienda virtual y Mango ocupa la tercera posición. Zara no escatimó medios para promocionar Zara.com. Cuando se produjo el lanzamiento de la tienda virtual de Zara, las expectativas del público fueron grandes y se generó un fuerte movimiento en Internet. Los resultados fueron espectaculares: desde el primer día ya doblaron el número de visitas de Mango y siguen manteniéndose muy por encima. Consecuentemente, destaca el espectacular crecimiento del impacto de Zara en Internet desde la apertura de su tienda de moda *online*, hasta tal punto que en el momento en que se produjo el lanzamiento se situó a la altura de H&M, que cuenta con mayor experiencia en Internet. En abril de 2011, Zara.com se posiciona claramente a un nivel superior al de Mango pero continúa estando por debajo de la posición alcanzada por H&M.

En la Figura 4 se muestra el porcentaje de usuarios de Internet que visitan las páginas Web bajo análisis. De nuevo, se observa cómo la tienda virtual Zara.com, pese a su corta trayectoria, se sitúa en segunda posición, al contar con un mayor porcentaje de internautas que, a nivel global, visitan sus páginas. Merece la pena destacar como el porcentaje de usuarios que visitan mango.com es muy bajo en el período de análisis, esto es, desde marzo del año 2009 hasta abril de 2011.



Figura 4. Porcentaje de usuarios de Internet que visitan las páginas de mango.com, zara.com y hm.com (desde marzo de 2009 hasta abril de 2011). Fuente: Alexa 2011

En la Figura 5 se muestra el número de páginas vistas diariamente de las tres páginas Web sometidas a análisis y se observa cómo la tienda virtual de Zara acapara desde el mes de septiembre de 2010 la atención de los usuarios y rivaliza por la primera posición en esta métrica con su competidor H&M. Se puede observar además cómo el patrón de comportamiento es muy similar entre los usuarios de H&M y de Zara, estando el de Mango en un nivel inferior, si bien se observa cómo, la pauta de comportamiento general desde el último trimestre de 2010 es alcista en cuanto al número de páginas vistas de cualquiera de las tres páginas Web.



Figura 5. Páginas vistas diariamente (en porcentaje) en [www.mango.com](http://www.mango.com), [www.zara.com](http://www.zara.com) y [www.hm.com](http://www.hm.com) (marzo 2009-marzo 2011). Fuente: Alexa 2011

La Figura 6 recoge el tiempo, medido en minutos, que han dedicado los internautas a visitar las tres páginas Web. De nuevo se observa el repunte en el tiempo dedicado a visitar los sitios Web y, en esta ocasión, observamos un patrón muy similar en el comportamiento de los usuarios hacia las tres marcas. Desde el lanzamiento de Zara.com, no se puede hablar de una única marca que acapare el

tiempo dedicado a la visualización de prendas de vestir y complementos en ninguna de las tres tiendas.

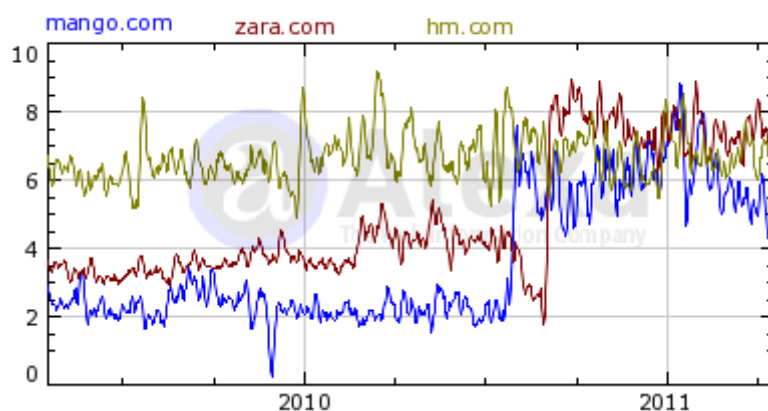


Figura 6. Tiempo (en minutos) dedicado por los usuarios a navegar en [www.mango.com](http://www.mango.com), [www.zara.com](http://www.zara.com) y [www.hm.com](http://www.hm.com) (marzo 2009-marzo 2011). Fuente: Alexa 2011.

Para terminar, se muestran los perfiles de los usuarios de Mango.com, Zara.com y hm.com en las Figuras 7, 8 y 9, respectivamente. Nótese que en el centro de las gráficas se encuentra el perfil general de la población usuaria de Internet. Así, por ejemplo, de la Figura 7 se deduce que, en relación a la población general de internautas, las mujeres con estudios superiores que tienen una edad comprendida entre los 18 y los 34 años y no tienen hijos se encuentran sobre-representados en Mango.com. El mismo patrón se replica para los casos de Zara.com y Hm.com.

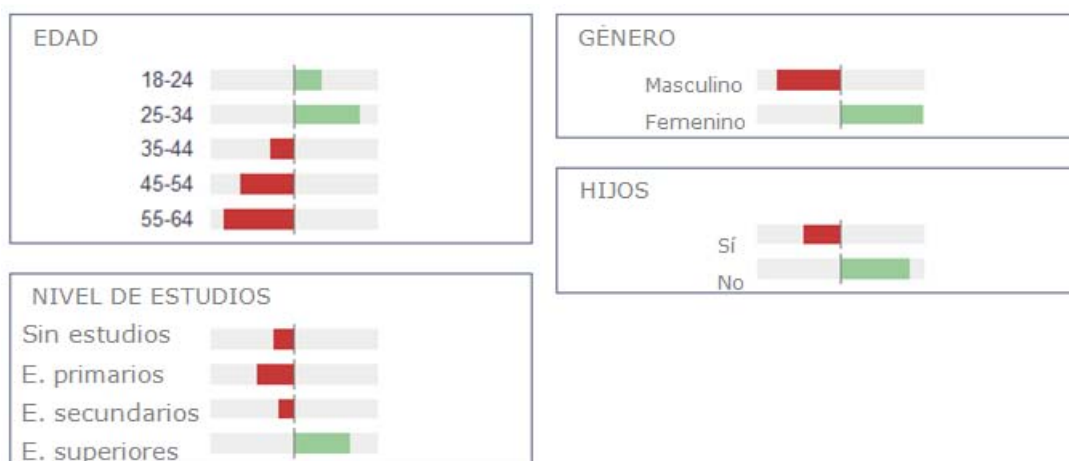


Figura 7. Características sociodemográficas de los usuarios de [www.mango.com](http://www.mango.com) (Alexa, 2011)

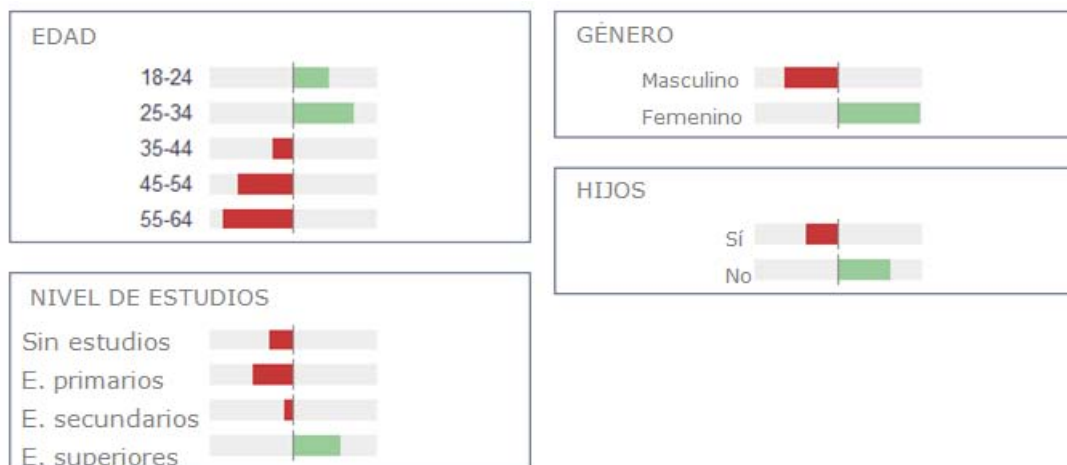


Figura 8. Características sociodemográficas de los usuarios de [www.zara.com](http://www.zara.com) (Alexa, 2011)

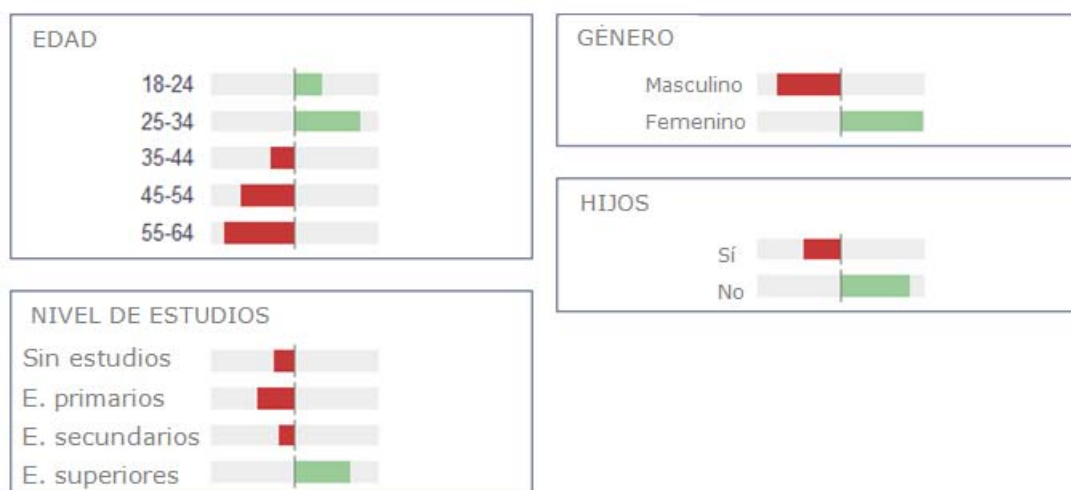


Figura 9. Características sociodemográficas de los usuarios de [www.hm.com](http://www.hm.com) (Alexa, 2011)

Del análisis del perfil de los usuarios de las tres páginas Web se pueden destacar algunos aspectos como, por ejemplo, el hecho de que la mayor parte de sus usuarios sean mujeres con una edad comprendida entre 18 y 34 años, sin hijos y con estudios superiores. Esto concuerda con el público objetivo al que se dirigen las tres empresas ya que no debemos olvidar que las tres son competidoras directas al dirigirse al mismo público objetivo.

## 6. Conclusiones e implicaciones para la gestión

La incursión de la cadena Zara en el canal de venta *online* –en combinación, con el *offline*, esto es, siguiendo una estrategia mixta– plantea un desafío para la forma de hacer negocios del grupo Inditex que esperamos obtenga buenos resultados. Es

necesario comprender que supone un reto que ha tenido como precedente el *modus operandi* de la filial Zara Home.

Una de las claves para explicar la cada vez mayor presencia en la Red de las multinacionales de moda "rápida", y que puede tener que ver con los motivos que han llevado a Zara a introducirse en el canal de venta *online*, es que Internet supone actualmente su principal herramienta de comunicación.

En el caso de Inditex, la incursión en el negocio *online* viene facilitada porque controla toda la cadena de valor del negocio, tanto su fabricación, como la distribución y la venta al cliente final en tienda. Asimismo, el grupo cuenta con el fuerte reconocimiento de marca y, gracias a Internet, puede ofrecer a sus clientes la posibilidad de asegurarse la disponibilidad del producto. Zara tiene un reto muy importante: extrapolar a Internet su estrategia desde el punto de vista de diferenciación. Es decir, dado el posicionamiento de Zara, hacer que Internet se convierta en una herramienta de refuerzo de imagen del posicionamiento, de venta, en lugar de lo contrario: una herramienta que la iguale con la competencia.

Lo que es, a día de hoy, un interrogante es si la logística de la firma va a ser capaz de ofrecer abastecimiento dado el crecimiento que se prevé en los próximos años en el comercio electrónico. Por ello, emerge la necesidad de seguir su evolución. Nos preguntamos si Zara, ¿trasladará su innovador modelo de negocio a Internet o si replicará lo que están haciendo sus competidores actualmente?

El tiempo despejará algunas dudas sobre su logística así como nos permitirá conocer si pueden ofrecer esa imagen de surtido actual y de renovación continua, reforzando la imagen que tienen a día de hoy.

Así pues, juzgamos importantes las implicaciones que se derivarán de la actuación de Zara en la gestión de los establecimientos virtuales en el plano logístico, así como las exigencias de comunicación que conllevan para una marca tradicionalmente poco experimentada en este campo, los conflictos posibles con los establecimientos habituales y los nuevos parámetros de calidad de servicio, ¿coincidirán con los actuales o variarán?

De cara al futuro, Inditex se plantea seguir afrontando sus retos empresariales desde la fuerte implicación de los equipos en el proyecto gracias a su cultura corporativa compartida; el empeño constante por innovar y la búsqueda de la eficiencia. En particular, Inditex estudia el lanzamiento de una nueva cadena especializada en calzado y complementos, que podría ser la novena marca del

gigante textil. La “potencial” cadena se sumaría a otros proyectos de la compañía para este año 2011, en el que prevé invertir 800 millones de euros, incrementar su superficie comercial dentro de un rango de entre 460 y 500 nuevas tiendas y desembarcar en Australia y Sudáfrica.

Nos gustaría conocer cuáles son las implicaciones que tendrá para Zara –y, por ende, para el Grupo Inditex– la utilización de una distribución multicanal, con la puesta en funcionamiento del canal electrónico.

Siguiendo a Rowley (2005), se debe construir una página Web de la marca que sirva a tres propósitos diferenciados: para la comunidad, para obtener datos del historial de compra de los clientes y para incrementar el conocimiento de la marca. Lograr consolidar una buena imagen de la e-presencia de una marca como Zara, le permitiría crear un entorno propio para construir relaciones entre el cliente y la marca, integrando el perfil *online* y *offline* de la actividad de compra de los clientes; esto es, logrando que los perfiles de los compradores vayan más allá del canal de comercialización utilizado para efectuar la transacción.

En España, el uso de Internet en la industria textil sigue creciendo entre los usuarios y lo seguirá haciendo aún más, a medida que se difunda esta práctica que comienza a tomar protagonismo. En consecuencia, los gestores de las empresas de la industria de la moda deberían evaluar sus tecnologías de la información y adaptar el contenido de sus páginas Web con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes e incluso, plantearse la opción de lanzar una tienda virtual con la que lograr una expansión geográfica y un mayor alcance al ser ésta una buena alternativa a los costes de la expansión física. Ahora bien, no se debe descuidar el área de soporte logístico pues debe proporcionar un diseño de la cadena de suministro bajo la lógica Web, es decir, las ventas y la logística tienen que evolucionar a la par que la tecnología para así lograr la satisfacción del cliente final interactivo. Tampoco se deben descuidar herramientas de marketing alternativas como el comercio social, dada la conveniencia de construir una comunidad virtual relacionada con el comercio electrónico.

A modo de recomendación, los gestores de la compañía podrían estar interesados en emprender acciones de geomarketing dirigidas a ofrecer productos contextualizados, atendiendo a la ubicación de los clientes; éstas podrían ser herramientas claves para el éxito futuro de la tienda *online* de Zara y de todas aquellas empresas que decidan operar en el negocio de la venta *online*, sin descuidar por ello el comercio social, que ya se ha mencionado anteriormente. Asimismo, podría ser interesante que contaran con gestores de comunidad –o

*community managers*- formados, dada la importancia de la interacción con los clientes en la dimensión 2.0.

Resumiendo, se puede concluir que el comercio electrónico se perfila día tras día como un nuevo canal de distribución "indispensable" para las marcas y resulta interesante analizar cómo las marcas intentan ofrecer diferentes servicios para diferenciarse de sus competidores.

Desde el punto académico, el presente trabajo ha contribuido a poner en relieve cuáles son las claves del éxito de los primeros meses de puesta en funcionamiento de la tienda de moda *online* de Zara. Se trata, no obstante, de un artículo descriptivo, en el que no se han podido analizar con demasiado detalle los resultados de la venta *online* de Zara debido a su reciente incorporación en este canal de distribución y a que, por política empresarial, desde el Grupo Inditex no se han revelado las primeras magnitudes económicas que pondrían en relieve la existencia –o no– de beneficios significativos derivados de la decisión de apertura de la tienda de moda *online* de Zara. Así pues, queda planteada como futura línea de investigación la realización de un análisis pormenorizado de los datos que nos permita saber la tasa de respuesta que ha tenido la apertura de la tienda virtual (zara.com), su impacto en los resultados obtenidos por el Grupo, la fidelidad de su clientela tanto *online* como *offline*, su expansión a distintos mercados y la evaluación de su actividad respecto a la desempeñada por sus competidores en la industria de la moda "rápida"; en especial, de Mango y H&M. Asimismo, podría resultar de interés contrastar la opinión de los consumidores y analizar si existen diferencias en cuanto al nivel de satisfacción con el servicio recibido en función de si el proceso de compra se realiza en el punto de vista físico o en la tienda virtual.

Desde el punto de vista económico y empresarial, resulta de interés conocer la estrategia emprendida por el Grupo Inditex para, a través del comercio electrónico, lograr incrementar su imagen de marca internacional y se proporciona un análisis comparativo de las experiencias previas en la industria de la moda y los complementos de los competidores de Zara, en especial, de Mango y H&M y se perfilan recomendaciones para los gestores para que la incursión en el canal de venta *online* sea un éxito. Una estrategia más certera si cabe, dada la situación de recesión económica en que nos encontramos y habida cuenta del papel protagonista que está tomando el sector textil en la comercialización y venta *online* en España en los últimos meses.

## Referencias

- BAHN, D.L.; FISCHER, P.P. (2003). Clicks and Mortar; Balancing Brick and Mortar Business Strategy and Operations with Auxiliary Electronic Commerce, *Information Technology and Management*, 4: 319-334. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022914715320>
- BIGNÉ, E.; RUIZ, C. (2006). Antecedentes de la Decisión de Compra en los Entornos Virtuales. Propuesta de un Modelo Descriptivo en la Compra Interactiva, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4): 141-158.
- CARO, F.; GALLIEN, J. (2007). Dynamic Assortment with Demand Learning for Seasonal Consumer Goods, *Management Science*, 53(2): 276-292.
- CARO, F.; GALLIEN, J.; DÍAZ, M., GARCÍA, J; CORREDOIRA, J.M.; MONTES, M.; RAMOS, J.A.; CORREA, J. (2010). Zara Uses Operations Research to Reengineer its Global Distribution Process, *Interfaces*, 40(1): 71-84. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.1090.0472>
- CERVIÑO J., CUBILLO, J.M.; SÁNCHEZ, J. (2005). Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis of Spanish Brands, *Journal of the American Academy of Business*, 6(2): 237-243.
- CERVIÑO, J. (2008). La Globalización de las Marcas Españolas: Estrategia Internacional e Imagen de Marca del Santander, *Universia Business Review*, 17 (Ejemplar dedicado a: 150 Aniversario Banco Santander): 60-73.
- CRISTÓBAL FRANSI, E. (2001). La Tienda en Internet: Cómo Diseñar y Dar a Conocer un Establecimiento Virtual con Éxito, *Boletín Económico de ICE*, 2687.
- FERDOWS, K.; LEWIS, M.A.; MACHUCA, J.A.D. (2005). La Veloz Gestión de Pedidos de Zara, *Harvard Deusto Business Review*, 135: 22-29.
- FLAVIÁN, C.; POLO, Y. (2000). Inditex (1994-1999), en: Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (Eds.), *Estrategias de Marketing para un Crecimiento Rentable. Casos Prácticos*, ESIC, Madrid.
- FLICK, A. (2009). e-Commerce: the Changing Trade, *Textile Network*, 11-12: 22-23.
- FRAIMAN, N; SINGH, M; ARRINGTON, L.; PARIS, C. (2002). *Zara*. Columbia Business School Case, Columbia University, New York.



- GARASA MAYAYO, S. (2010). La Crisis Propicia la Proliferación de los Negocios Online, *MKMarketing&Ventas*, 259, Julio/Agosto: 64-68.
- GAVILÁN BOUZAS, D.; BLASCO LÓPEZ, F.; AVELLO ITURRIAGAGOITIA, M. (2010). El Hedonismo en las Compras y el Estilo Temporal, *EsicMarket*, 136.
- GHEMAWAT, P.; NUENO, J.L. (2003). ZARA: *Fast Fashion*. Harvard Business School Multimedia Case, 9-703-416, Harvard University, Boston.
- GRIFFITHS, G.H.; HOWARD, A. (2008). Balancing Clicks and Bricks – Strategies for Multichannel Retailers, *Journal of Global Business Issues*, 2(1): 69-75.
- INDITEX (2008). Memoria anual 2008 Inditex, disponible *online* en: <http://www.inditex.com/es> (Fecha último acceso: 19 de agosto de 2010).
- INDITEX (2011). Inditex crea la Red Social Zara People, *IPMARK*, 756, 16-21 marzo 2011.
- INDITEX (2011). Inditex lanzará a todas sus marcas al *e-commerce* este otoño, *Ecommretail*, 12, Marzo-Abril 2011, p. 9 (Fecha último acceso: 20 de abril de 2011).
- KENG, K.; TANG, Y.; GHOSE, S. (2003). Typology of *Online Shoppers*, *Journal of Consumer Marketing*, 20(2): 139-156. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760310464604>
- LEKNESS, H.M.; CARR, C. (2004). Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing, *Long Range Planning*, 37(1): 29-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.005>
- LÓPEZ, C.; FAN, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2): 279-296. <http://dx.doi.org/10.1108/13612020910957770>
- MARTÍNEZ BARREIRO, A. (2008). Hacia un Nuevo Sistema de la Moda. El Modelo ZARA, *Revista Internacional de Sociología*, 66(51): 105-122.
- MATHWICK, C.; MALHOTRA, N.; RIGDON, E. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalogue and Internet Shopping Environment, *Journal of Retailing*, 77(1): 39-56. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)
- MAZAIRA, A.; GONZALEZ, E.; AVENDAÑO, R. (2003). The Role of Market Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable

- Competitive Advantage: the Inditex-Zara Case, *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4): 220-229. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310480103>
- MOSCOSO, P.G. (2006). Innovar en Operaciones, Fuente de Ventaja Competitiva, *Universia Business Review*, 11: 62-73.
- NIELSEN (2008). Trends in *Online Shopping*: A Global Nielsen Consumer Report, disponible *online* en: <http://th.nielsen.com/site/documents/GlobalOnlineShoppingReportFeb08.pdf> (Fecha último acceso: 18 de abril de 2011).
- NIELSEN (2010). Global Trends in *Online Shopping*: A Nielsen Global Consumer Report, disponible *online* en: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf> (Fecha último acceso: 20 de abril de 2011).
- PARK, J.; STOEL, L. (2005). Effect of Brand Familiarity, Experience and Information on *Online Apparel Purchase*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(2): 148-160. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510581476>
- PLÁ, J.; PUIG, F.; LINARES, E. (2007). Crisis, Actitudes Directivas y Estrategia en los Sectores Manufactureros Tradicionales: El Sector Textil Español, *Universia Business Review*, 14: 68-83.
- RICART, J.E. (2009). Modelo de Negocio: El Eslabón Perdido en la Dirección Estratégica, *Universia Business Review*, 23: 12-25.
- RODRÍGUEZ-DONAIRE, S.; CASI, E.; CARBONELL, X. (2009). MANGO S.A.: Reinventando el Sector de la Moda, *Universia Business Review*, 23: 26-39.
- ROWLEY, J. (2005). Building Brand Webs: Customer Relationship Management through the Tesco Clubcard Loyalty Scheme, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(3): 194-206. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510588361>
- SABATÉ GARRIGA, F.; CAÑABATE CARMONA, A.; SOLÉ PARELLADA, F. (2004). ¿Son los Mercados de Internet más Eficientes? Resumen de las Últimas Evidencias Empíricas, *Intangible Capital*, 1: 3-27.
- SABATÉ, F.; BERBEGAL, J.; CONSOLACIÓN, C.; CAÑABATE, A. (2009). La Utilización de Estrategias SEO en el Sector de la Venta de Libros, *Intangible Capital*, 5(3): 321-346. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2009.v5n3.p321-346>

SALA, D. (2009): "Una tienda más pero sin franquicia", en: *La PYME y el comercio electrónico: 20 casos de éxito liderados por PYMES españolas*, Infonomía, Barcelona.

TAIT, N. (2009). The Future of Fashion, *Textile Network*, 3: 18-20.

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON (2009). Zara Reta a su Modelo de Negocio en el Canal *Online*, disponible *online* en: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1792> (Fecha último acceso: 19 de agosto de 2010).

VÁZQUEZ GARCÍA, S. (2000). El Modelo Zara, en: Rubén C. Lois González, A.I. Fernández González et al., *La Industria de la Moda en Galicia*, Santiago, Idega: 73-89.

WEFORUM (2009-2010). The Global Competitiveness Report 2009-10, disponible *online* en: <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf> (Fecha último acceso: 15 de septiembre de 2010).

Intangible Capital, 2011 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>